



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

STRATÉGIE GRO

2026 - 2030

Résilience et optimisation au service
de la croissance

La Stratégie « GRO »

Croissance | Résilience | Optimisation

Résilience et optimisation au service de la croissance

Croissance (C)

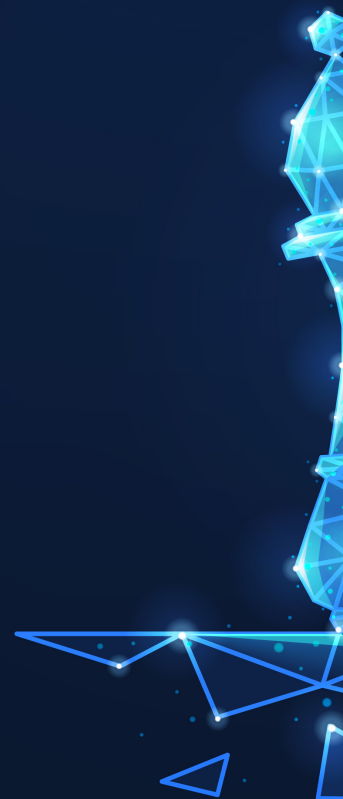
Investissements à fort impact sur la croissance | Croissance commerciale |
Création de valeur durable

Résilience (R)

Environnementale | Sociale | Gouvernance

Optimisation (O)

Financière | Processus | Opérationnelle





©2026 Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO

Tous droits réservés. Publié en 2026

La Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO (BIDC) autorise l'impression ou la reproduction des informations contenues dans la présente publication à des fins strictement personnelles et non commerciales, sous réserve que la source soit dûment mentionnée.

Toute reproduction, totale ou partielle, à des fins commerciales est strictement 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

 BIDC-EBID

 BIDC_EBID

 BIDC_EBID

 EBIDofficial

VISION

La stratégie « GRO » vise à positionner la Banque comme une institution de premier plan, tournée vers l'avenir, capable de stimuler une croissance durable, de renforcer la résilience à travers l'intégration des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), et d'atteindre l'excellence opérationnelle afin de créer une valeur durable à long terme.

MISSION

La stratégie 2030 vise à assurer une croissance inclusive et durable par l'intégration des principes ESG, l'optimisation des ressources et des processus, et la promotion de l'innovation au service de la création de valeur durable pour les parties prenantes.

OBJECTIFS



ACRONYMES

ACE	Agence de crédit à l'exportation
AES	Alliance des États du Sahel
ASS	Afrique subsaharienne
BIDC	Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CSC	Cadre stratégique communautaire
CSE	Cadre de suivi et d'évaluation
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EMDE	Économies émergentes et en développement
ESG	Environnemental, social et gouvernance
FIC	Forum d'investissement de la CEDEAO
FMI	Fonds monétaire international
FVC	Fonds vert pour le climat
IDH	Indice de développement humain
IFD	Institutions financières de développement
MNR	Membres non régionaux
ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations Unies
PDAO	Perspectives de développement de l'Afrique de l'Ouest
PEM	Perspectives économiques mondiales
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
TC	Théorie du changement
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UC	Unité de compte
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UNDESA	Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies
WAICSA	Initiative ouest-africaine pour une agriculture intelligente face au climat
ZLECAF	Zone de libre-échange continentale africaine
ZMAO+	Zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest plus le Cabo Verde

AVANT-PROPOS



Depuis sa création il y a cinquante ans, la Banque a joué un rôle déterminant dans la construction d'une CEDEAO intégrée. À travers des investissements structurants dans des secteurs clés tels que les télécommunications, l'énergie, les routes et les transports, l'agriculture, l'eau, la santé, l'éducation, les chemins de fer, les services financiers et l'industrie, la Banque a contribué à créer les conditions indispensables à la libre circulation des personnes et des biens, tout en soutenant la réduction de la pauvreté dans la sous-région. Au cours des cinq dernières années, la Banque s'est profondément transformée pour s'affirmer comme un partenaire de développement fiable et crédible. Ses interventions ont permis de créer des emplois, d'améliorer durablement les conditions de vie et les moyens de subsistance des populations, et de générer une valeur tangible pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Forte de la mise en œuvre réussie de la Stratégie 2025 — l'une des plus performantes de son histoire — la Banque ambitionne de consolider, au cours des cinq prochaines années, sa position de bailleur de fonds de référence en Afrique de l'Ouest. Cette ambition répond aux besoins pressants des États membres, confrontés à un endettement élevé et à d'importants déficits en infrastructures, et qui requièrent des partenaires qui comprennent pleinement leurs défis afin de les accompagner efficacement dans la recherche de solutions durables.

Le plan stratégique de la Banque projette une sous-région ouest-africaine en forte croissance et résiliente, engagée dans l'intégration des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) tout en poursuivant ses objectifs socio-économiques. À travers la stratégie « GRO », la Banque est appelée à renforcer sa collaboration avec ses partenaires afin de définir une trajectoire de croissance et de résilience permettant aux États membres de faire face aux chocs mondiaux, régionaux et nationaux, qu'ils soient prévisibles ou imprévisibles. Cette orientation stratégique repose sur un ensemble d'innovations et d'interventions coordonnées aux niveaux national et

régional, intégrant les enseignements tirés des crises des cinq dernières années, dont les conséquences socio-économiques profondes continueront de se faire sentir sur le long terme.

La stratégie GRO invite la Banque à travailler avec ses partenaires pour tracer une voie de croissance et de résilience qui permette aux États membres de résister aux chocs mondiaux, régionaux et nationaux connus et inconnus.

En tant qu'institution de financement du développement, la Banque a la responsabilité de promouvoir une stratégie de développement inclusive, veillant à ce qu'aucun segment de la société ne supporte de manière disproportionnée les effets des politiques et interventions mises en œuvre. La Stratégie 2030 constitue le contrat social qui formalise et sous-tend l'engagement de la Banque à poursuivre cet objectif et à le concrétiser au cours des cinq prochaines années.

Le plan stratégique s'articule autour de trois piliers fondamentaux :

- **C** – Croissance : développer les résultats du financement responsable tout en maintenant des rendements solides ajustés au risque ;
- **R** – Résilience : intégrer et améliorer les performances ESG dans toutes les interventions ; et
- **O** – Optimisation : améliorer l'efficacité financière, l'efficacité des processus et la résilience opérationnelle.

Ancrée dans les Objectifs de Développement Durable (ODD) et la Vision 2050 de la CEDEAO, la stratégie « GRO » vise à identifier et à mettre en œuvre des interventions structurantes susceptibles de libérer le potentiel de croissance de la sous-région. Elle s'appuie sur le ciblage de pôles de croissance stratégiques et le financement d'infrastructures favorables à une croissance durable et inclusive. Par ailleurs, la Stratégie

2030 prévoit d'allouer une partie des ressources de l'institution au développement du secteur privé, notamment à travers le financement des PME, des entreprises dirigées par des femmes et des jeunes, ainsi que des initiatives d'industrialisation, reconnues pour leur effet d'entraînement sur l'ensemble de l'économie.

Dans cette dynamique, la Banque s'attachera à accroître de manière soutenable son portefeuille de prêts et à renforcer son bilan, afin de générer une valeur durable pour l'ensemble de ses parties prenantes. L'expansion de ses activités s'accompagnera d'une révision et d'un alignement continus des cadres de gestion des risques et de conformité, garantissant leur cohérence avec les politiques internes et leur rôle de mécanismes efficaces d'atténuation des risques.

... le concept de résilience souligne également l'importance de développer une personnalité flexible, agile, tenace et adaptable pour faire face aux défis auxquels nos États membres sont confrontés...

S'agissant de la résilience, la Banque veillera à ce que les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) soient pleinement intégrées au cœur des processus d'identification, de sélection et de financement des projets. Cette approche contribuera à orienter la sous-région vers une trajectoire de développement durable et inclusif, condition essentielle à la réalisation des ODD et des ambitions portées par la Vision 2050 de la CEDEAO. Au-delà des projets, la notion de résilience renvoie également à la capacité institutionnelle de la Banque à faire preuve de flexibilité, d'agilité et d'adaptabilité face aux défis actuels et aux incertitudes futures auxquels les États membres sont confrontés. À cet effet, la Banque poursuivra sa transformation en une organisation résolument tournée vers l'avenir, à l'écoute des besoins et des aspirations de ses clients, et capable de leur proposer des solutions innovantes et adaptées.

La Banque optimisera la gestion de ses finances, de ses opérations et de ses processus afin de garantir l'efficacité à tous les niveaux de son intervention. La capacité à agir rapidement et à grande échelle constituera un principe directeur de son action, indispensable pour éviter tout retard dans la mise en œuvre des projets et pour offrir aux clients l'assurance de décaissements effectués en temps opportun, dès lors que l'ensemble des conditions de prêt est rempli.

À cette fin, la Banque mobilisera des ressources tant générales que thématiques afin d'accompagner les États membres dans la réalisation de leurs priorités de développement, notamment face aux défis du changement climatique et de la création d'emplois, en particulier pour les jeunes. L'ensemble de ces ressources sera mis au service de l'émergence d'une Banque plus robuste et d'une Communauté plus résiliente et intégrée à l'issue de la période couverte par le Plan.

Tel est notre engagement.

Dr George Agyekum Donkor

Président de la BIDC et de son Conseil d'Administration

CONTENTS

ACRONYMES	VI
AVANT-PROPOS	VII
LIST OF TABLES AND FIGURES	XI
RÉSUMÉ	1
INTRODUCTION	5
1. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE	8
1.1. CONTEXTE MONDIAL	9
1.2. CONTEXTE DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE	11
1.3. CONTEXTE DE LA CEDEAO	12
2. DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT DANS LA RÉGION DE L'AFRIQUE DE L'OUEST	15
2.1. PERSISTANCE ET AGGRAVATION DU DÉFICIT EN INFRASTRUCTURES	16
2.2. INDUSTRIALISATION : PROGRÈS LIMITÉS EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION STRUCTURELLE	19
2.3. PERSISTANCE DE LA FAIBLESSE DES PERFORMANCES DU COMMERCE INTRA-REGIONAL	20
2.4. DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ : CONTINUITÉ DES CONTRAINTES	21
2.5. INADAPTATION ENTRE L'ÉDUCATION ET L'EMPLOI EN AFRIQUE DE L'OUEST : AGGRAVATION DU DÉFICIT DE COMPÉTENCES	22
2.6. PAUVRETÉ, INÉGALITÉS ET CROISSANCE NON INCLUSIVE : PROGRÈS LIMITÉS	22
2.7. VIABILITÉ DE LA DETTE : PRÉOCCUPATIONS ACCRUES	23
2.8. CHANGEMENT CLIMATIQUE : INTENSIFICATION DE LA VULNÉRABILITÉ	23
2.9. DÉFIS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ EN AFRIQUE DE L'OUEST : MENACE CROISSANTE	24
3. LE PLAN DIRECTEUR POUR LA CONSOLIDATION ET L'INTENSIFICATION	25
3.1. VISION, MISSION ET OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE	26
3.2. ALIGNEMENT ET ORIENTATION STRATÉGIQUE	27
3.3. UN PACTE POUR LA TRANSFORMATION	33
4. RELEVER LES DÉFIS AVEC DES SOLUTIONS ÉPROUVÉES	39
4.1. FINANCER LA VISION	40
4.2. CRÉER DE L'IMPACT GRÂCE À DES PRODUITS DE CONNAISSANCE DYNAMIQUES	44
5. CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	45
5.1. CONTEXTE	46
5.2. CADRE DES RÉSULTATS	47
6. RISQUES LIÉS À LA MISE EN ŒUVRE	52
6.1. LA BANQUE	53
6.2. L'ENVIRONNEMENT	53
6.3. ATTÉNUATION DES RISQUES	54
CONCLUSION	57
RÉFÉRENCES	59
ANNEXES	64

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : Croissance du PIB réel mondial (en pourcentage)	9
Tableau 2 : Afrique subsaharienne : projections de croissance du PIB réel (en pourcentage)	11
Tableau 3 : CEDEAO : prévisions de croissance du PIB réel (en pourcentage)	13
Tableau 4 : Accès à l'électricité dans certains États membres de la CEDEAO, 2020-2023	18
Tableau 5 : Résumé du cadre de suivi et d'évaluation	46
Tableau 6 : objectifs de croissance	48
Tableau 7 : objectifs de résilience	49
Tableau 8 : objectifs d'optimisation	50
Tableau 9 : Risques, impacts et mesures d'atténuation	54
Figure 1 : Part des engagements par secteur, 2026-2030	40

RÉSUMÉ

Introduction

La sous-région se trouve à un tournant décisif et doit de toute urgence changer de cap pour donner la priorité à une croissance durable et inclusive. Ce changement est essentiel pour créer des emplois pour la population croissante de jeunes et de femmes, et ainsi relever le double défi du chômage et de la pauvreté, qui sont les principaux facteurs de frustration et de troubles sociaux. Ces facteurs érodent également la confiance dans les institutions démocratiques, ce qui aboutit souvent à une instabilité politique.

Telle est la réalité exigeante à laquelle l'Afrique de l'Ouest est aujourd'hui confrontée, et à laquelle la Banque, en étroite collaboration avec ses partenaires, entend apporter des réponses concrètes à travers la stratégie « GRO ». À cet effet, la Banque ambitionne d'accélérer la croissance de la sous-région en orientant ses investissements vers des secteurs à fort impact, tout en intégrant de manière transversale les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans l'ensemble de ses opérations, afin de générer une valeur durable au bénéfice de ses parties prenantes, tant internes qu'externes.

Pour y parvenir, la Banque mobilisera des ressources, notamment des financements axés sur les critères ESG, afin de relever les défis sociaux et d'atténuer les effets néfastes du changement climatique sur ses États membres. Ces ressources seront consacrées à la promotion de l'équité sociale et à la mise en œuvre de programmes et de projets d'atténuation et d'adaptation au changement climatique, offrant ainsi aux citoyens une réelle opportunité de prospérer.

Vision, mission et objectifs de la stratégie

La stratégie 2030 envisage la création d'une banque compétitive, socialement responsable et durable sur le plan environnemental, qui façonne un avenir où l'innovation, l'inclusion et l'efficacité sont les

moteurs d'une prospérité à long terme pour toutes les parties prenantes.

La mission consiste à créer une organisation prête pour l'avenir, qui prospère grâce à une croissance durable, adopte une résilience ancrée dans les principes ESG et atteint l'excellence opérationnelle. Elle vise à offrir une valeur durable aux parties prenantes tout en ayant un impact positif sur la société et l'environnement.

Les objectifs de la stratégie 2030 sont les suivants :

- accélérer la croissance durable ;
- intégrer l'ESG et la résilience dans toutes les opérations ;
- optimiser les ressources, les processus et les opérations ; et
- créer une valeur durable pour les parties prenantes.

Alignement et orientation stratégique

La Stratégie 2030 s'appuie sur quinze (15) des dix-sept (17) objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies (ONU) – les objectifs 1 à 13, 15 et 17 – en s'inspirant du succès de la Stratégie 2025, qui a non seulement permis de s'aligner sur ces objectifs, mais aussi de les atteindre. Cela est nécessaire, car les ODD offrent un cadre universel qui reflète les ambitions de la Banque en matière de promotion d'une croissance économique inclusive, de réduction de la pauvreté et de promotion du développement durable, telles qu'elles sont énoncées dans sa déclaration de mission.

En outre, la Stratégie 2030 s'aligne sur la Vision 2050 de la CEDEAO, qui aspire à « une communauté de peuples pleinement intégrée, vivant dans une région pacifique et prospère, dotée d'institutions solides et respectueuse des droits et libertés fondamentaux, œuvrant pour un développement inclusif et durable

» (Commission de la CEDEAO, 2021a). La Stratégie 2030 s’aligne sur les piliers suivants de la Vision 2050 de la CEDEAO :

- Pilier 3 : Intégration économique et interconnectivité ;
- Pilier 4 : Transformation, développement inclusif et durable ; et
- Pilier 5 : Inclusion sociale.

Un pacte pour la transformation

La Stratégie 2030 repose sur trois (3) piliers stratégiques, qui ont été élaborés à partir des orientations stratégiques du Plan, comme suit :

- Croissance (C) ;
- Résilience (R) ; et
- Optimisation (O).

L’abréviation « GRO » souligne la détermination de la Banque à investir dans le but de favoriser la croissance dans les États membres, poursuivre ses objectifs en matière de résilience et optimiser ses opérations, ses processus et ses mécanismes de financement, comme il est détaillé ci-après.

Croissance

La stratégie 2030 poursuivra un programme favorable à la croissance, en ciblant les pôles de croissance des économies des États membres. Cette nouvelle phase d’activité permettra d’augmenter les investissements, d’approfondir l’impact et de renforcer la viabilité financière. Elle mettra l’accent sur l’engagement du secteur privé comme pierre angulaire du plan, sans pour autant négliger le financement des infrastructures clés dans le domaine public. L’allocation d’une part plus importante des ressources au développement du secteur privé stimulera l’emploi, l’innovation et la productivité. À cette fin, environ 22 % des nouveaux

engagements ont été consacrés au financement des PME afin de libérer le potentiel de croissance, d’inclusion et de création d’emplois.

La Banque engagera des ressources dans des secteurs à fort impact alignés sur les priorités nationales et régionales en matière de développement, en particulier dans l’agriculture et l’agroalimentaire, la transition verte, l’industrie et les infrastructures.

Résilience

La résilience repose sur une gestion rigoureuse des risques, et le recentrage sur le secteur privé nécessite de renforcer les cadres d’évaluation des risques de crédit et d’améliorer le suivi des portefeuilles. À cette fin, la Banque renforcera ses cadres de gestion des risques de crédit, de marché et opérationnels en tirant parti des outils numériques et des tests de résistance. En outre, elle diversifiera ses portefeuilles de prêts et maintiendra des réserves financières suffisantes pour pouvoir absorber les pertes sans compromettre sa liquidité.

Le plan intègre des objectifs ESG visant à favoriser le développement durable, renforçant ainsi la résilience des États membres. Les engagements directs en faveur des thèmes ESG dans les domaines de l’éducation, de l’électrification rurale, de l’approvisionnement en eau, des soins de santé et des énergies renouvelables représentent environ 41 % du total des engagements sur la période couverte par le plan.

Optimisation

La Banque maximisera l’efficacité, l’allocation des ressources et l’impact de ses opérations, de ses investissements et de la prestation de ses services au cours des cinq (5) prochaines années. Elle s’efforcera de remplir son mandat de réduction de la pauvreté tout en maintenant sa viabilité financière et son excellence opérationnelle. En résumé, les objectifs d’optimisation pour la période couverte par le Plan sont les suivants :

- Rationaliser les processus internes afin de réduire les coûts et d'améliorer les délais d'exécution ;
- Exploiter la technologie pour améliorer la prise de décision et la gestion des risques ;
- Optimiser le déploiement des capitaux dans les secteurs et les projets ayant le plus grand impact sur le développement et la viabilité financière ;
- Améliorer la diversification du portefeuille afin d'équilibrer les risques et les rendements ;
- Mettre en œuvre des cadres de mesure de la performance pour suivre la productivité et les résultats ;
- Aligner les ressources humaines et les capacités institutionnelles sur les priorités stratégiques ;
- Veiller à ce que chaque intervention apporte des avantages socio-économiques mesurables ; et
- utiliser le mécanisme de financement mixte et les partenariats pour amplifier la portée du développement.

Financer la vision

La sous-région de l'Afrique de l'Ouest est confrontée à une multitude de défis, exacerbés par des conditions mondiales défavorables, le changement climatique et des difficultés internes. Tels sont les défis que la Banque entend relever au cours des cinq (5) prochaines années, en collaboration avec ses partenaires et ses clients. La Banque interviendra à grande échelle dans les secteurs suivants pour relever ces défis :

- Agriculture et agro-industrie
- Transports et infrastructures
- Énergies conventionnelles et renouvelables
- Industrie : agro-industrie et autres industries
- Finance
- PME

- Éducation
- Santé
- Eau
- Hôtellerie et immobilier

La Banque mobilisera des ressources axées sur les critères ESG pour financer des projets dans ces secteurs afin de renforcer la résilience dans les États membres.

Théorie du changement

La théorie du changement (Theory of Change – TOC) repose sur l'hypothèse selon laquelle le déploiement ciblé de capitaux et de services de conseil dans les secteurs prioritaires, conjugué à l'intégration systématique des principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) ainsi qu'au renforcement de l'efficacité opérationnelle, générera des retombées à la fois financières et développementales. Les intrants comprennent notamment les ressources financières, le capital humain qualifié, les systèmes numériques, ainsi que les politiques et cadres ESG. Ces intrants soutiennent un ensemble d'activités clés, incluant le développement et la structuration de projets, l'évaluation du crédit et des risques, la diligence raisonnable ESG, la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités, ainsi que l'automatisation et l'optimisation des processus internes. Ces activités se traduisent par des résultats tangibles, tels que l'approbation de projets bancables, l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action ESG, la rationalisation des flux de travail, et surtout l'amélioration des conditions de vie et des moyens de subsistance, contribuant ainsi à une performance institutionnelle accrue et à un impact de développement durable.



INTRODUCTION

Depuis 2020, l'architecture économique et financière mondiale est secouée par des chocs répétés liés à la pandémie et à des facteurs géopolitiques. Si les causes sont diverses, les répercussions sur les économies mondiales ont été similaires partout. La pandémie de COVID-19 a provoqué une crise sanitaire qui a entraîné la fermeture des frontières, déclenchant des perturbations massives de la chaîne d'approvisionnement à une échelle sans précédent et conduisant à un ralentissement économique considérable. Les économies ont commencé à se redresser en 2021, une fois les frontières rouvertes, bien que lentement, et une activité économique quasi normale a été rétablie en 2021, avec de bonnes perspectives pour 2022.

Puis, en février 2022, la guerre entre la Russie et l'Ukraine a exacerbé les perturbations de la chaîne d'approvisionnement liées à la COVID, les prix des denrées alimentaires et de l'énergie étant particulièrement touchés, ce qui a entraîné une spirale inflationniste à l'échelle mondiale. Les pays occidentaux et l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), connus pour leur faible inflation, ont ainsi dépassé leurs objectifs en matière de politique inflationniste, les autorités monétaires s'efforçant de rétablir l'ordre. Le taux directeur a été relevé afin de contenir les pressions inflationnistes, ce qui a entraîné une hausse des coûts d'emprunt, les pays moins développés étant les plus touchés par cette politique sur les marchés internationaux des capitaux. Au niveau national, les taux d'intérêt élevés ont attiré les investisseurs vers les instruments gouvernementaux, ce qui a conduit à un effet d'éviction du secteur privé.

Même si elle n'a pas eu le même impact que les deux événements susmentionnés, la guerre au Moyen-Orient a eu des répercussions ponctuelles sur les prix du pétrole brut, l'insécurité qui en a résulté affectant les politiques publiques et les décisions d'investissement.

Dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest, outre ces chocs mondiaux, les bouleversements politiques internes, l'insécurité, le changement climatique et la

crise de la dette ont poussé de nombreux pays au bord du gouffre, ravageant davantage les économies et exacerbant les conditions de vie déjà déplorables de la population dans de nombreux endroits.

La sous-région est au bord du gouffre et il est impératif qu'elle change de cap pour se concentrer sur une croissance durable et inclusive, en vue de créer des emplois pour les jeunes et les femmes, afin d'atténuer le double fléau du chômage et de la pauvreté, qui sont des facteurs de colère et de mécontentement social. Ce sont également ces éléments qui alimentent le manque de confiance dans la démocratie, conduisant à des bouleversements politiques.

C'est dans des moments comme celui-ci que le mandat de la Banque devient d'autant plus pertinent. En utilisant ses pouvoirs de mobilisation pour mettre en évidence les défis auxquels sont confrontés les États membres, en fournissant des conseils sur les mesures d'atténuation et en finançant des projets, la Banque mènera des actions favorables à la croissance, à l'emploi, à l'environnement et à l'inclusion, qui profiteront davantage à la population ouest-africaine.

Telle est la réalité à laquelle est confrontée la sous-région de l'Afrique de l'Ouest et à laquelle la Banque, en collaboration avec ses partenaires, cherche à remédier pendant la période de mise en œuvre de la Stratégie 2030, également connue sous le nom de stratégie « GRO ». La Banque cherche à accélérer la croissance dans la sous-région en investissant dans des secteurs à fort impact, tout en intégrant les principes environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans toutes ses opérations afin de créer une valeur durable pour les parties prenantes.

C'est dans des moments comme celui-ci que le mandat de la Banque prend tout son sens. En utilisant son pouvoir de mobilisation pour mettre en évidence les défis auxquels sont confrontés

les États membres, en fournissant des conseils sur les mesures d'atténuation et en finançant des projets, la Banque mènera des actions favorables à la croissance, à l'emploi, à l'environnement et à l'inclusion, qui profiteront à l'ensemble de la population ouest-africaine.

À cette fin, la Banque, dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie 2030, mobilisera des ressources, notamment sur le thème ESG, afin d'aider à relever les défis sociaux et à lutter contre les effets du changement climatique qui ont eu des répercussions négatives sur ses États membres. Ces ressources seront affectées à des programmes et projets en faveur de l'équité sociale, de l'atténuation des effets du changement climatique et de l'adaptation à celui-ci, afin de donner aux citoyens une chance de s'en sortir.

01

PARTIE I
**CONTEXTE SOCIO-
ÉCONOMIQUE**

1.1. CONTEXTE MONDIAL

1.1.1. Modèles de croissance divergents entre les économies

L'économie mondiale a continué de croître en 2024, malgré des divergences persistantes entre les grandes régions. La croissance a atteint 3,3 % en 2024, soutenue par l'atténuation des pressions sur la chaîne d'approvisionnement, la modération de l'inflation et la résilience des activités de services. Toutefois, les perspectives mondiales restent modérées, la croissance devant ralentir légèrement pour s'établir à 3,2 % en 2025 et 3,1 % en 2026, les conditions monétaires restrictives, les tensions géopolitiques et la faiblesse du commerce mondial pesant sur les performances économiques (tableau 1).

La stabilité de la croissance mondiale globale masque des différences croissantes entre les principaux blocs économiques. Les économies avancées sont confrontées à un ralentissement structurel dû au vieillissement de la population, à des taux d'intérêt réels élevés et à une croissance molle de la productivité, tandis que les économies émergentes et en développement (EMDEs) restent les principaux contributeurs à l'expansion de la production mondiale, malgré des performances de plus en plus hétérogènes au sein du groupe. La croissance mondiale reste inférieure aux moyennes historiques, reflétant l'impact cumulé des chocs répétés depuis 2020 et la marge de manœuvre politique limitée dans de nombreuses économies.

Tableau 1 : Croissance du PIB réel mondial (en pourcentage)

Région / Groupe de pays	2024	2025 (prévision)	2026 (prévision)
Économie mondiale	3,3	3,2	3,1
Économies avancées	1,8	1,6	1,6
États-Unis	2,8	2,0	2,1

Zone euro	0,9	1,2	1,1
EMDEs	4,3	4,2	4,0

Source : Données réelles 2024 ; projections 2025-2026 — FMI WEO octobre 2025

1.1.2. Économies avancées : ralentissement de la dynamique dans un contexte de contraintes persistantes

Les économies avancées ont enregistré une croissance de 1,8 % en 2024, soutenue par un ralentissement de l'inflation et une normalisation progressive des marchés de l'énergie et des biens. Cependant, de multiples facteurs structurels et cycliques continuent de peser sur les perspectives de croissance. La politique monétaire reste restrictive, car l'inflation, bien qu'en baisse, dépasse toujours les objectifs dans plusieurs grandes économies. Le coût élevé des emprunts continue de freiner l'investissement et la consommation sensible aux taux d'intérêt, tandis que le vieillissement démographique et la faible productivité limitent les perspectives à moyen terme.

La croissance devrait ralentir pour s'établir à 1,6 % en 2025 et 2026, reflétant une demande intérieure modérée et des conditions extérieures moroses. L'une des principales caractéristiques du cycle actuel est la divergence croissante entre l'Amérique du Nord et l'Europe : les États-Unis continuent de progresser à un rythme plus rapide grâce à la robustesse du marché du travail et à l'amélioration du bilan des ménages, tandis que la reprise en Europe reste vulnérable à la volatilité des prix de l'énergie, à la faiblesse de l'activité industrielle et à la fragmentation des politiques.

1.1.3. États-Unis : modération après une année 2024 solide

Les États-Unis ont enregistré une croissance de 2,8 % en 2024, nettement supérieure à celle de la plupart des économies avancées. La création d'emplois soutenue, la vigueur des dépenses de consommation et les investissements dans les

secteurs à forte intensité technologique ont soutenu l'activité. Cependant, l'environnement évolue vers une modération. La croissance devrait ralentir à 2,0 % en 2025 avant de remonter légèrement à 2,1 % en 2026, à mesure que les conditions financières s'assouplissent progressivement.

L'inflation reste supérieure à l'objectif de 2,0 % fixé par la Réserve fédérale, ce qui limite la marge de manœuvre pour un assouplissement monétaire agressif. Les taux d'intérêt réels élevés freinent l'investissement résidentiel et ralentissent la croissance de la consommation. Les pressions en faveur de l'assainissement budgétaire s'intensifient également, ce qui pourrait tempérer la demande soutenue par les pouvoirs publics. Si les États-Unis conservent un net avantage en matière de croissance par rapport aux autres grandes économies avancées, le cycle à venir se caractérise par un refroidissement progressif après une reprise post-pandémique exceptionnellement forte.

11.4. Zone euro : une reprise faible avec une dynamique limitée

La zone euro a connu une croissance de 0,9 % en 2024, reflétant une légère amélioration des dépenses de consommation et de l'activité dans le secteur des services, mais aussi une faiblesse persistante de la production industrielle. La hausse des coûts de l'énergie, le resserrement des conditions de financement et la baisse du pouvoir d'achat des ménages ont considérablement freiné la croissance.

Les projections indiquent une reprise modérée, avec une croissance attendue à 1,2 % en 2025 avant de ralentir légèrement à 1,1 % en 2026. L'amélioration en 2025 reflète la désinflation, un assouplissement progressif de la politique monétaire et un rebond de la demande extérieure. Toutefois, des défis structurels persistent : le vieillissement de la population, la faible croissance de la productivité, les écarts importants entre les États membres en matière de marge de manœuvre budgétaire et les vulnérabilités persistantes dans le domaine énergétique continuent de limiter le potentiel de croissance à moyen terme de la région.

La zone euro reste particulièrement sensible aux chocs géopolitiques susceptibles de perturber les marchés énergétiques ou les flux commerciaux.

11.5. Économies émergentes et en développement : toujours le principal moteur de la croissance mondiale

Les EMDE ont enregistré une croissance de 4,3 % en 2024 et devraient progresser de 4,2 % en 2025 et de 4,0 % en 2026, continuant ainsi à contribuer pour l'essentiel à la croissance mondiale. Les performances de la région se caractérisent par une démographie plus forte, une amélioration des conditions d'offre et un ralentissement de l'inflation dans plusieurs grandes économies.

Les principaux facteurs qui déterminent les perspectives des EMDE sont les suivants :

1. Une désinflation généralisée qui améliore les revenus réels : la baisse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie a soutenu la consommation dans de nombreuses économies, tandis que le resserrement des politiques au début du cycle a contribué à contenir les anticipations inflationnistes.
2. Reprise des investissements dans les économies riches en ressources : les exportateurs de matières premières bénéficient de l'amélioration des capacités de production et de l'atténuation des goulets d'étranglement de l'offre, même si la volatilité des prix reste un risque majeur.
3. Forte dynamique dans les grandes économies asiatiques et certaines économies africaines : la croissance démographique rapide, l'urbanisation et l'expansion des secteurs du numérique et des services continuent de soutenir la croissance dans ces régions. Cependant, les chiffres agrégés masquent des variations considérables. Plusieurs économies émergentes et en développement font face à de fortes pressions sur le financement extérieur, à un endettement élevé, à l'instabilité

politique et à des chocs liés au climat. Pour ces économies, le resserrement des conditions financières mondiales et l'accès limité à des financements extérieurs abordables constituent des contraintes majeures pour les perspectives de croissance.

1.2. CONTEXTE DE L'AFRIQUE SUBSAHARIENNE

1.2.1. Performances des principales économies

L'Afrique subsaharienne (AES) continue de faire preuve de résilience malgré un environnement mondial complexe caractérisé par un resserrement des conditions financières, une fragmentation des échanges commerciaux et des risques géopolitiques élevés. Les Perspectives de l'économie mondiale (PEM) d'octobre 2025 prévoient une croissance du PIB réel de 4,1 % en 2025, qui devrait augmenter modestement pour atteindre 4,4 % en 2026 (tableau 2), soutenue par le ralentissement de l'inflation, la reprise progressive de la consommation privée, l'amélioration de la production agricole et les réformes en cours dans plusieurs grandes économies. Ces perspectives représentent une révision à la hausse de 0,5 point de pourcentage par rapport aux prévisions d'avril 2025, principalement en raison des performances supérieures aux attentes du Nigéria, de l'Éthiopie, de la Côte d'Ivoire et du Kenya.

Le Nigéria a connu l'une des révisions à la hausse les plus importantes. La croissance est désormais estimée à 3,9 % en 2025 et à 4,2 % en 2026, contre 3,0 % dans les projections précédentes. L'amélioration des perspectives reflète l'augmentation de la capacité de traitement du pétrole brut suite à la mise en service de la raffinerie Dangote, l'amélioration continue de la liquidité en devises étrangères, la stabilisation du naira et la reprise de la consommation à mesure que l'inflation se modère progressivement. Néanmoins, le Nigéria continue de connaître une inflation très élevée, estimée à 23,0 % en 2025 et 22,0 % en 2026, qui érode fortement les revenus réels et pèse sur la

demande des consommateurs malgré l'amélioration du PIB nominal.

L'Afrique du Sud devrait connaître une croissance de 1,1 % en 2025 et de 1,2 % en 2026, poursuivant ainsi une tendance de longue date à la faible croissance due à des goulets d'étranglement structurels persistants, notamment des contraintes énergétiques et logistiques, des primes de risque souverain élevées et une faible confiance du secteur privé. Même avec de légères révisions à la hausse par rapport aux projections de mi-année, la croissance de l'Afrique du Sud reste bien en deçà du niveau nécessaire pour réduire de manière significative le chômage ou la pauvreté.

Les autres grandes économies de la région présentent des dynamiques contrastées. L'Éthiopie et le Kenya devraient connaître une accélération modérée à mesure que l'inflation recule et que les effets du resserrement monétaire passé s'estompent, tandis que la reprise de l'Angola reste freinée par les mauvaises performances du secteur pétrolier et la faiblesse des investissements.

Tableau 2 : Afrique subsaharienne : projections de croissance du PIB réel (en pourcentage)

Pays/Région	2024	2025 (prévision)	2026 (prévision)
Afrique subsaharienne	3,8	4,1	4
Nigéria	2,9	3,9	4,2
Afrique du Sud	0,8	1,1	1,2
Angola	-2,1	1,7	2,5
Kenya	5,0	5,2	5,6
Éthiopie	7,0	6,5	6,8

Source : FMI, Perspectives économiques mondiales, octobre 2025

1.2.2. La convergence de vulnérabilités fragilise durablement la stabilité

Malgré la résilience apparente de la croissance, les perspectives macroéconomiques de l'Afrique subsaharienne restent assombries par des vulnérabilités monétaires, financières, externes et budgétaires qui se chevauchent.

1.2.3. Pressions monétaires et financières

L'inflation s'est atténuée par rapport aux pics enregistrés en 2022-2023, mais elle reste élevée dans plusieurs économies, ce qui maintient les taux d'intérêt réels à un niveau bas ou négatif et limite la capacité des décideurs politiques à assouplir la politique monétaire. La volatilité des devises persiste, en particulier dans les pays où les marchés des changes sont peu développés ou qui présentent des déséquilibres extérieurs élevés. Les risques dans le secteur bancaire ont augmenté en raison de la hausse des prêts non performants et de la croissance limitée du crédit au secteur privé.

1.2.4. Vulnérabilités externes

L'environnement extérieur reste difficile. La croissance du commerce mondial est modérée, les marchés des matières premières restent volatils et les financements concessionnels sont insuffisants pour répondre aux besoins de la région. Les prix du pétrole devraient baisser de 3,7 % en 2026, ce qui pèsera sur les économies exportatrices de pétrole telles que le Nigéria et l'Angola, tout en soulageant quelque peu les pays importateurs de pétrole.

1.2.5. Pressions budgétaires et alourdissement de la dette

Les déficits budgétaires restent élevés dans toute la région. Le déficit budgétaire moyen de l'Afrique subsaharienne devrait s'établir à 4,6 % du PIB en 2025, en raison de la faiblesse de la mobilisation des recettes, des besoins importants en matière de subventions et de l'augmentation des dépenses de sécurité. La dette publique en Afrique subsaharienne devrait se stabiliser autour de 65 % du PIB, même si les risques de surendettement restent élevés ou modérés à élevés dans plus de la moitié de la région.

1.2.6. Le recul de l'aide affecte de manière disproportionnée les pays à faible revenu

L'aide publique au développement (APD) a diminué de 9,0 % en 2024, et une baisse similaire est prévue pour 2025. Pour les pays à faible revenu, dont beaucoup connaissent un accès limité aux marchés et des primes de risque élevées, ces réductions exacerbent des conditions de financement déjà difficiles. La croissance dans les pays les plus pauvres d'Afrique subsaharienne devrait rester inférieure de deux points de pourcentage à la moyenne régionale en raison de la contraction de l'aide et des perturbations liées aux conflits.

Les États fragiles et touchés par des conflits continuent de se démarquer nettement du reste de la région, avec des écarts croissants en matière de revenus, de résultats sociaux et de capacités institutionnelles.

1.2.7. Faiblesse du marché du travail et défis persistants en matière de productivité

Les pressions démographiques continuent de dépasser la création d'emplois. Le chômage reste élevé, en particulier chez les jeunes, et la croissance de l'emploi reste concentrée dans les secteurs informels à faible productivité. La croissance de la productivité du travail reste négative ou proche de zéro dans de nombreuses économies en raison d'obstacles structurels, d'un investissement chroniquement faible dans le capital physique et humain et d'une diffusion technologique limitée. Cette faible performance en matière de productivité reste l'un des obstacles structurels les plus importants à la réduction durable de la pauvreté dans la région.

1.3. CONTEXTE DE LA CEDEAO

1.3.1. Dynamique et projections de la croissance régionale

La région de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a connu une croissance de 5,1 % en 2024, en accélération par rapport aux 3,9 % enregistrés en 2023, grâce à la

forte croissance de la Côte d'Ivoire, du Sénégal et du Bénin, ainsi qu'à des améliorations modérées au Nigéria (tableau 3). La croissance devrait légèrement ralentir pour s'établir à 5,0 % en 2025, avant de remonter à 5,4 % en 2026 (BIDC, 2025). Ces projections reflètent une combinaison de facteurs, notamment le ralentissement de l'inflation, l'amélioration des performances agricoles et la concrétisation progressive des dividendes des réformes dans les principales économies, parallèlement aux risques de ralentissement liés à l'incertitude mondiale et aux pressions régionales en matière de sécurité.

Tableau 3 : CEDEAO : prévisions de croissance du PIB réel (en pourcentage)

Région/ Économie	2024	2025 (prévision)	2026 (prévision)
CEDEAO (global)	5,1	5,0	5,4
UEMOA	6,1	6,2	5,6
ZMAO+	3,9	3,4	3,7
AES (Burkina Faso, Mali, Niger)	6,1	5	5,1
Nigéria	3,4	3,0	3,2
Côte d'Ivoire	6,0	6,3	6,3
Sénégal	6,7	8,1	4,3
Bénin	6,5	6,4	6,3
Ghana	5,7	4,3	4,8

Source : Perspectives de développement de l'Afrique de l'Ouest, 2025

Remarque : la ZMAO+ est la zone monétaire ouest-africaine élargie (la Gambie, le Ghana, la Guinée, le Libéria, le Nigéria et la Sierra Léone) plus le Cap-Vert.

La croissance dans la zone de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) s'est renforcée pour atteindre 6,1 % en 2024, grâce aux contributions solides de la Côte d'Ivoire, du Sénégal et du Bénin. Le cadre de l'union monétaire, qui comprend un taux de change fixe par rapport à l'euro, a contribué à la stabilité macroéconomique. La croissance devrait atteindre 6,2 % en 2025, avant de ralentir légèrement en 2026.

La croissance dans la zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest et du Cabo Verde(ZMAO+) s'est améliorée pour atteindre 3,9 % en 2024, soutenue par une croissance relativement forte au Nigéria. Toutefois, la persistance de l'inflation et des pressions sur les taux de change continue de peser sur les perspectives de croissance du PIB à moyen terme, qui devrait ralentir à 3,4 % en 2025, avant de rebondir à 3,7 % en 2026.

L'Alliance des États du Sahel (AES), qui comprend le Burkina Faso, le Mali et le Niger, a enregistré une croissance de 6,1 % en 2024. Toutefois, les projections indiquent un ralentissement à 5,0 % en 2025 et 5,1 % en 2026, dans un contexte de défis sécuritaires persistants et d'incertitude politique.

1.3.2. Inflation : amélioration progressive, malgré des divergences durables

L'inflation dans la CEDEAO a baissé, passant de 20,8 % en 2023 à 13,7 % en 2024, reflétant la baisse des prix des denrées alimentaires et des carburants, le resserrement des politiques monétaires et l'amélioration des conditions d'approvisionnement. De nouvelles baisses sont attendues, l'inflation devant tomber à 11,8 % en 2025 et à 9,6 % en 2026.

Cependant, les divergences entre les zones restent importantes :

- UEMOA et Cabo Verde: l'inflation s'est établie en moyenne à 2,8 % en 2024 et devrait rester inférieure à 3 % jusqu'en 2026.
- ZMAO : l'inflation est restée élevée, le Nigéria, le Ghana et la Sierra Léone affichant des taux supérieurs à 20 % en 2024. Cependant, la baisse des prix des denrées alimentaires et de l'énergie ainsi que l'atténuation des pressions sur les taux de change ont inversé la tendance en faveur de ces économies, l'inflation ayant fortement diminué en 2025. Le Ghana et la Sierra Léone ont atteint une inflation à un chiffre à différents moments en 2025, tandis que l'inflation du Nigéria a considérablement diminué, passant de plus de 24 % en janvier à 16,05 % en octobre.

La divergence en matière d'inflation entre les deux blocs complique les efforts de convergence au sein de la Communauté et pose des défis pour l'objectif à long terme de l'intégration monétaire.

1.3.3. Évolution budgétaire et pression croissante de la dette

Le déficit budgétaire régional s'est creusé, passant de 4,6 % du PIB en 2023 à 4,8 % en 2024, en raison de l'augmentation des dépenses sociales et liées à la sécurité et de la faiblesse de la mobilisation des recettes dans plusieurs États membres. Une consolidation progressive est attendue, le déficit devant se réduire à 3,9 % en 2025 et à 3,6 % en 2026 (BIDC, 2025).

Le ratio régional de la dette publique par rapport au PIB est passé de 56,5 % en 2023 à 60,7 % en 2024. Bien qu'il reste inférieur au plafond de convergence de 70 % fixé par la CEDEAO, plusieurs États membres – le Cabo Verde, la Gambie, le Ghana, la Guinée-Bissau, le Sénégal et le Togo – ont dépassé ce seuil. Le poids du service de la dette s'est donc fortement alourdi, réduisant la marge de manœuvre budgétaire pour les investissements.

1.3.4. Évolution du secteur extérieur

Le déficit courant de la CEDEAO s'est réduit, passant de 2,8 % du PIB en 2023 à 0,3 % en 2024. Il devrait se détériorer légèrement pour atteindre 0,4 % du PIB en 2025, avant de s'améliorer pour atteindre 0,0 % du PIB en 2026. La baisse enregistrée en 2025 reflète la diminution des recettes d'exportation de pétrole et les pressions sur la demande d'importations, même si les prix de l'or et du cacao (qui sont des produits d'exportation importants) sont restés élevés.

Le commerce intrarégional reste structurellement faible. En 2024, il représentait 8,3 % du commerce total de la CEDEAO, avec une moyenne de 8,6 % entre 2022 et 2024. Ce chiffre est légèrement inférieur aux niveaux d'avant la COVID, ce qui reflète la persistance des barrières non tarifaires, les lacunes en matière d'infrastructures et les complémentarités limitées en matière de production.

1.3.5. Risques de fragmentation régionale : le retrait de l'AES

Le retrait du Burkina Faso, du Mali et du Niger de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) introduit un niveau accru d'incertitude quant aux perspectives d'intégration régionale, notamment en matière de commerce intra-régional, de mobilité de la main-d'œuvre et de coordination des infrastructures transfrontalières. Cette évolution est susceptible d'affecter la cohérence des politiques régionales et la mise en œuvre de projets structurants à l'échelle de la sous-région. Les implications potentielles incluent notamment :

- Perturbations commerciales et augmentation des coûts de transaction ;
- Réduction de la mobilité de la main-d'œuvre ;
- Fragmentation des projets d'infrastructure régionaux ; et
- Affaiblissement de la coopération en matière de sécurité dans le corridor du Sahel.

Ces risques aggravent les vulnérabilités économiques existantes et pourraient nuire à la dynamique de l'intégration régionale.

1.3.6. Marchés du travail et productivité

Le taux de chômage dans la CEDEAO est passé de 5,2 % en 2023 à 5,6 % en 2024, avec des projections de 5,8 % en 2025 et 6,0 % en 2026. Le chômage des jeunes reste nettement supérieur à la moyenne régionale.

La productivité du travail est restée négative en 2023 (-0,73 %) et ne s'est que légèrement améliorée en 2024 (-0,09 %). Une reprise modeste est prévue – 0,15 % en 2025 et 0,28 % en 2026 – mais ces gains restent insuffisants pour augmenter de manière significative les revenus sans réformes structurelles plus profondes.

02

PARTIE II
**DÉFIS DE
DÉVELOPPEMENT
DANS LA RÉGION DE
L'AFRIQUE DE L'OUEST**

2.1. PERSISTANCE ET AGGRAVATION DU DÉFICIT EN INFRASTRUCTURES

L'Afrique de l'Ouest a besoin d'investissements substantiels dans les infrastructures, en particulier dans les réseaux de transport et numériques, afin de soutenir la transformation productive. D'ici 2040, la région devrait investir environ 20 milliards de dollars par an, soit environ 3,6 % de son PIB de 2024, ce qui est bien inférieur à la référence continentale de 5,6 %, pour rattraper son retard par rapport aux régions comparables plus avancées. Ces investissements devraient permettre d'augmenter la croissance annuelle du PIB de 5,4 points de pourcentage (AfDB, 2023 ; OCDE, 2024). Bien que les pays d'Afrique de l'Ouest aient une densité d'infrastructures de transport (2,6 kilomètres par km²) et un accès à l'eau (73,1 % de la population) légèrement supérieurs à la moyenne africaine, ils sont à la traîne en matière d'infrastructures énergétiques et d'accès au numérique. Le Cabo Verde est relativement bien doté en matière de transport et d'énergie en raison de son statut insulaire et de ses dépenses publiques historiquement élevées dans le domaine des transports (par exemple, 13 % du PIB en 2011), tandis que le Burkina Faso, le Niger et la Sierra Léone enregistrent les niveaux d'accès à l'eau et au numérique les plus faibles, et la Guinée-Bissau, le Mali et le Niger les stocks de transport et d'énergie les plus faibles (ICA, 2023).

2.1.1. Infrastructures de transport

Infrastructures routières

Le déficit en infrastructures de transport de la CEDEAO reste important et continue de freiner l'intégration régionale et le développement économique. En 2024, plus de 70 % des routes de la CEDEAO n'étaient pas revêtues, ce qui limitait leur accessibilité par tous les temps et imposait des coûts de transaction importants au commerce intrarégional (Banque mondiale, 2024 ; OCDE, 2025). Les indicateurs de qualité des routes montrent une amélioration minimale, la plupart des États membres (à l'exception de la Gambie, du

Ghana et du Cabo Verde) continuant d'enregistrer des scores de qualité inférieurs à quatre sur une échelle de 7 points (Forum économique mondial, 2020 ; Ferdi, 2016).

Le transport routier est l'épine dorsale de la mobilité dans la CEDEAO. Il assure le transport de la grande majorité des personnes et des marchandises et soutient ainsi le rôle du secteur dans la croissance et l'intégration régionales. Si les résultats en matière de développement dépendent d'une combinaison de modes de transport, les estimations suggèrent qu'environ 80 % (Commission de la CEDEAO, 2022) des mouvements de passagers et de marchandises utilisent le réseau routier, ce qui rend ses performances essentielles à l'activité économique. L'étendue et l'état des routes, ainsi que la qualité des services connexes, ont une incidence directe sur les coûts logistiques, la facilité de faire des affaires et la compétitivité des entreprises de la CEDEAO sur les marchés intra-régionaux et internationaux.



Chemins de fer

Le réseau ferroviaire de la CEDEAO s'étend sur 10 745 km, mais moins de la moitié (5 198 km) est opérationnelle, répartie entre des écartements métriques, cape et standard avec des capacités de

charge par essieu relativement faibles (AfDB, 2023 ; Commission de la CEDEAO, 2022). Les systèmes ferroviaires sont inexistantes ou à peine fonctionnels dans plusieurs pays, et dans d'autres, ils sont largement limités au fret lié à l'exploitation minière, ce qui fait que la part du rail dans le transport régional des marchandises n'est que de 1 à 2,4 % environ (ICA, 2023 ; Banque mondiale, 2024).

Ces dernières années ont vu un regain d'intérêt pour le rail, conformément à l'objectif de l'Union africaine de réduire les coûts de transport et de soutenir la croissance. Les nouvelles liaisons ferroviaires nationales sont en bon état, mais restent faiblement connectées aux corridors routiers régionaux, ce qui limite leur impact sur l'intégration (AUDA-NEPAD, 2023 ; AfDB, 2023). Le plan directeur des infrastructures de la CEDEAO encourage la réhabilitation et la modernisation des services, notamment des lignes binationales telles que Dakar-Bamako et Abidjan-Ouagadougou-Kaya, qui devraient permettre d'augmenter considérablement les volumes de fret d'ici 2045 environ (Commission de la CEDEAO, 2022 ; AUDA-NEPAD, 2023).



Transport maritime

Le transport maritime dans la région de la CEDEAO joue un rôle essentiel dans le commerce et la connectivité, mais il reste confronté à d'importants défis structurels, notamment la congestion persistante des ports et les inefficacités opérationnelles qui maintiennent la durée moyenne de séjour des conteneurs dans de nombreux ports d'Afrique de l'Ouest entre 10 et 15 jours, bien au-dessus des références internationales qui sont d'environ 3 à 5 jours, ce qui augmente les coûts pour les importateurs et les exportateurs (Refas & Cantens, 2011 ; Banque mondiale, 2012). Bien que l'indice de connectivité du transport maritime régulier de la région reste inférieur à la moyenne mondiale, il s'est amélioré au cours de la dernière décennie, des pays comme le Ghana et, en particulier, le Togo affichant de solides performances en matière de connectivité, malgré le fait que le Togo ne dispose que d'un seul grand port commercial à Lomé (CNUCED, 2022 ; SvedbergOpen, 2024 ; TogoFirst, 2023).

Le port de Lomé est devenu l'un des hubs les plus efficaces et les mieux connectés d'Afrique de l'Ouest, bénéficiant d'investissements ciblés dans les infrastructures et de réformes opérationnelles, tandis que d'autres grands ports, notamment Tema, Abidjan, Dakar, Lagos et Conakry, continuent de souffrir de congestion, de longs délais d'attente et de coûts de transaction élevés (Refas & Cantens, 2011 ; Nwokedi, 2022 ; Banque mondiale, 2011b). Dans le même temps, le transport maritime est une source croissante d'émissions de dioxyde de carbone liées aux flux commerciaux régionaux, ce qui incite les États de la CEDEAO à collaborer avec des partenaires internationaux afin de mobiliser des financements, des transferts de technologie et des capacités de renforcement des capacités pour améliorer la sécurité, l'efficacité et la durabilité environnementale dans le domaine maritime (CNUCED, 2022 ; Commission de la CEDEAO, 2022).

2.1.2. Infrastructures énergétiques



L'accès à l'électricité dans la CEDEAO reste très limité, avec seulement environ deux cinquièmes de la population raccordée en 2023, et de grandes disparités entre les économies côtières où l'accès est relativement élevé (comme la Côte d'Ivoire et le Ghana, toutes deux au-dessus de 80 %) et les États structurellement en retard comme le Libéria, la Sierra Léone et la Guinée-Bissau, où l'accès oscille autour ou en dessous d'un tiers de la population (tableau 4). Ces progrès inégaux reflètent les différences

en matière d'investissements à long terme dans les infrastructures, de performance des services publics, de qualité de la gouvernance et de géographie démographique, les pays côtiers plus denses et disposant de ressources plus importantes étant mieux à même d'étendre et d'exploiter des réseaux électriques que les économies plus petites, dispersées et disposant de capitaux limités. Les améliorations limitées et lentes de l'accès à l'électricité – équivalant à moins d'un point de pourcentage par an au niveau régional – compromettent la réduction de la pauvreté, l'emploi productif et la fourniture de services de santé, d'éducation et numériques, et affaiblissent les fondements de l'intégration économique régionale en augmentant les coûts et les risques liés au commerce transfrontalier, à l'industrie manufacturière et aux activités liées aux TIC. Pour combler ces lacunes, il faudra donner la priorité aux infrastructures électriques dans la planification nationale et régionale, augmenter le financement (y compris les ressources concessionnelles) pour la production et les réseaux dans les États à faible accès, améliorer l'efficacité des services publics et le recouvrement des coûts, et accélérer le déploiement des énergies renouvelables et des interconnexions transfrontalières afin de réduire les inégalités en matière d'infrastructures qui fragmentent actuellement la région de la CEDEAO.

Tableau 4 : Accès à l'électricité dans certains États membres de la CEDEAO, 2020-2023

État membre de la CEDEAO	2020	2021	2022	2023	Évolution sur 4 ans
Côte d'Ivoire	88,0	92,0	95,0	97,0	+9,0 pp
Gambie	62,2	63,7	65,4	65,4	+3,2 pp
Ghana	85,3	87,0	88,8	88,9	+3,6 pp
Guinée-Bissau	35,7	35,7	35,7	35,7	0,0 pp
Libéria	27,6	29,9	31,8	31,8	+4,2 pp
Nigéria	55,4	59,5	60,5	61,3	+5,9 pp
Sierra Léone	26,2	27,5	29,4	30,5	+4,3 pp
Moyenne régionale de la CEDEAO	54,8	57,9	58,1	58,6	+3,8 pp

2.1.3. Infrastructure TIC

La pénétration d'Internet dans la CEDEAO a augmenté, mais reste insuffisante pour permettre une transformation numérique en profondeur, avec un taux d'utilisation atteignant environ 39 % en 2024 et de fortes disparités entre les pays ; le Ghana, le Nigéria et le Cabo Verde dépassent les 50 % de pénétration, tandis que des pays comme le Niger, la Guinée-Bissau, la Sierra Léone et le Libéria restent bien en dessous de ce seuil (PASAS-MINKA, 2024). Les services Internet sont également relativement coûteux : 1 Go de données mobiles coûte en moyenne 3,20 dollars américains, ce qui représente environ 5 à 7 % du revenu quotidien des utilisateurs à faibles revenus, et les forfaits mensuels pour l'accès haut débit peuvent dépasser 50 dollars américains dans certains États membres, notamment au Togo, ce qui empêche une grande partie des ménages d'y avoir régulièrement accès (Union africaine des télécommunications, 2024 ; African Futures, 2024).

La pandémie de COVID-19 a fortement accéléré l'adoption des outils numériques dans les domaines de l'éducation, du commerce et des services publics, mettant en évidence les insuffisances persistantes en matière d'infrastructures des technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi que les contraintes liées à leur accessibilité financière. Cette situation a accru le risque que les pays caractérisés par une connectivité limitée et coûteuse accusent un retard encore plus marqué dans l'économie numérique (African Futures, 2024). Parallèlement, la région de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) a enregistré des avancées significatives en matière d'infrastructures TIC. L'indice des infrastructures de télécommunications aurait ainsi progressé d'environ 125 % entre 2018 et 2024, contribuant à une amélioration estimée à 28 % de l'indice de développement de l'administration en ligne. Ces progrès s'expliquent notamment par l'extension de la couverture du haut débit, la densification des réseaux mobiles et la généralisation des plateformes de paiement numérique et des systèmes d'interopérabilité (Département des affaires économiques et sociales des Nations unies, 2024).

Malgré ces avancées et l'existence de cadres juridiques et réglementaires globalement favorables, la sous-région demeure en retrait par rapport à l'Afrique du Nord et à la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC) en matière de performance des infrastructures de télécommunications. Ce constat souligne la nécessité de poursuivre et d'intensifier les investissements, tout en accélérant les réformes structurelles afin de combler durablement le déficit infrastructurel numérique (Banque mondiale, 2011a ; African Futures, 2024).

2.2. INDUSTRIALISATION : PROGRÈS LIMITÉS EN MATIÈRE DE TRANSFORMATION STRUCTURELLE

La transformation structurelle des économies de la CEDEAO continue d'être décevante, le secteur industriel restant sous-développé par rapport au potentiel et aux besoins de développement de la région. Le secteur manufacturier n'a contribué qu'à hauteur de 9,8 % au PIB régional en 2024, contre 10,2 % en 2019, ce qui indique une désindustrialisation continue. En 2024, l'emploi dans l'industrie ne représentait en moyenne que 13 % de l'emploi total dans la CEDEAO, tandis que la contribution du secteur au PIB n'était en moyenne que de 19 %.

Cette tendance reflète plusieurs contraintes persistantes :

- Coûts de production élevés : le coût élevé et le manque de fiabilité de l'électricité, la médiocrité des infrastructures de transport et l'accès limité à des financements abordables imposent des coûts prohibitifs aux activités manufacturières, rendant les producteurs de la CEDEAO peu compétitifs par rapport aux importations.
- Valeur ajoutée limitée : la CEDEAO continue d'exporter principalement des matières premières plutôt que des produits transformés. Les fèves de cacao sont exportées pour être transformées ailleurs malgré la présence de pays producteurs de cacao ; le minerai d'or est exporté pour être

raffiné à l'étranger ; le coton est expédié pour la production textile en Asie. Cette tendance enferme la sous-région dans les segments à faible valeur ajoutée des chaînes de valeur mondiales.

- **Faiblesse des liens** : les liens limités en amont et en aval entre l'agriculture et l'industrie freinent le développement des activités de transformation agricole qui pourraient générer des emplois et ajouter de la valeur à la production primaire.
- **Déficits de compétences** : le manque de compétences techniques et managériales freine le développement industriel. L'importance limitée accordée à l'enseignement des sciences, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques (STIM) se traduit par une offre insuffisante de main-d'œuvre qualifiée nécessaire à l'industrie manufacturière moderne.

Le faible niveau d'industrialisation perpétue la vulnérabilité des économies de la CEDEAO aux fluctuations des prix des matières premières et aux chocs externes, compromet la création d'emplois pour une population en âge de travailler en forte croissance et freine la croissance de la productivité et la convergence des revenus.

2.3. PERSISTANCE DE LA FAIBLESSE DES PERFORMANCES DU COMMERCE INTRA-RÉGIONAL

Malgré plusieurs décennies d'efforts en faveur de l'intégration régionale, le commerce intra-régional au sein de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) demeure limité, s'établissant en moyenne à 8,6 % au cours des trois dernières années. Toutefois, lorsque l'on exclut les trois pays membres de l'Alliance des États du Sahel (AES), cette proportion recule à 5,2 %, soit un écart de 3,4 points de pourcentage, révélant une faiblesse structurelle plus marquée du commerce intra-régional (Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO, 2025). Ces performances apparaissent nettement en retrait par rapport à celles observées

dans d'autres communautés économiques régionales africaines. En 2023, le commerce intra-régional représentait environ 21 % au sein de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC), 15 % dans la Communauté de l'Afrique de l'Est (CAE) et 12 % au sein de l'Union du Maghreb arabe. Ce contraste met en évidence le potentiel encore largement inexploité du commerce intra-régional en Afrique de l'Ouest et souligne la nécessité de renforcer les politiques, les infrastructures et les mécanismes de facilitation des échanges.

Plusieurs facteurs expliquent cette sous-performance persistante :

- **Barrières non tarifaires** : malgré la suppression des droits de douane officiels dans le cadre du programme de libéralisation des échanges de la CEDEAO, de nombreuses barrières non tarifaires persistent, notamment des barrages routiers, des paiements non officiels, des procédures douanières lourdes et une application incohérente des règles d'origine.
- **Mauvaise connectivité des transports** : l'insuffisance des infrastructures de transport augmente les coûts et le temps nécessaires pour acheminer les marchandises dans la région. Il est souvent moins coûteux et plus rapide d'expédier des marchandises depuis l'Europe ou l'Asie vers les ports d'Afrique de l'Ouest que de les transporter par voie terrestre entre les pays voisins de la CEDEAO.
- **Similitudes dans la structure de production** : de nombreux États membres produisent des marchandises similaires destinées à l'exportation vers les marchés extérieurs plutôt que des biens complémentaires qui faciliteraient le commerce intra-régional. L'industrialisation limitée signifie que la demande au sein de la région pour les produits des autres pays est insuffisante.
- **Contraintes liées aux systèmes de paiement** : malgré les progrès réalisés en matière d'intégration des systèmes de paiement, les transactions transfrontalières restent lourdes et coûteuses.

L'absence de plateformes de paiement régionales efficaces et les difficultés liées à la gestion des devises étrangères découragent le commerce intra-régional.

La zone de libre-échange continentale africaine (ZLECA) offre des possibilités d'améliorer le commerce intrarégional grâce à un accès élargi au marché, mais sa mise en œuvre a été plus lente que prévu. En 2025, seule une fraction du commerce potentiel de la ZLECA s'est concrétisée, freinée par les mêmes défis en matière d'infrastructures, de réglementation et de structure de production qui ont historiquement limité le commerce intra-CEDEAO.

2.4. DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ : CONTINUITÉ DES CONTRAINTES

Le développement du secteur privé dans la CEDEAO reste limité par de multiples facteurs contraignants. Les investissements privés ne représentaient en moyenne que 19,6 % du PIB dans l'ensemble de la CEDEAO en 2024, contre 14,5 % en 2022, mais bien en deçà des niveaux de 25 à 30 % observés dans les économies en développement rapide d'Asie.

Accès au financement : Le crédit intérieur au secteur privé représentait en moyenne 18,7 % du PIB en 2024, avec des variations importantes : alors que des pays comme le Cabo Verde (53,5 %) et le Sénégal (29,7 %) ont des marchés du crédit relativement développés, la Sierra Léone (3,7 %), la Gambie (8,7 %) et la Guinée (9,1 %) ont fortement limité le crédit au secteur privé. Les taux d'intérêt élevés – en moyenne de 18 à 22 % dans plusieurs États membres – et les exigences strictes en matière de garanties rendent le financement inaccessible à la plupart des petites et moyennes entreprises (PME ; FMI, 2024).

Charge fiscale : L'impôt sur les sociétés s'élevait en moyenne à 27,2 % en 2024 dans la CEDEAO, six États membres atteignant 30 % (Banque mondiale, 2024a ; PwC, 2025). Avec six États membres à 30 %, cela indique une charge fiscale relativement élevée

par rapport aux normes des marchés émergents et proche ou supérieure à la moyenne mondiale effective d'environ 20 à 21 % (OCDE, 2024). Dans une région où l'économie informelle est importante et où les marges bénéficiaires sont souvent faibles, ce niveau d'imposition peut peser lourdement sur les entreprises privées formelles (OCDE, 2024 ; BAD, 2024).

En moyenne, les entreprises du secteur privé versent environ 45 % de leurs bénéfices sous forme d'impôts et de cotisations obligatoires dans l'ensemble de la CEDEAO, ce qui représente l'une des charges fiscales les plus élevées au monde pour les entreprises. Si les gouvernements sont confrontés à des impératifs légitimes de mobilisation des recettes, la charge fiscale actuelle décourage la formalisation et l'investissement.

Environnement réglementaire : Il demeure difficile de faire des affaires dans la majorité des pays membres de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). En 2024, le délai moyen de création d'une entreprise dépassait 30 jours, l'obtention d'un permis de construire nécessitait en moyenne 180 jours, tandis que l'exécution des contrats s'étalait sur près de 600 jours. Ces lourdeurs et frictions réglementaires engendrent des coûts opérationnels élevés pour les entreprises, réduisent la prévisibilité des investissements et constituent un frein majeur à l'initiative privée. Elles contribuent également à décourager les investissements, en particulier les investissements directs étrangers, limitant ainsi le potentiel de croissance et de diversification économique de la sous-région.

Informations sur le crédit : Le niveau de disponibilité des informations sur le crédit au sein de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) demeure faible, et la qualité des données disponibles est généralement jugée faible à modérée, malgré des progrès institutionnels observés depuis 2020. Cet environnement fragile en matière d'information sur le crédit continue de limiter la capacité des institutions financières à évaluer efficacement les risques et à développer leurs activités de prêt, en particulier à

destination des petites et moyennes entreprises (PME). L'indice de profondeur des informations sur le crédit (échelle de 0 à 8) publié par la Banque mondiale indique que les pays de la CEDEAO ont historiquement enregistré un score moyen d'environ 2, traduisant une couverture restreinte, une portée limitée et une accessibilité insuffisante des données de crédit issues des registres publics et des bureaux privés.

La faible profondeur et qualité des informations sur le crédit accentuent les asymétries d'information, ce qui conduit les banques à resserrer leurs critères d'octroi de prêts, à s'appuyer fortement sur les garanties et à concentrer le crédit sur les clients importants et bien connus, ce qui limite l'accès au financement pour les petites entreprises.

Pour le développement du secteur privé de la CEDEAO, cela se traduit par des coûts d'emprunt plus élevés, des exigences plus strictes en matière de garanties et un ralentissement de l'expansion du crédit aux secteurs productifs, ce qui limite les investissements, la croissance des entreprises et la création d'emplois, malgré les réformes plus larges en cours dans le secteur financier.

2.5. INADAPTATION ENTRE L'ÉDUCATION ET L'EMPLOI EN AFRIQUE DE L'OUEST : AGGRAVATION DU DÉFICIT DE COMPÉTENCES

Les niveaux d'éducation en Afrique de l'Ouest restent modestes : en moyenne, les adultes n'ont suivi qu'environ 5,5 années de scolarité, contre environ 6,7 années pour l'Afrique dans son ensemble et des niveaux nettement plus élevés dans d'autres régions en développement. Lorsque les résultats aux tests sont utilisés pour ajuster l'apprentissage, les élèves de certains pays du Sahel acquièrent en réalité moins de trois ans d'enseignement de qualité, ce qui signifie que plusieurs élèves terminent l'école primaire sans être capables de lire couramment ou

d'effectuer des calculs arithmétiques de base, ce qui crée par la suite un décalage entre leurs qualifications et les compétences recherchées par les employeurs (Commission de l'Union africaine et OCDE, 2024).

Seuls environ 23 % des jeunes Africains de l'Ouest ont terminé leurs études secondaires ou supérieures, et environ 9 % des élèves du secondaire sont inscrits dans des programmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP), ce qui limite considérablement le vivier de travailleurs possédant des qualifications techniques reconnues. Dans le même temps, un peu moins d'un cinquième des travailleurs occupent des emplois « qualifiés », tandis que près de quatre cinquièmes sont sous-qualifiés par rapport aux niveaux de compétences que leur profession exige idéalement, les habitants des zones rurales et les femmes étant particulièrement concentrés dans des emplois peu productifs et précaires. Des travaux récents sur les marchés du travail africains soulignent que les aspirations croissantes des jeunes à occuper des emplois hautement qualifiés ne correspondent pas à la structure de l'emploi, ce qui laisse de nombreux diplômés sous-employés ou travaillant en dehors de leur domaine d'études (Commission de l'Union africaine et OCDE, 2024).

2.6. PAUVRETÉ, INÉGALITÉS ET CROISSANCE NON INCLUSIVE : PROGRÈS LIMITÉS

L'Afrique de l'Ouest continue d'abriter un très grand nombre de personnes pauvres, plusieurs pays du Sahel enregistrant des taux de pauvreté supérieurs à 40 % au début des années 2020 et peu de progrès vers la réalisation de l'objectif de développement durable (ODD) n° 1 d'ici 2023. Des estimations expérimentales sur de petites zones montrent une pauvreté élevée et spatialement concentrée dans des pays tels que la Guinée, le Mali et le Niger, confirmant que de larges pans de la population restent structurellement exclus de la croissance (Edochie et al., 2025).

La croissance économique en Afrique de l’Ouest s’est redressée pour atteindre environ 4,5 % par an depuis 2023, mais la croissance par habitant reste bien en deçà du seuil de référence de 7 % fixé par les ODD et n’a pas généré suffisamment d’emplois de qualité ni permis une réduction significative de la pauvreté, en particulier dans les économies côtières et sahéliennes. Dans plusieurs pays, la croissance a été tirée par les industries extractives, les services et un ensemble restreint d’activités urbaines, tandis que l’agriculture – où travaillent la plupart des personnes pauvres – reste peu productive et sous-financée, renforçant le dualisme entre les enclaves dynamiques et une main-d’œuvre nombreuse et vulnérable.

Le rapport de la CEA sur le développement durable en Afrique de l’Ouest note que les inégalités de revenus restent élevées dans les grandes économies telles que le Nigéria et le Ghana, où une petite élite s’accapare une part disproportionnée des revenus et de la richesse, tandis que les 20 % les plus pauvres ne détiennent qu’une part modeste des revenus (CEA, 2023). Une évaluation réalisée en 2024 par le Tax Justice Network Africa pour la CEDEAO établit un lien entre les inégalités croissantes et la faiblesse des systèmes fiscaux, les flux financiers illicites et la limitation des dépenses de redistribution, arguant que ces dynamiques nuisent au caractère inclusif de la croissance (CEA, 2023).

2.7. VIABILITÉ DE LA DETTE : PRÉOCCUPATIONS ACCRUES

La dette publique de la CEDEAO a fortement augmenté, passant d’environ 50,3 % du PIB en 2022 à environ 56,5 % en 2023 et à environ 60,7 % en 2024, avec une dette d’environ 65,1 % du PIB pour l’UEMOA et de 55,4 % pour la ZMAO+ (BIDC, 2025). Ces ratios devraient baisser en 2025 pour la CEDEAO (58,2 % du PIB), l’UEMOA (63,6 % du PIB) et la ZMAO+ (54,3 % du PIB).

Malgré ces améliorations marginales de la dette et des déficits budgétaires, le service de la dette est devenu

une contrainte macro-budgétaire contraignante dans la CEDEAO, de nombreux pays consacrant désormais plus d’un quart des recettes publiques au service de la dette publique, contre des niveaux beaucoup plus faibles avant la pandémie ; comme les emprunts se sont de plus en plus orientés vers des instruments nationaux et commerciaux plus coûteux dans un contexte de taux d’intérêt élevés, les intérêts ont augmenté plus rapidement que les économies ou les recettes, faisant du service de la dette un facteur clé de tension budgétaire (FMI, 2024 ; DESA des Nations unies, 2024 ; CNUCED, 2024).

Dans ce contexte, une dette extérieure élevée et mal gérée est associée à une croissance plus faible en raison de coûts d’emprunt plus élevés et d’un effet d’éviction des investissements, ce qui augmente le risque d’un cycle auto-entretenu de faible croissance, d’augmentation du service de la dette et de nouveaux emprunts. Des évaluations régionales et mondiales récentes montrent que le service de la dette reste lourd et que la vulnérabilité aux chocs liés à la croissance, aux taux d’intérêt mondiaux, aux taux de change et aux conditions de sécurité persiste, en particulier dans les États fragiles et à faible revenu d’Afrique de l’Ouest. Sans une mobilisation plus forte des recettes intérieures, des emprunts de meilleure qualité favorisant la croissance et une croissance plus résiliente et inclusive, la viabilité de la dette en Afrique de l’Ouest restera incertaine (FMI, 2024 ; DESA, 2024 ; CNUCED, 2024).

2.8. CHANGEMENT CLIMATIQUE : INTENSIFICATION DE LA VULNÉRABILITÉ

Le changement climatique fait de la CEDEAO l’une des régions les plus vulnérables au monde, avec un réchauffement plus rapide que jamais, une chaleur croissante et des inondations et sécheresses plus fréquentes qui menacent déjà l’agriculture, la sécurité alimentaire et la croissance (Doherty et al., 2022 ; Commission de la CEDEAO, 2022). Neuf pays d’Afrique de l’Ouest figurent parmi les 30 pays les plus vulnérables au changement climatique à

l'échelle mondiale, et les effets du changement climatique pourraient réduire le PIB régional de 11,7 % d'ici 2050, principalement dans le secteur agricole, même si l'Afrique de l'Ouest n'émet qu'une faible part des gaz à effet de serre mondiaux (Commission de la CEDEAO, 2022).

Ces risques se traduisent par des inondations plus fréquentes, une détérioration de la sécurité hydrique, l'érosion côtière autour des grandes villes et la dégradation des écosystèmes, autant de facteurs qui compromettent les moyens de subsistance et la stabilité budgétaire. La CEDEAO a adopté une stratégie climatique régionale, un plan d'action et une stratégie régionale de résilience 2024-2050 afin de coordonner l'adaptation, les systèmes d'alerte précoce et l'agriculture et l'énergie résilientes au climat, mais les dépenses consacrées à la résilience climatique et le financement extérieur lié au climat restent bien en deçà des besoins estimés, ce qui laisse un important déficit de financement pour l'adaptation et la résilience (Commission de la CEDEAO, 2022 ; BAD, 2024).

2.9. DÉFIS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ EN AFRIQUE DE L'OUEST : MENACE CROISSANTE

Les conditions de sécurité en Afrique de l'Ouest se sont détériorées depuis 2020, le terrorisme et la violence armée dans le centre du Sahel s'étendant de plus en plus vers le nord du Bénin, le Togo et la Côte d'Ivoire, ce qui nuit à l'activité économique et à la gouvernance dans les zones touchées (UN News, 2020 ; Rapport du Conseil de sécurité, 2025a). Les conflits ont déplacé plusieurs millions de personnes à travers le Sahel et la région de la CEDEAO, mettant à rude épreuve les communautés d'accueil, perturbant les moyens de subsistance et réduisant la capacité de production (OCHA, 2025 ; Centre de surveillance des déplacements internes, 2025 ; HCR, 2025). L'insécurité oblige également les entreprises à fermer, réduit la production agricole et laisse de vastes zones de terres arables en friche, tandis que les attaques répétées contre les

routes, les ponts, les télécommunications et les infrastructures énergétiques augmentent les coûts de reconstruction et perturbent les marchés et les services de base (OIM et partenaires, 2025 ; rapport du Conseil de sécurité, 2025a).

L'insécurité croissante a entraîné une forte augmentation des dépenses militaires et de sécurité dans les pays du Sahel, réduisant ainsi la marge de manœuvre budgétaire pour les investissements sociaux et économiques (Military Africa, 2025). La recrudescence de la violence et de l'incertitude dissuade les investisseurs nationaux et étrangers, augmentant les primes de risque, tandis que les déplacements de population et les perturbations commerciales se répercutent sur l'ensemble de la région de la CEDEAO en termes de coûts économiques et de recul du développement (Rapport du Conseil de sécurité, 2025b ; Yabi, 2024).



03

PARTIE III
**LE PLAN DIRECTEUR
POUR LA
CONSOLIDATION ET
L'INTENSIFICATION**

La stratégie 2030 s'appuie sur les succès du plan précédent. Elle vise à consolider les acquis de 2020-2025, tout en rationalisant les opérations de la Banque afin de stimuler une croissance phénoménale et un développement durable qui aient un impact positif sur la vie des populations d'Afrique de l'Ouest. Les cinq prochaines années verront des améliorations dans tous les domaines d'activité de la Banque, ce qui se traduira par une meilleure expérience client. La Banque renforcera également sa résilience face aux chocs connus et inconnus, en tirant les leçons de la période 2020-2025, qui a été marquée par de nombreux chocs persistants.

3.1. VISION, MISSION ET OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE

La vision de la stratégie 2030 est de construire une banque compétitive, socialement responsable et durable sur le plan environnemental, qui vise à façonner un avenir où l'innovation, l'inclusion et l'efficacité sont les moteurs d'une prospérité à long terme pour toutes les parties prenantes.

La mission consiste à créer une organisation prête pour l'avenir qui prospère grâce à une croissance durable, adopte une résilience fondée sur les principes ESG et optimise ses opérations. Elle vise à offrir une valeur à long terme aux parties prenantes tout en contribuant positivement à la société et à l'environnement.

Pour réaliser la vision et la mission du plan, la Banque s'engage à :

Croissance : chercher à intervenir de manière significative, en termes d'ampleur et de rapidité, dans les États membres afin de favoriser la croissance économique et la prospérité pour tous, ce qui entraînera une augmentation du portefeuille de prêts et du bilan de la Banque. Cela nécessitera d'investir dans les talents et la technologie tout en recherchant des partenariats et des opportunités pour ouvrir de nouvelles perspectives.

Résilience : intégrer les principes ESG dans les opérations et les processus décisionnels en réduisant l'empreinte environnementale. Cet objectif sera atteint grâce à une gestion responsable des ressources, à la promotion de l'inclusion, de l'équité et du leadership éthique, et à la mise en place de systèmes adaptatifs capables de résister aux défis économiques, sociaux et climatiques.

Optimisation : rationaliser les processus afin d'améliorer l'efficacité et l'agilité, améliorer en permanence la gestion des coûts et l'allocation des ressources, et renforcer la gouvernance et la responsabilité en matière de performance durable.

Les objectifs de la Stratégie 2030 sont les suivants :

- accélérer la croissance durable ;
- intégrer les principes ESG et la résilience dans toutes les opérations ;
- optimiser les ressources, les processus et les opérations ; et
- créer une valeur durable pour les parties prenantes.

La phase de planification stratégique permettra :

- améliorer la gouvernance en renforçant les structures de surveillance, de responsabilité et de prise de décision afin de soutenir la croissance ;
- garantir des mécanismes de financement prévisibles et résilients pour la nouvelle orientation politique ;
- investir dans les systèmes numériques, la logistique et le capital humain afin de soutenir des opérations de plus grande envergure ;
- tirer parti des partenariats en élargissant les réseaux avec les bailleurs de fonds, les gouvernements et les acteurs du secteur privé afin de cofinancer et de co-réaliser les projets ;

- rationaliser les flux de travail en éliminant les redondances et en automatisant autant que possible afin de réduire les coûts et d'améliorer la rapidité ;
- renforcer le leadership et recruter des talents pour soutenir la croissance ; et
- identifier et atténuer les risques liés à l'expansion afin de garantir la durabilité.

3.2. ALIGNEMENT ET ORIENTATION STRATÉGIQUE

La Stratégie 2030 s'appuie sur quinze (15) des dix-sept (17) objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies (ONU) – les objectifs 1 à 13, 15 et 17 – en s'inspirant du succès de la Stratégie 2025, qui a non seulement permis de s'aligner sur ces objectifs, mais aussi de les atteindre. Cela est nécessaire, car les ODD offrent un cadre universel qui reflète les ambitions de la Banque en matière de promotion d'une croissance économique inclusive, de réduction de la pauvreté et de promotion du développement durable, telles qu'elles sont énoncées dans sa déclaration de mission.

Comme si cela avait été prévu, les ODD, tels que nous les connaissons, prennent fin en 2030, année même où la Stratégie 2030 doit s'achever. Il est donc impératif que la Banque s'efforce d'atteindre les objectifs alignés afin d'améliorer les conditions de vie et les moyens de subsistance de la population ouest-africaine. Les ODD offrent une perspective structurée grâce à laquelle la Banque peut suivre, voire devancer, les tendances mondiales telles que la résilience climatique, l'inclusion numérique, l'autonomisation des jeunes et l'égalité des sexes. Tout cela dans le but de garantir que la stratégie reste adaptative, résiliente et tournée vers l'avenir, ce qui la rend pertinente à l'échelle mondiale et efficace à l'échelle locale.

Comme si cela avait été prévu, les ODD, tels que nous les connaissons, ont été initialement conçus pour prendre fin en 2030, l'année même où la Stratégie 2030 doit s'achever. Il est donc impératif que la Banque s'efforce d'atteindre les objectifs alignés afin d'améliorer les conditions de vie et les moyens de subsistance de la population ouest-africaine.

ODD 1 : Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes partout dans le monde

Selon l'édition 2025 des Perspectives de développement en Afrique de l'Ouest, cette sous-région représentait 13,0 % des travailleurs pauvres dans le monde (BIDC, 2025). La Banque travaillera avec ses partenaires pour concrétiser sa mission de lutte contre la pauvreté en intervenant dans les secteurs vulnérables des économies des États membres et en contribuant à la création d'emplois décents. Les emplois décents, par exemple, contribueront à réduire la part de la sous-région dans la pauvreté mondiale liée au travail, qui s'élève à 13 % de la pauvreté mondiale liée au travail (BIDC, 2025). En outre, la Banque contribuera au développement des infrastructures éducatives afin de promouvoir l'accès à l'éducation pour tous, créant ainsi des opportunités pour les personnes vivant dans l'extrême pauvreté d'améliorer leurs chances de mobilité sociale et de sortir de la pauvreté.

ODD 2 : Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition, et promouvoir l'agriculture durable

La stratégie 2030 visera à consacrer, à l'agriculture et aux agro-industries, au moins 12 % des opérations

engagées au cours de la période couverte par ce plan stratégique, dans le but de promouvoir une agriculture durable et d'assurer la sécurité alimentaire. Outre la promotion de la production et de la conservation des denrées alimentaires, la Banque s'emploiera également à engager des ressources pour réduire au minimum le gaspillage alimentaire tout au long de la chaîne, lequel varie de 77 kg par habitant et par an

au Sénégal à 113 kg par habitant et par an au Nigéria (BIDC, 2025), afin d'améliorer la sécurité alimentaire dans la sous-région. Ainsi, s'intéresser à la réduction du gaspillage alimentaire revêt une importance particulière dans la mesure où ce dernier compromet les modestes progrès réalisés ces dernières années en matière de production alimentaire.

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



ODD 3 : Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge

La Banque poursuivra son soutien aux initiatives en matière de soins de santé qui contribuent à l'amélioration du bien-être général de la population. Au rang de ces initiatives, nous avons le financement du développement des infrastructures, la fourniture d'équipements médicaux et de médicaments, ainsi que la facilitation de la formation des professionnels de santé, entre autres, dans le but de faire progresser la santé maternelle, d'inverser la mortalité des moins de cinq (5) ans et d'améliorer la santé publique. Un minimum de 7 % des engagements de la Banque sera consacré à l'amélioration de l'accès aux établissements

de santé et à la fourniture des équipements et médicaments nécessaires à l'amélioration de la qualité des soins de santé.

ODD 4 : Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

L'on estime à seulement 5,5 le nombre d'années d'études suivi en moyenne par les adultes d'Afrique de l'Ouest, soit l'un des niveaux les plus bas au monde. L'éducation moderne prépare les diplômés au marché du travail, augmentant ainsi leurs chances de se faire embaucher. De plus, l'éducation contemporaine

apprend aux élèves/étudiants à innover ; une qualité qui non seulement leur confère des compétences entrepreneuriales, mais contribue également à la création d'emplois susceptibles d'absorber une partie de la jeunesse active au chômage.

Un minimum de 7 % des engagements de la Banque, au cours des cinq prochaines années, sera consacré à la mise en place d'infrastructures éducatives visant à améliorer tant l'accès que la qualité de l'enseignement et les résultats scolaires. L'objectif est de contribuer à la construction d'une société équitable et instruite favorisant la mobilité sociale.

ODD 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

La Banque, au cours de cette période, s'attèlera à faire progresser les indicateurs d'égalité des sexes, tant en interne qu'en externe, et à autonomiser les femmes et les filles afin de réduire les écarts entre les sexes. En interne, la Banque actualisera et mettra en œuvre sa politique genre qui, entre autres, renforcera l'intégration des considérations liées au genre lors des recrutements, des promotions et du financement des projets. En externe, la Banque accordera une attention particulière aux entreprises dirigées par des femmes et investira dans des entreprises qui ont un impact significatif sur les femmes afin d'améliorer leurs conditions de vie.

La Banque orientera stratégiquement ses interventions vers le financement de l'éducation, en intégrant systématiquement la dimension genre, ainsi que vers le soutien à l'économie verte et aux projets favorisant l'égalité des sexes. Elle mettra également l'accent sur le renforcement de son leadership régional et sur la promotion de programmes de mentorat, développés en partenariat avec des acteurs du secteur privé, des institutions financières de développement (IFD) et des organisations internationales. Ces initiatives visent à accroître l'impact des actions de la Banque dans le domaine de l'éducation, à promouvoir l'égalité des

genres à l'échelle de la sous-région et à consolider sa réputation institutionnelle en tant que chef de file de l'innovation dans ces domaines. Elles s'inscrivent dans la dynamique des objectifs stratégiques de la Banque, contribuant au développement durable et à une croissance inclusive, tout en veillant à ce que les voix souvent marginalisées soient pleinement prises en compte dans la formation d'une génération résiliente, tournée vers l'avenir et engagée en faveur de l'intégration régionale.

ODD 6 : Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable

L'eau est une nécessité fondamentale ; l'eau, c'est la vie. L'accès à l'eau potable dans la sous-région se heurte cependant à un ensemble complexe de défis, étroitement liés à des facteurs environnementaux, infrastructurels et sociopolitiques. De nombreuses collectivités manquent d'infrastructures de base, telles que des réservoirs, des stations d'épuration et des réseaux de distribution, tandis que les systèmes existants souffrent souvent de négligence, source de pannes et d'inefficacités. L'accès à une eau potable gérée de manière sûre en Afrique de l'Ouest se situe entre 18 % et 48 %, avec de grandes disparités entre les zones rurales et urbaines. La Banque a financé le développement d'infrastructures hydrauliques de base dans toute la sous-région, et la Stratégie 2030, conformément à son contrat social, poursuivra dans cette voie, avec pas moins de 6 % des projets engagés réservés à l'approvisionnement en eau.

ODD 7 : Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable

L'accès à l'électricité constitue un défi majeur en Afrique de l'Ouest puisque 58 % des populations urbaines et seulement 25 % des populations rurales y ont accès

; seuls le Ghana et le Cabo Verde affichent un accès équitable à l'électricité entre les zones urbaines et les zones rurales (Agoundedemba, Kim & Kim, 2023). Cette situation freine la croissance économique et le développement. Compte tenu de la dégradation des infrastructures et de l'explosion démographique, l'amélioration de l'accès à l'électricité reste primordiale pour réaliser le potentiel de croissance. La sous-région dispose d'abondantes ressources solaires, éoliennes et hydrauliques, qu'elle peut exploiter pour promouvoir les énergies vertes. Ainsi, la Banque continuera à soutenir les initiatives en faveur de la sécurité énergétique durable tout au long de la chaîne de valeur électrique de la sous-région. Un minimum de 15 % de ses nouveaux engagements sera alloué aux seuls projets d'énergie durable, tout en collaborant avec ses partenaires pour mettre en place des infrastructures fiables de production, de transport et de distribution au service de la population.

ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

Lors de l'élaboration de la Stratégie 2025, les États membres faisaient face aux effets néfastes de la COVID-19. Même si la phase la plus grave de cette pandémie se trouve désormais derrière nous, les États membres ont dû faire face à des chocs récurrents depuis lors, qui ont freiné la dynamique de croissance attendue pour la période de reprise. La Stratégie 2030 donnera la priorité au développement d'infrastructures favorables à la croissance, en consacrant, par exemple, au moins 14 % des projets engagés aux infrastructures de transport.

Par ailleurs, la Banque collaborera avec les institutions financières locales afin d'aider les PME à se développer et à créer des emplois décents dans les États membres, en réservant au moins 22 % des nouveaux engagements à ces interventions.

ODD 9 : Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Avec un secteur manufacturier ne représentant que 9,8 % du PIB en 2024, la sous-région, comparativement à de nombreuses régions, accuse un retard en matière d'industrialisation. Les principales matières premières telles que le pétrole, le cacao, la bauxite, l'or et les diamants, entre autres, quittent les côtes de la sous-région à l'état brut faute d'infrastructures adéquates pour soutenir un pôle industriel actif. En conséquence, les États membres ne tirent pas autant de revenus qu'ils le devraient de la commercialisation de ces matières premières. La Banque soutiendra le secteur industriel, tant les PME que les grandes industries, afin de transformer les matières premières en produits finis et semi-finis destinés aux marchés locaux et internationaux. Elle favorisera la création de synergies entre les secteurs agricole et industriel afin de prolonger la durée de conservation des produits et de réduire le gaspillage alimentaire. À ce titre, un minimum de 11 % des ressources sera dédié à l'agro-industrie et à d'autres interventions industrielles entre 2026 et 2030, en plus des interventions en faveur des PME, qui favorisent le développement industriel.

ODD 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

La création d'opportunités économiques pour les femmes et les jeunes, vecteurs d'inclusion, est un modèle éprouvé de réduction des inégalités. La Banque continuera à prioriser le financement des entreprises dirigées par des femmes et des projets qui profitent à un grand nombre de femmes et de jeunes, poursuivant ainsi l'aspiration à l'excellence. La Banque engagera également des ressources importantes au soutien des pays en difficulté économique.

ODD 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

La sous-région souffre d'un important déficit d'infrastructures. La pauvreté urbaine est en hausse en raison de l'expansion des bidonvilles aux conditions de vie déplorables. La Banque collaborera avec ses partenaires pour mettre en place des infrastructures de transport durables et des transports publics adaptés à la population. Les nouveaux engagements dans le domaine des infrastructures de transport sont estimés à environ 14 % du total des nouveaux engagements pour les cinq prochaines années.

ODD 12 : Établir des modes de consommation et de production durables

La Banque collaborera avec ses partenaires et ses clients pour réduire les déchets tout au long du cycle de production et de consommation, tout en encourageant des pratiques de consommation responsables et durables. Les clients devront intégrer ces objectifs dès la phase de conception de leurs projets, et ceux-ci constitueront des critères importants, entre autres, lors de l'évaluation. La Banque encouragera une gestion responsable du papier, de l'eau et de l'électricité comme contribution à l'atteinte des objectifs mondiaux en matière de durabilité.

ODD 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

La Banque mobilisera des financements liés au climat en faveur de projets d'adaptation, de résilience et d'atténuation afin de réduire les risques environnementaux et de promouvoir le développement durable. Elle accélérera le financement d'infrastructures et d'innovations qui luttent directement contre le

changement climatique et renforcent la capacité d'adaptation, en contrant les menaces climatiques et en favorisant la résilience à long terme. La Banque poursuivra activement le développement des énergies renouvelables, en consacrant au moins 15 % de ses engagements pendant la période couverte par le Plan à cette cause.

ODD 15 : Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des sols et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité

La Banque mobilisera des ressources qui lui permettront d'intervenir de manière significative dans des projets de développement durable. Elle priorisera les projets présentant un impact écologique nul ou minimal grâce à des interventions ciblées et des instruments financiers appropriés. Pour les projets susceptibles d'avoir le moindre impact négatif sur l'environnement, un plan de restauration visant à rétablir des conditions proches du naturel, avec un impact écologique négatif minimal sera exigé.

ODD 17 : Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement et le revitaliser

La Banque s'attèlera à établir des partenariats efficaces, à mobiliser des ressources financières et à coordonner ses efforts avec les parties prenantes afin d'élaborer des politiques favorables et des cadres de financement viables qui soutiennent le développement durable dans la sous-région, sans

imposer une charge excessive à ses clients. Elle financera des projets conformes aux ODD selon des modèles concurrentiels, notamment en recourant au financement mixte pour réduire les risques liés aux projets et attirer des bailleurs de fonds clés, entraînant ainsi des résultats de développement essentiels. En outre, elle examinera le recours à des mécanismes de financement innovants, tels que les partenariats public-privé, afin d'alléger le poids de la dette des États membres.

En tant qu'institution de la CEDEAO, la Banque a pour mandat de poursuivre la croissance et le développement de la sous-région tout en favorisant l'intégration. La Vision 2050 repose sur cinq (5) piliers stratégiques, à savoir :

- Pilier 1 : Paix, sécurité et stabilité ;
- Pilier 2 : Gouvernance et état de droit ;
- Pilier 3 : Intégration économique et interconnectivité ;
- Pilier 4 : Transformation et développement inclusif et durable ; puis
- Pilier 5 : Inclusion sociale.

En tant qu'institution financière de développement, le mandat de la Banque la relie directement aux piliers 3 à 5 et de manière indirecte aux piliers 1 et 2.

Tant les piliers 3 à 5 que les ODD sélectionnés dans le cadre de notre stratégie 2030 sont conformes aux aspirations de croissance et aux principes Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) de la Banque, tels qu'énoncés dans le thème de cette Stratégie 2030, contribuant ainsi à :

- Intégrer la durabilité dans les opérations de la Banque ;
- Promouvoir l'atténuation des risques ; et
- Renforcer la création de valeur à long terme.

ANCRAGE STRATÉGIQUE



ODD des Nations Unies :
Objectifs 1 à 13, 15 et 17



Vision 2050 de la CEDEAO : Piliers 3 à 5

Pilier 3 : Intégration économique et interconnectivité

L'intégration est au cœur des opérations de la Banque. Grâce au financement du développement des infrastructures, à la facilitation directe et indirecte des échanges commerciaux et au soutien aux politiques, la Banque a œuvré de concert avec les États membres pour jeter les bases de l'intégration économique et monétaire. Au cours de la période couverte par le présent plan, la Banque intensifiera ses interventions dans le domaine du développement des infrastructures – transport, électricité, éducation, santé, eau, entre autres – afin de favoriser la productivité et le développement humain. De plus, elle soutiendra des initiatives commerciales, telles que la ZLECAf, et collaborera avec ses partenaires pour faciliter le transit interétatique des marchandises.

Pilier 4 : Transformation et développement inclusif et durable

Dans le cadre de ce pilier, la Banque poursuivra sa mission de réduction de la pauvreté en soutenant des programmes et projets qui favorisent l'inclusion, améliorent les niveaux de revenus, renforcent les conditions de vie et garantissent la justice

environnementale en Afrique de l'Ouest. La Banque cherchera également à offrir des chances égales à tous en investissant dans les secteurs de l'éducation et de la santé, tout en contribuant au renforcement de la résilience face aux impacts environnementaux défavorables et aux chocs mondiaux.

Pilier 5 : Inclusion sociale

La Banque soutiendra des initiatives centrées sur les femmes, les jeunes et les personnes vulnérables. Les entreprises dirigées par des femmes et des jeunes bénéficieront d'une attention prioritaire dans le processus d'approbation des projets de la Banque.

3.3. UN PACTE POUR LA TRANSFORMATION

La Banque s'engage à favoriser la croissance et le développement dans toute la sous-région en accordant des prêts, en effectuant des prises de participation et en offrant des services de conseil à ses clients. Au cours des cinq (5) prochaines années, elle renforcera son engagement en faveur des intérêts collectifs des populations de la sous-région au moyen d'interventions ciblées dans les États membres, guidées par le cadre de la Stratégie 2030. La Stratégie 2030 repose sur trois (3) piliers stratégiques, élaborés à partir des orientations stratégiques du Plan, comme suit :



L'acronyme anglais « GRO » souligne la détermination de la Banque à grandir dans tous les domaines d'activité au cours des cinq (5) prochaines années. Il traduit également l'objectif de développer une résilience en interne et d'aider les États membres à renforcer leur capacité de résilience face au cycle sans fin des chocs et des événements climatiques, entre autres. Enfin, cet acronyme marque la volonté d'intensifier les efforts et d'accélérer la progression afin d'atteindre de nouveaux objectifs sur la base des succès enregistrés au cours des cinq (5) dernières années.



3.3.1. Croissance

Au cours de la période couverte par la Stratégie 2025, la Banque a plus que doublé son portefeuille de prêts et presque doublé son bilan. Cette croissance soutenue se reflète également dans l'extension de son empreinte dans les États membres, certains d'entre eux ayant connu une augmentation spectaculaire tant en volume qu'en valeur des projets entièrement financés ou cofinancés par la Banque.

La Stratégie 2030 poursuivra un programme favorable à la croissance, en ciblant les pôles de croissance des économies des États membres. Cette nouvelle phase d'activité visera à intensifier les investissements, à approfondir l'impact et à renforcer la viabilité financière. Elle consolidera les acquis des cinq (5) dernières années en mettant particulièrement l'accent sur l'engagement du secteur privé comme pierre angulaire du Plan, sans pour autant négliger le financement des infrastructures publiques essentielles. L'allocation d'une part plus importante des ressources au développement du secteur privé stimulera l'emploi, l'innovation et la productivité. À cet effet, environ 22 % des nouveaux engagements ont été consacrés au financement des PME afin de libérer le potentiel de croissance, d'inclusion et de création d'emplois.

Même si les gouvernements de la sous-région demeurent les premiers employeurs, un secteur privé en pleine croissance crée plus rapidement des emplois, contribuant ainsi à l'émergence d'une classe moyenne dynamique et à l'élargissement de l'assiette fiscale, source de recettes. En outre, un secteur privé agile, grâce à l'innovation et à la création d'industries compétitives, accélère la diversification économique, permettant aux pays de ne plus dépendre uniquement de quelques secteurs, .

La Banque engagera des ressources dans des secteurs à fort impact alignés sur les priorités nationales et régionales de développement, notamment l'agriculture et l'agroalimentaire, la transition verte, l'industrie et les infrastructures.

3.3.2. Résilience

Les chocs subis entre 2020 et 2025 ont mis à l'épreuve la résilience de la Banque. Ils ont également accentué les inégalités sociales et les défis de gouvernance, alors que le changement climatique continue de ravager les communautés de la sous-région. À l'issue de cette phase, il est impératif d'instaurer des garde-fous contre les chocs futurs, prévisibles ou non, afin d'assurer la stabilité interne.

La résilience repose sur une gestion rigoureuse des risques ; l'orientation accrue vers le secteur privé exige ainsi le renforcement des cadres d'évaluation des risques de crédit et l'amélioration du suivi des portefeuilles. À cette fin, la Banque renforcera ses cadres de gestion des risques de crédit, de marché et opérationnels en tirant parti des outils numériques et des tests de résistance. Par ailleurs, elle diversifiera ses portefeuilles de prêts et maintiendra des réserves financières suffisantes pour pouvoir absorber les pertes sans compromettre sa liquidité.

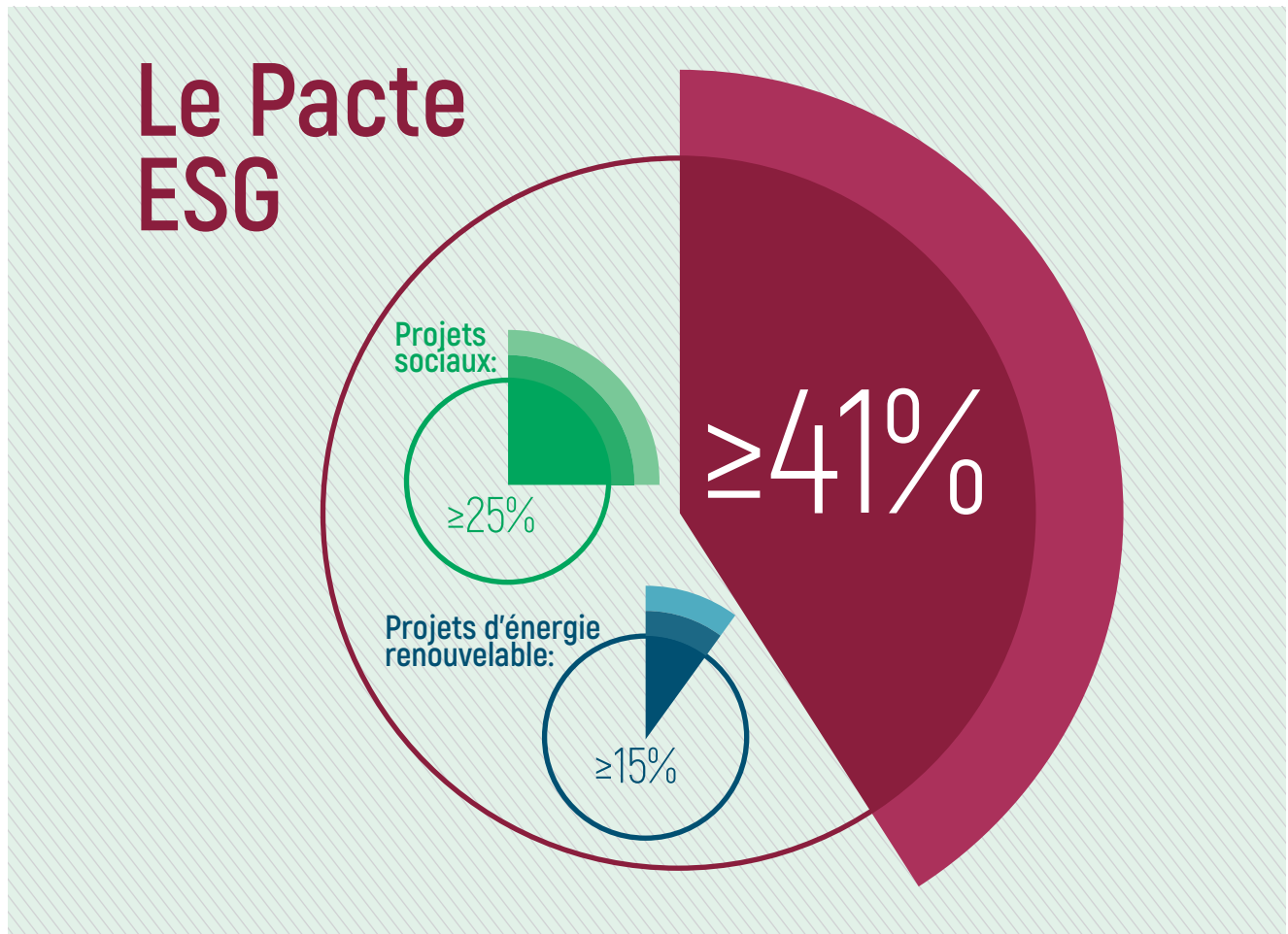
Sur le plan technologique, la Banque priorisera les investissements en cybersécurité, en infrastructure cloud et en intelligence artificielle afin d'accroître l'efficacité opérationnelle et la qualité de l'expérience client. Elle adoptera des systèmes avancés de détection des fraudes et des plateformes numériques sécurisées afin d'atténuer les risques cybernétiques. Pour rester à la pointe du progrès, la Banque cherchera à automatiser certains processus et procédures afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité.

En ce qui concerne ses interventions, dans le cadre de sa stratégie de résilience, le Plan intègre des objectifs ESG visant à favoriser le développement durable, renforçant ainsi la résilience des économies, des communautés et des écosystèmes. Les engagements directs en faveur de thèmes ESG dans les domaines de l'éducation, de l'électrification rurale, de l'approvisionnement en eau, de la santé et des énergies renouvelables représentent environ 41 % du total des engagements sur la période couverte par le Plan.

Responsabilité environnementale

La Banque financera des projets d'énergie propre, tels que le solaire, l'éolien et l'hydroélectrique, afin de réduire la dépendance aux combustibles fossiles et de diminuer les émissions de gaz à effet de serre. Ces investissements contribuent non seulement aux objectifs climatiques mondiaux, mais renforcent également la sécurité énergétique et la

résilience des régions vulnérables. La Banque exigera de ses clients la fourniture des évaluations d'impact environnemental rigoureuses et des informations sur les risques climatiques dans le cadre de sa diligence raisonnable, afin de s'assurer que les projets financés sont respectueux de l'environnement et pérennes. Elle interviendra directement dans le domaine des énergies renouvelables, en consacrant jusqu'à 15 % de ses ressources à ce secteur.



Équité sociale

La résilience sociale se renforce lorsque le développement est inclusif, équitable et répond aux besoins des populations marginalisées. La Banque favorisera les objectifs sociaux en priorisant les investissements créateurs d'emplois et en améliorant l'accès aux services essentiels. À ce titre, elle encouragera l'inclusion financière, en concertation avec les banques locales afin d'atteindre les PME, en particulier celles dirigées par des femmes, des jeunes et des groupes minoritaires, dans le but de garantir l'autonomisation économique et de réduire la pauvreté. En outre, la Banque investira dans les infrastructures sanitaires, l'éducation, l'approvisionnement en eau, l'électrification rurale et les systèmes de protection

sociale afin de contribuer au développement du capital humain et à la résilience sociale. Au total, plus de 25 % des engagements seront consacrés à la justice sociale.

Gouvernance

La Banque favorisera les objectifs de gouvernance en encourageant la transparence, la responsabilité et les pratiques commerciales éthiques dans les projets qu'elle finance. Elle élaborera, adoptera et mettra en œuvre une politique en matière d'égalité des sexes afin d'orienter son action en faveur de l'intégration de la dimension de genre. En outre, la Banque accompagnera les États membres dans la mise en œuvre de réformes réglementaires et

le renforcement des cadres de gouvernance afin d'améliorer leur capacité à gérer les chocs et les crises.

3.3.3. Optimisation

La Banque maximisera l'efficacité, l'allocation des ressources et l'impact de ses opérations, investissements et prestations de services au cours des cinq (5) prochaines années. Elle s'efforcera de réaliser son mandat de réduction de la pauvreté tout en préservant la viabilité financière et l'excellence opérationnelle. En résumé, les objectifs d'optimisation pour la période couverte par le plan sont les suivants :

- Rationaliser les processus internes afin de réduire les coûts et d'améliorer les délais d'exécution ;
- Tirer parti de la technologie pour améliorer la prise de décision et la gestion des risques ;
- Optimiser le déploiement des capitaux dans les secteurs et les projets présentant un plus grand impact sur le développement et la viabilité financière ;
- Améliorer la diversification du portefeuille afin d'équilibrer les risques et les rendements ;
- Mettre en œuvre des cadres de mesure de la performance pour suivre la productivité et les résultats ;
- Aligner les ressources humaines et les capacités institutionnelles sur les priorités stratégiques ;
- Veiller à ce que chaque intervention apporte des avantages socio-économiques mesurables ; et
- Recourir au financement mixte et aux partenariats pour amplifier la portée du développement.

Optimisation financière

Dans un contexte économique mondial en pleine mutation, les institutions financières de développement (IFD) sont confrontées à un double défi : remplir leur mission de développement tout en garantissant leur viabilité financière. L'optimisation financière ne

se résume pas à une simple réduction des coûts ; il s'agit d'un impératif stratégique qui consiste à aligner l'allocation des ressources, l'efficacité opérationnelle et la génération de revenus sur des objectifs d'impact à long terme. La Banque renforcera sa viabilité financière et améliorera l'efficacité de ses ressources afin de préserver une situation financière solide.

Les piliers stratégiques de l'optimisation financière pour la période couverte par le plan sont les suivants :

- Intégration de membres non régionaux : la Banque intégrera au moins deux (2) membres non régionaux (MNR) notés triple A afin d'augmenter son capital et d'améliorer sa notation de crédit pour réduire ses coûts d'emprunt.
- Diversification des sources de financement : la Banque diversifiera ses sources de financement en s'ouvrant aux marchés internationaux de capitaux et en recherchant de nouveaux partenaires, tout en consolidant ses relations avec ses partenaires existants.
- Ratios d'endettement : maintenir des ratios dette/fonds propres optimaux afin d'améliorer la solvabilité tout en évitant un effet de levier excessif qui pourrait compromettre les objectifs de développement.
- Tarification basée sur le risque : mettre en œuvre des modèles de tarification qui reflètent le profil de risque des projets, en garantissant la durabilité sans compromettre l'accessibilité financière pour les secteurs cibles.
- Gestion de la liquidité : mettre en place des cadres solides de prévision de la liquidité à court terme afin d'éviter les déficits de financement et réduire la quantité de liquidités inutilisées.
- Atténuation du risque de change : recourir à des instruments de couverture et des financements en monnaie locale pour minimiser l'exposition à la volatilité des taux de change.

- Rééquilibrage du portefeuille : évaluer régulièrement les risques de concentration sectorielle et géographique, en s'orientant vers des projets à fort impact et financièrement viables.
- Transformation numérique : automatiser les processus d'évaluation, de suivi et de reporting des crédits afin de réduire les délais d'exécution et les coûts opérationnels.
- Budgétisation axée sur la performance : lier l'allocation des ressources à des résultats mesurables en matière de développement et de finances.
- Services payants : élargir l'offre de services de conseil et d'assistance technique afin de générer des revenus non liés aux intérêts.
- Produits innovants : développer des instruments financiers adaptés au financement climatique et aux projets d'infrastructure afin de conquérir les marchés émergents.
- Cadre intégré de gestion des risques : adopter des systèmes de gestion des risques à l'échelle de l'entreprise afin de surveiller en temps réel les risques de crédit, de marché et opérationnels.
- Réformes de gouvernance : renforcer les contrôles internes, la transparence et la reddition de comptes pour consolider la confiance des investisseurs et attirer des capitaux privés.
- Tests de résistance : réaliser des tests de résistance périodiques pour évaluer la résilience face à des scénarios macroéconomiques défavorables.

La stratégie 2030 met l'accent sur l'efficacité du capital, l'excellence opérationnelle et des sources de revenus innovantes, ce qui permettra à la Banque de se positionner comme un partenaire résilient, influent et financièrement solide dans le domaine du développement.

Optimisation des processus

La Banque joue un rôle central dans la stimulation de la croissance économique, la promotion du développement du secteur privé et la correction des défaillances du marché. À mesure que ses opérations évoluent pour répondre aux besoins d'une région en mutation, l'optimisation des processus devient un facteur essentiel d'efficacité, de transparence et d'impact. La Banque se positionnera comme une entité agile, efficace et axée sur l'impact dans sa quête d'amélioration des conditions de vie et des moyens de subsistance dans la sous-région. Elle améliorera son efficacité opérationnelle, optimisera ses services et renforcera sa capacité à réaliser son mandat de développement. Elle donnera la priorité à la numérisation de bout en bout des processus fondamentaux, de l'initiation des projets au décaissement et au suivi, grâce à des plateformes intégrées pour l'évaluation du crédit, l'évaluation des risques et les processus d'approbation. Cela permettra de réduire les délais d'exécution et de minimiser les erreurs humaines.

Optimisation opérationnelle

L'optimisation opérationnelle constitue une exigence stratégique pour demeurer pertinent et efficace dans un contexte d'incertitude. Il s'agit d'intégrer l'efficacité, la technologie et l'orientation client dans les opérations de la Banque, dans le but ultime de rationaliser les opérations, de réduire les délais d'exécution et d'améliorer la qualité du service. La Banque mettra en place des systèmes de gestion des performances solides, alignés sur ses objectifs stratégiques, tout en simplifiant ses structures organisationnelles afin de réduire la bureaucratie et améliorer son agilité.

Dans le cadre de ses efforts pour améliorer son impact et sa pertinence, la Banque financera des projets de grande envergure dans des secteurs clés afin d'optimiser le temps et d'augmenter les rendements, compensant ainsi le temps consacré à des transactions relativement modestes. À cette fin,

elle renforcera ses cadres de gestion des risques, de conformité et de suivi afin de les rendre suffisamment solides pour minimiser le risque de crédit. En outre, la Banque actualisera ses politiques de mobilisation de ressources conformément à cette orientation stratégique afin d'accompagner les décaissements prévisionnels.





PARTIE IV

04

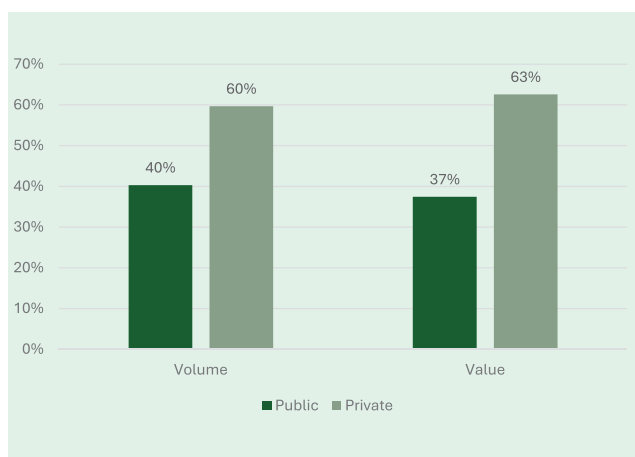
RELEVER LES DÉFIS AVEC DES SOLUTIONS ÉPROUVÉES

4.1. FINANCER LA VISION

La sous-région de l'Afrique de l'Ouest est confrontée à une kyrielle de défis, aggravés par des conditions mondiales défavorables, le changement climatique et des difficultés internes. La Banque entend relever ces défis au cours des cinq (5) prochaines années, en collaboration avec ses partenaires et ses clients.

L'ambition de la Stratégie 2030 exige un délai d'exécution rapide pour l'évaluation, l'approbation, l'engagement et le décaissement des projets, accompagné d'un plan audacieux de mobilisation des ressources. Au cours de la période couverte par le Plan, la Banque veillera à améliorer le cycle des projets afin de faciliter un financement rapide. Comme indiqué précédemment, au moins 63 % des engagements seront consacrés au financement du secteur privé, dans le but de créer des emplois décents et de promouvoir l'inclusion (figure 1, annexe 2 et annexe 3).

Figure 1 : Part des engagements par secteur, 2026-2030



4.1.1. Mobilisation des ressources

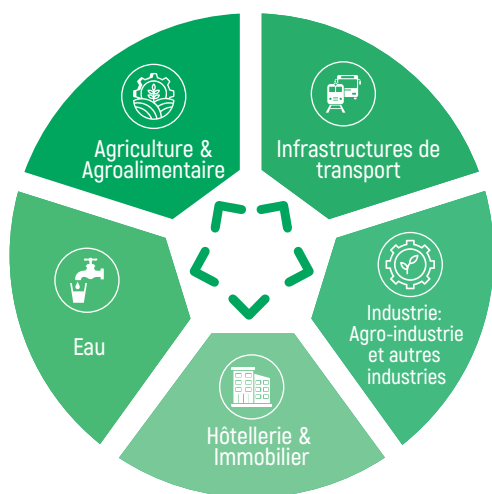
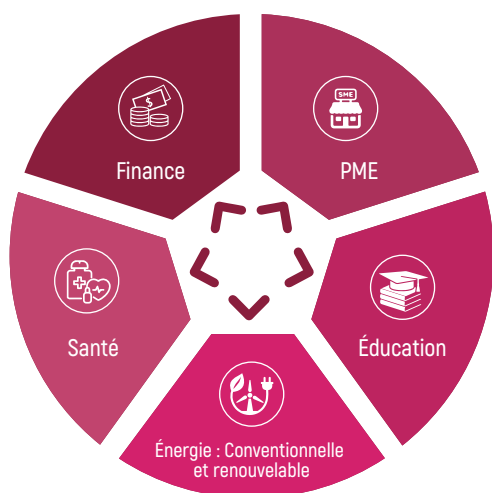
La mise en œuvre de la Stratégie 2025 a été couronnée d'un immense succès en matière de mobilisation des ressources. Outre l'importante mobilisation bilatérale et multilatérale de ressources, les actionnaires de la Banque ont réalisé des progrès notables pour honorer leurs obligations en matière de capital. Cela s'est concrétisé par l'appui à une proposition

d'augmentation du capital autorisé et un appel de la troisième tranche de capital, non prévu dans le Plan. Plus de 60 % du capital appelé a été versé, et de nouveaux efforts sont en cours pour garantir le règlement intégral des arriérés.

La nature expansive de la Stratégie 2030 nécessitera, pour soutenir ses ambitions et préserver des ratios prudentiels de capital, des injections supplémentaires de capital en vue d'une amélioration significative de sa notation de crédit. Outre le recouvrement des arriérés de capital des membres régionaux, la Banque mobilisera des ressources en capital auprès de membres non régionaux afin de renforcer ses ratios de fonds propres, ce qui lui permettra d'investir de manière significative dans les États membres.

Au cours de la période couverte par le plan, la Banque mobilisera des ressources liées aux enjeux ESG afin d'aider les États membres à faire face à leurs besoins spécifiques en matière de changement climatique (annexe 1). Ces ressources permettront aux États membres de renforcer leur résilience face aux conditions météorologiques défavorables qui affectent les moyens de subsistance de leurs citoyens. Après l'émission, en juillet 2024, de la première obligation verte, sociale et durable (GSS) sur le marché de l'UEMOA par une institution financière de développement, la Banque est en bonne position pour mobiliser un volume beaucoup plus important de telles ressources en faveur de programmes d'atténuation et d'adaptation au changement climatique dans la sous-région. Cette détermination est encore renforcée par l'obtention par la Banque, début 2025, d'une accréditation auprès du Fonds vert pour le climat (FVC), qui lui donne un accès direct aux ressources du FVC pour soutenir des projets de résilience climatique.

La Banque interviendra à grande échelle dans les secteurs suivants pour relever ces défis :



Agriculture et agroalimentaire

L'agriculture dans la sous-région reste menacée par la vulnérabilité climatique, des infrastructures insuffisantes, un accès limité au crédit et des difficultés liées au marché. Avec un faible rendement à l'hectare, dû en partie à la pratique de l'agriculture pluviale, à la faible utilisation de produits chimiques et à une surexploitation des terres, les agriculteurs peinent à tirer un revenu satisfaisant de leur travail. De plus, la petitesse des exploitations, les précipitations irrégulières et l'accès limité au crédit rendent d'autant plus ardues les productions à grande échelle susceptibles d'être rentables. Lors des années de récoltes abondantes, l'absence de chaînes du froid et d'entrepôts de stockage adéquats entraîne l'effondrement des prix, ce qui se traduit par des pertes importantes et décourage la production l'année suivante.

Un minimum de 12 % des ressources de la Banque sera consacré directement à la chaîne de valeur agricole pendant la période couverte par le Plan. Cela couvrira l'approvisionnement en intrants, la production, la manutention après récolte, la transformation, ainsi que la distribution et la commercialisation. En outre, la Banque initiera et s'associera à des partenariats afin de favoriser la croissance agricole. À titre d'exemple, en tant que gestionnaire du Fonds régional pour l'agriculture et l'alimentation (FRAA) lancé par la Commission de la CEDEAO, la Banque collaborera avec la Commission pour fournir un soutien financier supplémentaire aux PME de la chaîne de valeur agricole.

En outre, par le biais de l'Initiative ouest-africaine pour une agriculture intelligente face au climat (WAICSA), la Banque, encouragera l'agriculture intelligente face au climat afin de permettre aux petits exploitants de s'adapter aux effets du changement climatique et de préserver leurs revenus. Via l'initiative WAICSA, la Banque apportera un appui financier et technique à ces agriculteurs en vue de faciliter l'adoption de pratiques agricoles intelligentes face au climat.

Infrastructures de transport

La sous-région accuse un important déficit d'infrastructures, qui ne cesse de s'aggraver sous l'effet de la croissance démographique et du retard pris dans le développement des infrastructures. Elle repose fortement sur le transport routier pour le déplacement des personnes et le transport des marchandises. Cependant, la plupart des routes ne sont pas bitumées, et bon nombre de celles qui le sont ne sont pas en très bon état. En l'absence d'infrastructures ferroviaires adéquates, ces axes routiers subissent le passage de poids lourds qui transportent de lourdes charges et les détériorent constamment.

Le trafic routier sur les corridors régionaux sera multiplié par sept à dix entre 2014 et 2045, tandis que les déficits de capacité portuaire devraient s'accroître, avec des conséquences importantes sur

la demande de trafic de transit, selon les prévisions de la CEDEAO (2021b). En outre, d'ici 2023, de nombreux aéroports internationaux de la sous-région devront s'agrandir pour accueillir un trafic passager d'au moins deux millions de personnes par an. Ces éléments témoignent de quelques lacunes infrastructurelles auxquelles la sous-région est confrontée.

Dans le cadre de sa stratégie, la Banque investira dans les infrastructures routières, ferroviaires, maritimes et aériennes afin de faciliter le transport efficace des personnes et des marchandises et de relier les centres de production aux marchés. Au cours des cinq (5) prochaines années, la Banque collaborera avec les parties prenantes pour combler diverses lacunes en matière d'infrastructures afin de placer la sous-région sur une trajectoire de croissance. Un minimum de 15 % de ses nouveaux engagements sera consacré à ce secteur.



Agriculture et industrie
Agriculture & Agro-industrie: 330M UC
Industrie: 230M UC



Énergie et PME
Énergie: 858M UC
PME: 724M UC



Social
Éducation: 192M UC
Santé: 198M UC

Énergie

Comme indiqué précédemment, Agoundedemba, Kim et Kim (2023) ont établi qu'en Afrique de l'Ouest, environ 58 % des citadins et 25 % des ruraux ont accès à l'électricité. Cela traduit la gravité du problème, mais offre également à la Banque l'occasion d'intervenir

et de faire la différence. Au cours des cinq prochaines années, la Banque investira plus de 858 millions d'UC dans des projets d'infrastructures énergétiques durables et conventionnelles. Cela représente environ 28 % du total des engagements, dont un peu plus de 15 % exclusivement consacrés aux énergies renouvelables et plus de 5 % affectés à l'électrification rurale. La Banque investira également dans les infrastructures de transport et de distribution afin que l'électricité soit acheminée vers les utilisateurs finaux avec un minimum de pertes.

Industrie

Le commerce sous-régional accuse un retard par rapport à de nombreuses communautés économiques régionales africaines du fait de l'exportation majoritaire de produits primaires, dont les prix sont instables, au lieu de produits manufacturés. En outre, les pertes après récolte sont très importantes en raison de l'absence de débouchés suffisants pour écouler l'ensemble de la production et du faible niveau de transformation de ces produits. Une approche intégrée s'impose pour relever ce défi.

Outre l'amélioration de l'approvisionnement en électricité et le financement des routes ainsi que d'autres interventions favorisant le commerce, la stratégie de la Banque s'engagera à financer des projets industriels (y compris agro-industriels) à hauteur de 392 millions d'UC au cours de la période couverte par le Plan. Cela permettra, entre autres, de prolonger la durée de conservation des produits agricoles afin de minimiser les pertes de recettes persistantes auxquelles sont confrontés les agriculteurs.

Finance et PME

La Banque lancera des initiatives visant à renforcer le secteur financier et à promouvoir l'inclusion financière, en injectant directement des ressources dans les opérations des banques commerciales, principalement au profit des PME. Ces derniers représentent plus de 90 % de l'ensemble des entreprises de la sous-

région et constituent le cœur de l'innovation et de la création d'emplois. Néanmoins, elles se heurtent à des obstacles tels que l'absence de financement, les contraintes réglementaires et une infrastructure de soutien pratiquement inexistante. Tout en s'attaquant aux lacunes en matière d'infrastructures, la Banque, grâce à son mécanisme de financement indirect, nécessaire pour éviter toute concurrence à l'égard des institutions financières locales et servant également de mécanisme d'atténuation des risques, facilitera l'accès au financement pour les PME. Cela permettrait de financer des projets de PME qui, sans cela, n'auraient pas bénéficié de telles opportunités. Environ 22 % des engagements prévus seront réservés au financement des PME pendant la période couverte par le plan.

Éducation

L'indice de développement humain (IDH) de nombreux pays de la sous-région demeure relativement faible, aucun pays n'atteignant un score de 0,65. L'éducation constitue l'un des trois critères utilisés pour déterminer l'IDH, ce qui témoigne de son rôle dans le développement. Elle est essentielle au développement durable et à l'équité sociale. Il convient également de rappeler que l'ODD 4 est exclusivement consacré à l'éducation. La Banque s'associera à ses clients pour consacrer un minimum de 7 % des engagements sur la période couverte par le Plan au secteur de l'éducation. Ces fonds serviront à financer les infrastructures éducatives et les infrastructures EdTech (technologies éducatives) dans le but d'améliorer le capital humain afin de libérer le potentiel de développement de la sous-région grâce à la transformation économique.

Santé

Le secteur de la santé est sous-développé en raison d'années de sous-investissement et d'une culture d'entretien généralement médiocre, qui entraîne la détérioration rapide des nouvelles infrastructures de santé. Étant donné son rôle de pilier fondamental du développement humain, il est impératif d'accorder une

attention particulière aux soins de santé par le biais d'investissements ciblés. De nombreuses capitales régionales ne disposent pas d'infrastructures de santé de premier ordre, notamment d'hôpitaux de référence, ce qui complique la prise en charge des cas complexes au plan national. En effet, les quelques établissements performants sont saturés, mettant à rude épreuve le personnel et les installations. Pire encore, certains patients se voient refuser l'admission faute d'infrastructures adéquates. Pour contribuer à remédier à cette situation difficile, la Banque vise à investir au moins 7 % de ses nouveaux engagements dans le secteur de la santé.

Eau

L'insécurité hydrique demeure un enjeu dans la sous-région de l'Afrique de l'Ouest, où les populations de plusieurs pays sont exposées à une eau potable pas saine. Le pourcentage de la population dépourvue d'accès à l'eau potable varie selon les pays entre 28 et 35 %, ce qui constitue également un indicateur du risque de maladies d'origine hydrique. La Banque consacra au moins 6 % de ses ressources pendant la période couverte par le plan à l'amélioration de l'accès à l'eau potable dans la sous-région.

Hôtellerie et immobilier

La Banque continuera à soutenir le secteur des services, en particulier l'hôtellerie et l'immobilier, afin de favoriser la croissance dans ce secteur, de fournir des logements à la population et de garantir des emplois. La Banque consacra au moins 7 % de ses nouveaux engagements au soutien de projets dans le secteur de l'hôtellerie et de l'immobilier dans la sous-région. Elle soutiendra également des projets de logements abordables et mixtes par des prêts directs et des modèles de partenariat public-privé (PPP) afin de réduire le déficit de logements.

4.2. CRÉER DE L'IMPACT GRÂCE À DES PRODUITS DE CONNAISSANCE DYNAMIQUES

La BIDC, au-delà du financement de projets, s'est réinventée en tant qu'institution du savoir avec des publications phares qui fournissent des informations sur la situation socio-économique de la sous-région. Elle a également publié des travaux de recherche essentiels pour orienter les politiques publiques et les décisions d'investissement, et a mis en place des plateformes d'échanges de connaissances qui ont fait émerger des idées clés et donné naissance à des initiatives à l'échelle sous-régionale.

La Banque a publié la première édition des Perspectives de développement en Afrique de l'Ouest (WADO) en juin 2021 et en assure, depuis lors, la parution annuelle. WADO est un rapport socio-économique qui rend compte des performances socio-économiques des États membres, fournit des prévisions sur les principaux indicateurs macroéconomiques, met en évidence les risques et les opportunités de la sous-région et formule des recommandations pour surmonter les principaux défis à court, moyen et long terme.

En outre, la Banque a organisé son premier Forum d'investissement de la CEDEAO (FIC) en avril 2024 avec pour thème « Transformer les communautés de la CEDEAO dans un environnement difficile ». Le FIC rassemble des partenaires de développement, des promoteurs de projets, des financiers et des décideurs politiques dans le but de mettre en exergue les opportunités d'investissement de la sous-région et de faciliter la rencontre entre investisseurs et promoteurs. La première édition, qui s'est tenue à Lomé en République togolaise, a remporté un franc succès, avec plus de 400 participants venus de toute la sous-région et la signature de protocoles d'accord représentant plus de 430 millions USD en vue du financement de projets.

Les cinq dernières années ont également vu le lancement de la série de webinaires de la BIDC, qui renforce la visibilité de la Banque auprès de sa clientèle sous-régionale. Parmi les thèmes abordés figurent notamment : « Guide pratique pour les opérateurs économiques privés », qui a fourni des informations essentielles pour la préparation et le dépôt de demandes de prêt auprès de la Banque, et « Financer le développement durable des infrastructures en passant par le secteur privé », axé sur la mobilisation des ressources pour le développement d'infrastructures durables.

En outre, la Banque a également lancé en 2023 la série de tables rondes du président de la BIDC, dont la première édition portait sur « Rendre l'Afrique de l'Ouest verte : comment se conformer aux normes ESG ? », la deuxième sur « La feuille de route du développement des infrastructures dans la CEDEAO » en 2024. L'un des thèmes abordés en 2025 était « De la ferme au port – Financer les chaînes de valeur des cultures commerciales en Afrique de l'Ouest », qui a mis en évidence les moyens par lesquels la sous-région peut générer une valeur significative au sein de ces filières. La table ronde se déroule dans un studio de télévision entièrement équipé, conçu pour une émission télévisée, et est diffusée en direct à la télévision et sur diverses plateformes numériques, notamment YouTube et Facebook. Le dialogue prend la forme de débats entre experts issus des secteurs du financement du développement, puis des secteurs public et privé.

La Banque continuera d'approfondir ses produits de connaissance, et en introduira de nouveaux pour renforcer sa visibilité et son impact. La stratégie GRO encouragera des produits qui permettent à la Banque d'affirmer son rôle de défenseur dans la sous-région, en fournissant un leadership éclairé et en renforçant les capacités et les partenariats propices à l'impact.

05

PARTIE V :

CADRE DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

5.1. CONTEXTE

Objectif

Le cadre de suivi et d'évaluation (CSE), au-delà de l'élaboration du plan, est l'un des éléments clés de tout plan stratégique réussi. Il permet un suivi systématique, un apprentissage et une responsabilisation pour la stratégie GRO. Il intègre des systèmes d'alerte précoce qui permettent de détecter les lacunes afin de prendre des mesures correctives en temps utile pour garantir le bon déroulement de la mise en œuvre. En tant que guide pour la prise de décision de la Haute direction, le CSE est conçu pour définir les mesures nécessaires à la mise en œuvre réussie du plan et les indicateurs à utiliser pour mesurer leur exécution. Il facilite le suivi périodique de la mise en œuvre du plan, tout en servant d'instrument de contrôle de la reddition de compte.

Le CSE s'accompagne d'un cadre logique qui décrit les activités nécessaires à la production des résultats spécifiques, lesquels engendreront, à leur tour, des effets et des impacts. Le cadre logique comprend également des indicateurs, des moyens de vérification et des hypothèses sous-jacentes (annexe 4).

Portée

Le CSE a été élaboré pour contribuer à mesurer les réussites tant au niveau des opérations internes de la Banque que de ses interventions. Il comporte des indicateurs au niveau de la Banque, des clients et à un niveau transversal, qui s'articulent autour des trois piliers que sont la croissance, la résilience et l'optimisation (tableau 5).

Tableau 5 : Résumé du cadre de suivi et d'évaluation

Domaine	Indicateur
Banque d'investissement et de développement de la CEDEAO	Adéquation des fonds propres, croissance du portefeuille de prêts, croissance du bilan, qualité des actifs, rentabilité, maturité de l'intégration ESG, efficacité opérationnelle et gestion des risques
Clients	Accès au financement, conformité ESG et amélioration de l'impact, résultats en matière de développement sectoriel
Transversal	Égalité entre les sexes, résilience climatique, inclusion, gouvernance, numérisation

Source : Théorie du changement

La stratégie 2030 vise à catalyser une transformation économique durable en combinant croissance, résilience (intégration des principes ESG) et optimisation. La théorie du changement (TdC) part du principe que le déploiement de capitaux et de services de conseil dans des secteurs prioritaires, tout en intégrant les principes ESG et en améliorant l'efficacité opérationnelle, produira des rendements tant financiers qu'en matière de développement. Les ressources financières, le personnel qualifié, les systèmes numériques et les politiques ESG

constituent les intrants. Ceux-ci permettent la mise en œuvre d'activités telles que la constitution d'une réserve de projets, l'évaluation du crédit et des risques, la diligence raisonnable ESG, les programmes de renforcement des capacités et l'automatisation des processus. Ces activités produisent des résultats tels que des projets approuvés, des plans d'action ESG et des flux de travail rationalisés.

Au fur et à mesure que ces résultats s'accumulent, ils conduisent à des effets qui permettent aux

clients d'accéder plus facilement au financement et d'améliorer leur conformité ESG. Pour la Banque, cela se traduit par une croissance et une diversification de son portefeuille, des rendements ajustés au risque plus élevés et une efficacité opérationnelle accrue. À terme, ces effets contribuent à des impacts tels que la croissance économique inclusive et durable, la résilience climatique, l'égalité entre les sexes et la stabilité institutionnelle (annexe 5).

5.2. CADRE DES RÉSULTATS

Le cadre des résultats suit des indicateurs clés de performance répartis selon les trois piliers stratégiques que sont la croissance, la résilience et l'optimisation, avec des rôles et des responsabilités, des bases de référence et des objectifs clairement définis. Il prend pour référence les états financiers audités à fin 2025, tout en prévoyant le suivi des critères ESG. Il définit également un rythme de reporting et une boucle d'apprentissage qui guident la prise de décisions, avec notamment des rapports trimestriels et annuels, des tableaux de bord trimestriels, des rapports annuels sur les sessions stratégiques, ainsi que des rapports d'évaluation à mi-parcours et en fin de période, qui constituent les moyens de vérification.

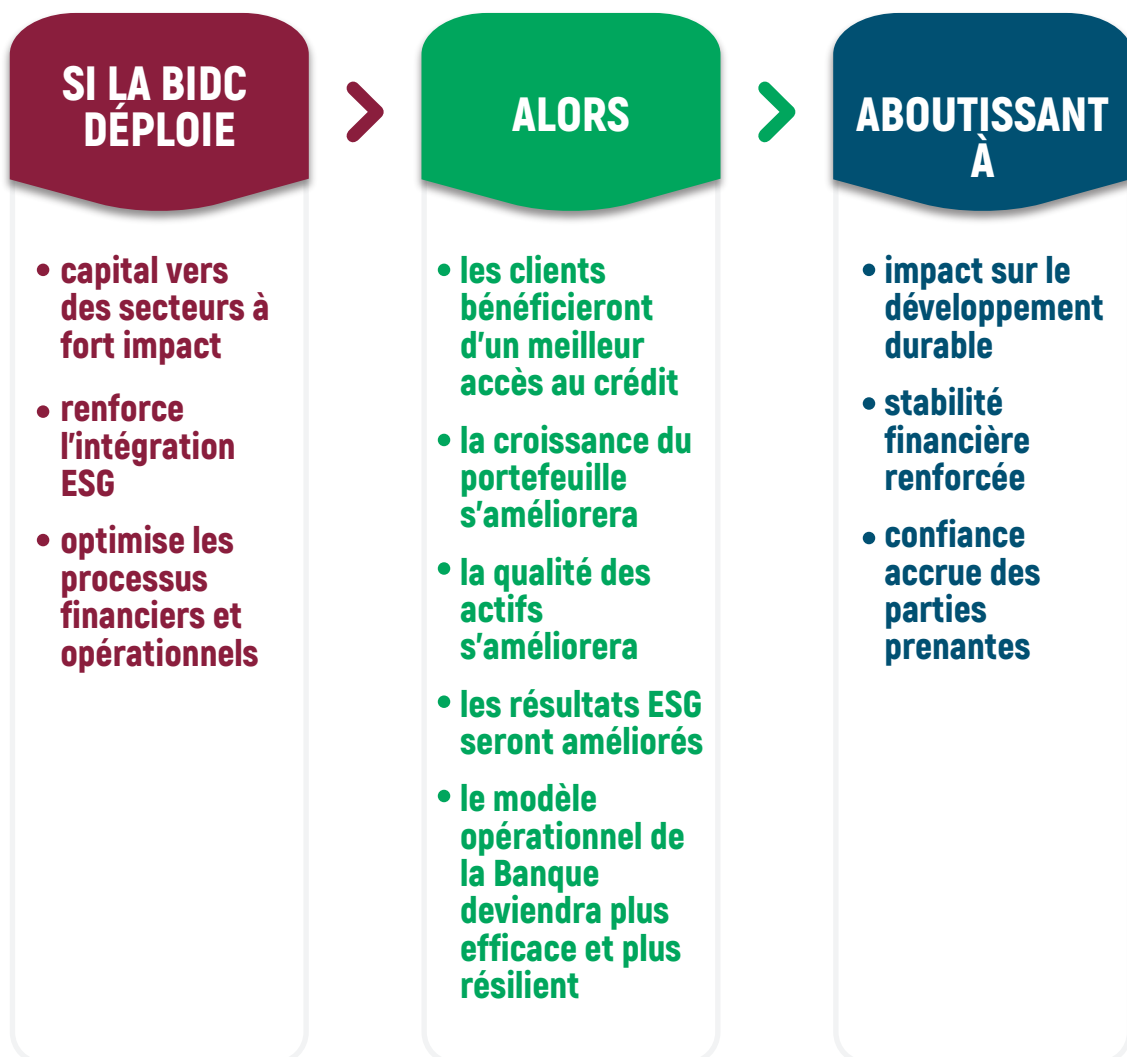


Tableau 6 : objectifs de croissance

ACTION	RÉFÉRENCE	OBJECTIF	MOYENS DE VÉRIFICATION	DATE CIBLE
Élaborer des stratégies nationales pour tous les États membres	15 stratégies nationales existent pour la Stratégie 2025	Élaborer et actualiser 15 stratégies nationales pour la Stratégie 2030	Stratégies nationales élaborées	2030
Continuer à privilégier les nouvelles interventions en faveur du secteur privé entre 2026-2030	Composition du portefeuille : public (53 %) ; privé (47 %) à la fin décembre 2025	≥63 % des nouveaux engagements	Rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030
Accroître le portefeuille de prêts de manière durable	2,88 milliards d'UC (2021 – 2025)	Approuver des projets pour un montant ≥ 3,37 milliards d'UC	Rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme, tableaux de bord trimestriels	2030
	2,29 milliards d'UC (2021 – 2025)	Travailler à la conclusion de nouveaux engagements de projets d'un montant ≥ 2,69 milliards d'UC	Rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme, tableaux de bord trimestriels	2030
	1,65 milliard d'UC (2021 – 2025)	Décaissement ≥ 1,89 milliard d'UC pour les projets	Rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme, tableaux de bord trimestriels	2030
	1,48 milliard d'UC (2021 – 2025)	Croissance du portefeuille de prêts ≥ 72 % par rapport à la fin de l'année 2025	Rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030
Augmenter le bilan	1,78 milliard d'UC à la fin de l'année 2025	Croissance du bilan ≥ 64 % par rapport à fin de l'année 2025	Rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030

Accroître la présence dans les États membres	Le bureau régional d'Abidjan a été inauguré le 1er décembre 2025. Il sera opérationnel en 2026	Mise en service de deux (2) bureaux régionaux à Abidjan et Abuja	Accords de siège entre la BIDC et les pays hôtes, bâtiments des bureaux régionaux de la BIDC, nombre d'employés dans les bureaux régionaux	2027
--	--	--	--	------

Tableau 7 : objectifs de résilience

ACTION	RÉFÉRENCE	OBJECTIF	MOYENS DE VÉRIFICATION	DATE CIBLE
Consacrer une part importante des nouveaux engagements aux thèmes ESG	15,83 % du portefeuille de la Banque en septembre 2025	Les engagements ESG représenteront ≥ 41 % du total des engagements	Rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030
Consacrer une part importante des nouveaux engagements aux énergies renouvelables	2,54 % de la taille du portefeuille de la Banque en septembre 2025	Les engagements en faveur des énergies renouvelables représenteront ≥ 15 %	Rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030
Poursuivre l'égalité des sexes au sein de la BIDC dans le cadre des objectifs ESG	Une politique genre existe	Actualiser la politique genre et la mettre en œuvre	Le Conseil d'administration a approuvé la politique genre actualisée	2026
Promouvoir les entreprises dirigées par des femmes	Négligeable	Soutenir au moins 5 initiatives dirigées par des femmes	Documents de préparation et de mise en œuvre des projets	2030
Promouvoir les entreprises dirigées par des jeunes	Négligeable	Soutenir au moins 10 initiatives menées par des chefs d'entreprise âgés de moins de 40 ans	Documents relatifs à la préparation et à la mise en œuvre du projet	2030

Cadres de gestion des risques	Politiques de gestion des risques existantes	Actualiser les cadres existants en fonction de l'expansion prévue des activités	Politiques de gestion des risques approuvées par le Conseil d'administration et leur mise en œuvre	2027
Améliorer la qualité des actifs	Taux de PNP = 5,81 % (2025)	Réduire le ratio de prêts non productifs à ≤ 3 %	Rapport annuel, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030
Intégrer pleinement les questions liées au changement climatique dans les activités de la Banque	Diverses politiques traitent des questions liées au changement climatique	Élaborer une politique pour guider les engagements de la Banque en matière de changement climatique	Politique relative au changement climatique approuvée	2030

Tableau 8 : objectifs d'optimisation

ACTION	RÉFÉRENCE	OBJECTIF	MOYENS DE VÉRIFICATION	DATE CIBLE
Accueillir les membres non régionaux notés AAA	Aucun membre non régional n'a rejoint la Banque	Au moins une institution notée AAA	Accord d'actionnaires entre la BIDC et ladite institution	2027
Obtenir une notation de crédit ayant qualité de valeur d'investissement	B (Fitch) et B2 (Moody's)	Obtenir une notation BBB- (Fitch) et Baa3 (Moody's)	Publication des rapports d'évaluation de notation par Fitch et Moody's	2030
Constituer des réserves de capital suffisantes	207 % à la fin de 2024	Maintenir un ratio de levier financier ≤ 300 %	Rapports ALM, rapports d'évaluation des partenaires	2030
Diversifier les sources de financement de la Banque	Pas de levée de fonds via des euro-obligations	Lancer au moins une transaction sur les marchés obligataires internationaux	Réception SWIFT du produit des euro-obligations, rapports annuels et rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030

Mettre en place des cadres solides pour les prévisions de liquidité à court terme afin d'éviter les déficits de financement et de réduire les liquidités inutilisées	Le ratio de couverture de liquidité est $\geq 200\%$.	Maintenir un ratio de couverture de liquidité $\geq 200\%$ chaque année	Rapports ALM, rapports des partenaires	2030
Développer les offres de conseil et d'assistance technique afin de générer des revenus hors intérêts	Minimal	Augmenter les revenus hors intérêts de 15% l'an en moyenne	Rapports annuels et rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030
Rationaliser les coûts d'exploitation	Coûts d'emprunt	Réduire le coût des fonds de 100 points de base	Coût moyen des emprunts	2030
	Le ratio coûts/revenus était de 67% à la fin de 2025	Réduire le ratio coûts/revenus pour être $\leq 60\%$	Ratio coûts/revenus dans les comptes annuels certifiés	2030
Améliorer les délais d'approbation des prêts	Secteur public - 6 mois Secteur privé - 4 mois	Réduire le délai d'approbation des prêts à : Secteur public (5 mois), Secteur privé (3 mois)	Délai moyen entre la demande et l'approbation du prêt	2030
Automatiser les processus pour améliorer l'efficacité	Principalement semi-automatisé	Automatiser $\geq 30\%$ des processus de prêt par rapport à 2025	Rapport d'audit des processus	2030
Maintenir un ratio d'adéquation des fonds propres sain	$36,1\%$ en 2025	Maintenir un ratio d'adéquation des fonds propres $\geq 30\%$ conformément aux accords de Bâle	Rapport annuel, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	2030

06

PARTIE VI :
**RISQUES LIÉS À LA
MISE EN ŒUVRE**

6.1. LA BANQUE

Révision à la baisse de la notation de crédit

La Banque a conservé une notation de crédit relativement stable au cours des cinq dernières années. Bien qu'elle ait pris de nombreuses mesures appropriées au cours de cette période, un environnement opérationnel difficile et l'absence d'actionnaires bénéficiant d'une notation ayant qualité de valeur d'investissement entre autres facteurs, ont limité ses chances d'amélioration de notation. Si la stratégie GRO vise à faire passer la Banque à une notation ayant qualité de valeur d'investissement notamment en accueillant au moins un actionnaire non régional noté AAA et en améliorant considérablement la qualité des actifs, l'échec de l'une quelconque des mesures prévues, conjugué à une détérioration supplémentaire du contexte, pourrait au contraire exposer la Banque à une dégradation de sa notation. Une telle situation augmenterait les coûts d'emprunt pour la Banque, qui seraient alors répercutés sur les clients de la sous-région, déjà confrontés à des coûts d'emprunt excessivement élevés.

Échec de la mobilisation des ressources

La réussite du plan repose essentiellement sur le succès de la stratégie de mobilisation des ressources. Du capital appelé et libéré aux options d'emprunt, les interventions prévues pour les cinq prochaines années dépendront de la capacité de la Banque à mobiliser des ressources adéquates à des taux compétitifs afin d'intervenir de manière significative dans les États membres. Les interventions prévues ne se concrétiseront pas sans la mobilisation des ressources correspondantes.

Détérioration de la qualité des actifs

Une détérioration de la qualité des actifs, résultant d'un dysfonctionnement du processus d'approbation des crédits, d'une supervision inadéquate des projets ou d'une insécurité accrue, entraînera une baisse du portefeuille de prêts et une éventuelle dégradation de la notation de crédit. Les agences de notation soulignent que la détérioration de la solvabilité due à une croissance significative du crédit sans apports de capitaux correspondants et à une baisse de la liquidité constitue un risque majeur pour la notation que la Banque doit prévenir.

6.2. L'ENVIRONNEMENT

Instabilité politique et insécurité

Au cours des cinq dernières années, la sous-région a connu une montée de l'instabilité politique et de l'insécurité, liée à des prises de pouvoir militaires et à des insurrections de groupes djihadistes, y compris des cas d'enlèvements. Six coups d'État militaires ont réussi au Mali (mai 2021), en Guinée (septembre 2021), au Burkina Faso (janvier et septembre 2022), au Niger (juillet 2023) et en Guinée-Bissau (novembre 2025), marquant l'une des périodes les plus troublées de l'histoire récente de la CEDEAO. En outre, trois tentatives de renversement de gouvernements ont échoué au Niger (mars 2021), en Guinée-Bissau (février 2022) et au Bénin (décembre 2025). Ces événements soulèvent des questions sur la gouvernance, la sécurité et les perspectives socio-économiques de la sous-région et interrogent sur le fonctionnement de la démocratie en Afrique de l'Ouest.

Les risques liés à l'insécurité transforment certains des actifs précieux existants de la Banque en actifs immobilisés. Ils limitent également la géographie d'intervention, augmentant le risque de concentration dans les rares pays bénéficiant d'un climat politique stable.

Taux d'intérêt élevés

La Banque a dû faire face à des taux d'intérêt élevés en raison de sa notation de crédit et du contexte général de taux élevés qui a suivi la pandémie de COVID-19. Les taux d'intérêt ont affiché une tendance à la baisse au cours des deux dernières années, ce qui laisse penser que la période des coûts d'emprunt élevés pourrait être révolue. Cependant, compte tenu de la volatilité de l'économie mondiale et de la géopolitique, il serait imprudent d'écarter la possibilité d'un retour à des taux élevés. Une telle situation rendrait toutefois difficile pour la Banque l'atteinte de ses objectifs d'intervention à des taux compétitifs tel que prévus.

Retard dans le paiement du capital

La stratégie de la Banque visant à intervenir à grande échelle et rapidement nécessite que des capitaux viennent compléter les emprunts afin de maintenir des ratios de fonds propres sains. Les retards dans le paiement du capital pourraient entraîner des retards dans les décaissements et des ratios d'endettement élevés, susceptibles de déclencher une dégradation de la notation.

Pressions sur les taux de change

Ces deux dernières années ont été marquées par des pressions monétaires particulièrement fortes, notamment dans les pays de la ZMAO.

6.3. ATTÉNUATION DES RISQUES

Les risques identifiés ont été associés à leurs impacts et aux mesures d'atténuation correspondantes, comme le montre le tableau 9.

Tableau 9 : Risques, impacts et mesures d'atténuation

NIVEAU	RISQUE	IMPACT	ATTÉNUATION
BANQUE	Dégradation de la notation de crédit	Coûts de financement plus élevés et accès réduit au marché Perte de la confiance des investisseurs	Engagement précoce auprès des agences de notation ; divulgation transparente Renforcement des réserves de capitaux Resserrement de l'appétence au risque ; amélioration des indicateurs de qualité des actifs

	Incapacité à mobiliser des ressources	Retards dans les projets et objectifs de croissance non atteints Risque de réputation lié aux retards dans les projets Problèmes de liquidité	Approbations par étapes avec vérifications de l'état de préparation Renforcement des relations avec les investisseurs
	Détérioration de la qualité des actifs	Augmentation des prêts non productifs, des provisions et perte de capital Baisse de la rentabilité Risque de dégradation de la notation de crédit Réduction de la capacité de prêt	Resserrement du processus d'approbation des crédits Renforcement de la supervision des projets et mise en place de systèmes d'alerte précoce Recherche de garanties plus solides Mettre en œuvre le transfert du risque de crédit (garanties, assurances, titrisation)
ENVIRONNEMENT	Instabilité politique et insécurité	Perturbations opérationnelles et risques logistiques Risque de crédit élevé dans les secteurs exposés et retards de paiement	Plans de continuité des activités et diversification géographique Renforcement des protocoles de sécurité et des capacités de service à distance
	Taux d'intérêt élevés	Volatilité des marges Stress accru des emprunteurs et défauts de paiement Risque accru de refinancement pour les clients	Gestion active de l'actif et du passif (ALM) et couverture Réévaluation des actifs et des frais Rationalisation des dépenses

	Retard dans les paiements de capital	Retards dans les projets et dépassements de coûts possibles Risques pour la réputation de la Banque	Engagement accru auprès des actionnaires
	Pressions sur les taux de change	Coût plus élevé du service de la dette en devises étrangères pour les clients, entraînant un risque de crédit potentiel	Couverture naturelle (adéquation entre les actifs et les passifs en devises)

La technologie représente un risque majeur pour la Banque. Afin d'atténuer les risques technologiques, notamment les menaces liées à la cybersécurité, les interruptions opérationnelles et les échecs de projets informatiques, la Banque mettra en œuvre un cadre robuste et résilient axé sur la sécurité proactive des systèmes et le renforcement de la surveillance des infrastructures. Cette stratégie donnera la priorité à la continuité des activités et à la stabilité opérationnelle via une sensibilisation complète du personnel, la mise en place de programmes formels de gestion du changement et une approche optimisée en matière de risques pour tous les futurs projets d'innovation. En alignant les garanties techniques sur une gestion stratégique des projets, la Banque entend éliminer les inefficacités opérationnelles et garantir la viabilité numérique à long terme.

CONCLUSION

La stratégie 2030, également dénommée stratégie GRO, est la réponse de la Banque aux multiples défis auxquels notre sous-région est confrontée. Elle reconnaît la nécessité d'intervenir à grande échelle et rapidement, tout en s'adaptant aux besoins de financement des États membres.

Le plan repose sur trois piliers stratégiques : la croissance, la résilience et l'optimisation. Il vise à consolider la position de la Banque en tant que bailleur de référence dans la sous-région en la rendant plus compétitive, agile et dynamique, afin de lui permettre d'intervenir de manière significative dans les États membres.

La Banque investira dans les pôles de croissance des États membres, tout en élargissant son portefeuille et son bilan afin de créer une valeur durable pour les parties prenantes. En outre, dans le cadre de sa stratégie de résilience, la Stratégie 2030 renforcera ses cadres de gestion des risques afin de compléter son orientation en faveur du secteur privé. De surcroît, elle placera les considérations ESG au cœur de la sélection et du financement des projets, tout en mobilisant des ressources thématiques pour financer des projets ESG dans les États membres.

Le plan vise à rationaliser les opérations de la Banque afin d'éliminer les inefficacités et d'optimiser l'utilisation des ressources dans le but d'accroître la productivité. Il réduira les délais de financement des projets en s'affranchissant des rigidités bureaucratiques afin d'améliorer la qualité du service et l'orientation client.

En effet, la stratégie GRO a été conçue pour répondre aux besoins des États membres, positionnant la Banque comme un partenaire fiable et réactif dans la lutte contre la pauvreté, conformément à son mandat. La Banque travaillera de concert avec ses partenaires pour relever les défis de développement actuels, afin que la sous-région devienne une région prospère, informée et saine, consciente de ses responsabilités envers sa population et l'environnement.

La Banque travaillera de concert avec ses partenaires pour relever les défis de développement actuels, afin que la sous-région devienne une région prospère, informée et saine, consciente de ses responsabilités envers sa population et l'environnement.



RÉFÉRENCES

- African Development Bank. (2023). African economic outlook 2023: Mobilising private sector financing for climate and green growth in Africa. African Development Bank Group. https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/publications/afdb23-01_aeo_main_english_0602.pdf
- African Development Bank. (2024). African economic outlook 2024: Driving private sector-led growth in Africa. African Development Bank Group.
- African Futures. (2024). ECOWAS geographic profile. Institute for Security Studies, African Futures & Innovation. <https://futures.issafrica.org/geographic/guide.pdf?geography=ECOWAS>
- African Telecommunications Union. (2024). Africa broadband outlook 2024. ATU-UAT. <https://atuuat.africa/wp-content/uploads/2024/11/Africa-Broadband-Outlook-2024-v1-00-DRAFT-FINAL-08.11.2024.pdf>
- African Union Commission, & OECD. (2024). Africa's development dynamics 2024: Skills, jobs and productivity (Chapter 7, "Skills for agrifood in West Africa"). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80022d4b-en>
- Agoundedemba, M., Kim, C. K., & Kim, H.-G. (2023). "Energy status in Africa: Challenges, progress and sustainable pathways". *Energies*, 16(23), 7708. <https://doi.org/10.3390/en16237708>
- Akindele, F., & Wonyra, K. O. (2018). Regional integration and export supply constraints in ECOWAS. *West African Journal of Monetary and Economic Integration*, 18(1), 1–35.
- AUC/OECD. (2025). Africa's development dynamics 2025: Infrastructure, growth and transformation. AUC/OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c2b40285-en>
- AUDA–NEPAD. (2023). Second Africa integrated high-speed railway network (AIHSRN) progress report. African Union Development Agency. <https://www.nepad.org/>
- Chisom, O. N., Unachukwu, C. C., & Osawaru, B. (2024). STEM education advancements in African contexts: A comprehensive review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 145–160. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2719>
- DevelopmentAid. (2025, April 10). Soaring military expenditure in the G5 Sahel erodes development. <https://www.developmentaid.org/news-stream/post/194040/soaring-military-expenditure-in-g5-sahel>
- Doherty, A., Amies, J., Higazi, A. T., Mayhew, L., Osborne, R., Griffith, H., & Buonomo, E. (2022). Climate risk report for the West Africa region. Met Office. <https://www.metoffice.gov.uk/services/government/international-development/west-africa-climate-risk-report>
- ECOWAS Bank for Investment and Development. (2025). West African Development Outlook: Confronted by Trade Uncertainty and Regional Fragmentation. https://www.bidc-ebid.org/en/wp-content/uploads/EBID_WADO-2025_EN.pdf
- ECOWAS Bank for Investment and Development. (2023). West African Development Outlook 2023: A mixed bag outlook – Debt distress, flagging growth and declining inflation. https://www.bidc-ebid.org/en/wp-content/uploads/EBID_WADO2023_en_web.pdf
- ECOWAS Commission. (2024). Internet penetration: Regional and national internet penetration indicators. ECOWAS SIGTEL/ECODOB. <https://sigtel.ecowas.int/internet-penetration/>
- ECOWAS Commission. (2022). ECOWAS regional climate strategy and action plan 2022–2030. ECOWAS Commission.

- ECOWAS Commission. (2022). ECOWAS Regional Infrastructure Master Plan: Transport sector report. ECOWAS Commission. <https://www.ecowas.int/>
- ECOWAS Commission. (2021a). ECOWAS Vision 2050: ECOWAS of the peoples – peace and prosperity for all. ECOWAS Commission
- ECOWAS Commission (2021b). ECOWAS Regional Infrastructure Master Plan. ECOWAS Commission.
- Edochie, I., Newhouse, D., Tzavidis, N., Schmid, T., Foster, E., Hernandez, A. L., & Savadogo, A. (2025). Small area estimation of poverty in four West African countries by integrating survey and geospatial data. *Journal of Official Statistics*, 41(1), 96–124.
- Ferdi (2016). Quality of road infrastructure (SCO indicator). Fondation pour les études et recherches sur le développement international. <https://competitivite.ferdi.fr/en/indicators/quality-of-roads-infrastructure>
- Infrastructure Consortium for Africa. (2023). Infrastructure financing trends in Africa 2023. ICA Secretariat. <https://www.icafrica.org/>
- Internal Displacement Monitoring Centre. (2025). Global report on internal displacement 2025. IDMC. <https://www.internal-displacement.org>
- International Organisation for Migration, & Partners. (2025, July 3). Project 21 briefing note: Burkina Faso, Mali, Western Niger – forced displacement and movement restrictions in the Central Sahel. ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/burkina-faso/project-21-briefing-note-burkina-faso-mali-western-niger-forced-displacement-and-movements>
- Military Africa. (2025, May 15). African military spending increased last year. <https://www.military.africa/2025/05/african-military-spending-increased-last-year>
- Nwokedi, T. C. (2022). Elongated cargo dwell time in Nigerian ports: The root-source and economic implications. *European Journal of Maritime Studies*, 1(1), 1–15.
- OECD, & Sahel and West Africa Club. (2024). West Africa regional governance and development report 2024. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/swac/>
- OECD. (2024). Corporate tax statistics 2024 (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ce7e5701-en>
- OECD. (2025). Africa’s development dynamics 2025: Infrastructure and productive transformation in West Africa. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/africa-s-development-dynamics-2025_c2b40285-en.html
- OECD. (2025). Intra-regional food trade in West Africa. OECD Publishing.
- Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. (2025, March 2). Sahel dashboard – Humanitarian overview (as of 3 March 2025). United Nations OCHA. <https://www.unocha.org/publications/report/burkina-faso/sahel-dashboard-humanitarian-overview-3-march-2025>
- PASAS. (2024). Challenges and issues of digital sovereignty in West Africa in 2024: From the principle of sovereignty to a strategic, adaptive, and resilient digital autonomy. Plateforme d’Analyse, de Suivi et d’Apprentissage au Sahel. <https://pasas-minka.fr/en/resources/download/686>
- PwC. (2025). Worldwide tax summaries: Corporate income tax (CIT) rates. PricewaterhouseCoopers. <https://taxsummaries.pwc.com/quick-charts/corporate-income-tax-cit-rates>
- Refas, S., & Cantens, T. (2011). Maritime transport in Africa (World Bank background paper).

- Security Council Report. (2025a, April 1). West Africa and the Sahel, April 2025 monthly forecast. <https://www.securitycouncilreport.org/monthly-forecast/2025-04/west-africa-and-the-sahel-14.php>
- Security Council Report. (2025b, November 29). West Africa and the Sahel, December 2025 monthly forecast. <https://www.securitycouncilreport.org/monthly-forecast/2025-12/west-africa-and-the-sahel-16.php>
- SvedbergOpen. (2024). The Port of Lomé's pivotal role in Togo's economic prosperity and regional integration. *International Journal of Applied Finance and Research Studies*, 3(2), 1–15.
- TogoFirst. (2023, April 2). Togo records highest performance on maritime connectivity index in Sub-Saharan Africa.
- UN Economic Commission for Africa. (2023). SDGs report 2023 – West Africa. <https://www.uneca.org/eca-events/sites/default/files/resources/documents/sro-na/icsoe-na-wa-2023/sdgs-report-2023-west-africa-english.pdf>
- UN News. (2020, January 9). 'Unprecedented terrorist violence' in West Africa, Sahel region. United Nations. <https://news.un.org/en/story/2020/01/1054981>
- UNCTAD. (2022). Review of maritime transport 2022. United Nations Conference on Trade and Development.
- UNCTAD. (2024). A world of debt 2024: A growing burden to global prosperity. United Nations Conference on Trade and Development.
- UNESCO. (n.d.). What you need to know about the challenges of STEM in Africa. <https://www.unesco.org/en/articles/what-you-need-know-about-challenges-stem-africa>
- UNHCR / Al Jazeera. (2025, October 10). Around four million people displaced across Africa's Sahel, UN warns. Al Jazeera. <https://www.aljazeera.com/news/2025/10/10/around-four-million-people-displaced-across-africas-sahel-un-warns>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). United Nations e-government survey 2024: Digital government in the era of transformation. UN DESA. <https://publicadministration.desa.un.org/publications/un-e-government-survey-2024-0>
- Wanyama, F. O. (2022). Rules of origin, value chains and African development under the AfCFTA. *Journal of African Law*, 66(3), 345–369.
- World Bank. (2011a). ECOWAS's infrastructure: A regional perspective. Africa Infrastructure Country Diagnostic series. World Bank.
- World Bank. (2011b). Port and maritime transport challenges in West and Central Africa. World Bank.
- World Bank. (2012). Why does cargo spend weeks in Sub-Saharan African ports? Lessons from six countries (Africa Trade Policy Note No. 33). World Bank.
- World Bank. (2024). Africa transport infrastructure database 2024. World Bank Group. <https://data.worldbank.org/>
- World Bank. (2024a). World development indicators: Domestic credit to private sector (% of GDP) [Data set]. World Bank. <https://data.worldbank.org/indicator/FS.AST.PRVT.GD.ZS>
- World Bank. (2024b). World development indicators: Country data for Cabo Verde, Senegal, Sierra Leone, The Gambia and Guinea [Data set]. World Bank. <https://data.worldbank.org/>
- World Economic Forum. (2020). The Global Competitiveness Report 2020. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf

Yabi, G. (2024, September). The Sahel's intertwined challenges. Finance & Development. International Monetary Monetary.

<https://www.imf.org/en/publications/fandd/issues/2024/09/the-sahels-intertwined-challenges-yabi>

ANNEXES

Annexe 1 : Mobilisation des Ressources

Points	2026	2027	2028	2029	2030	Total
	Milliers d'UC					
Obligations/ titrisation de l'UEMOA	27 343,07	57 270,36	39 335,85	35 420,84	55 656,49	215 026,60
Prêts bilatéraux	164 069,61	63 677,45	84 425,99	3 921,90	198 302,31	614 397,26
Financement ESG	-	75 915,69	-	128 883,40	-	204 799,09
Financement ACE	25 629,72	53 681,73	36 871,02	33 201,32	52 168,99	201 552,78
Inde	92 326,11	-	22 136,79	99 667,79	31 321,45	245 452,14
Recouvrement du capital	42 071,47	44 059,58	30 262,10	27 250,17	42 817,98	186 461,30
Appel de fonds propres	30 841,70	12 845,40	42 366,93	127 290,92	117 506,18	330 851,13
Total	382 281,67	307 450,19	355 398,68	455 636,34	497 773,39	1 998 540,28

Annexe 2 : Interventions du secteur public

Secteur	2026	2027	2028	2029	2030	Montant	Total des projets
	Milliers d'UC						
Agriculture	39 381,45	33 349,04	32 874,06	34 397,51	36 719,27	176 721,33	8
Infrastructures de transport	39 381,45	38 907,21	37 570,35	38 697,20	45 899,09	200 455,30	10
Électrification rurale	32 817,87	33 349,04	28 177,77	25 798,13	32 129,36	152 272,17	8
Énergie renouvelable	39 381,45	38 907,21	37 570,35	34 397,51	41 309,18	191 565,71	10
Eau	32 817,87	33 349,04	32 874,06	30 097,82	36 719,27	165 858,07	8
Éducation	39 381,45	38 907,21	37 570,35	34 397,51	41 309,18	191 565,71	9

Santé	45 945,02	38 907,21	37 570,35	34 397,51	41 309,18	198 129,28	9
Total des autorisations (a)	269 106,57	255 675,98	244 207,30	232 183,21	275 394,51	1 276 567,57	62
Engagements (b)	215 285,25	204 540,79	195 365,84	185 746,57	220 315,61	1 021 254,06	50

Annexe 3 : Interventions du secteur privé

Secteur	2026	2027	2028	2029	2030	Montant	Total des projets
Milliers d'UC							
Infrastructures de transport	39 381,45	33 349,04	28,177,77	51,596,27	55,078,90	207,583,43	7
Énergie renouvelable	65 635,75	55 581,74	70 444,41	64 495,34	68 848,63	325 005,86	13
Autres énergies	39 381,45	33 349,04	28 177,77	42 996,89	45 899,09	189 804,23	12
Agro-industrie	26 254,30	22 232,69	18 785,18	34 397,51	59 668,81	161 338,49	8
Autres industries	39 381,45	55 581,74	46 962,94	42 996,89	45 899,09	230 822,10	14
Finances (soutien aux PME)	131 271,50	144 512,51	154 977,71	141 889,74	151 466,98	724 118,44	27
Services (immobilier, hôtellerie)	52 508,60	44 465,39	37 570,35	34 397,51	82 618,35	251 560,21	12
Total des autorisations (a)	393 814,49	389 072,15	385 096,13	412 770,15	509 479,84	2 090 232,76	93
Engagements (b)	315 051,59	311 257,72	308 076,90	330 216,12	407 583,88	1 672 186,21	74

Annexe 4 : Cadre logique

Niveau	Déclaration	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
Impact	Croissance durable et inclusive	Emplois créés et émissions réduites	Études d'impact et rapports ESG	Environnement politique et macroéconomique stable
Résultats	Croissance du portefeuille de prêts et qualité des actifs, performance ESG et gains d'efficacité	Prêts non productifs, couverture ESG et durée du cycle de crédit	Rapports trimestriels, tableaux de bord, rapports annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	Absence de nouveaux prêts non productifs et disponibilité d'une multitude de projets ESG
Produits	Projets approuvés (y compris les projets ESG approuvés) et refonte des processus	Nombre et valeur des projets approuvés (% de projets ESG)	Rapports opérationnels, rapports trimestriels et annuels, rapports d'évaluation à mi-parcours et à terme	Ressources adéquates et exécution en temps opportun
Activités	Évaluation des projets et diligence raisonnable	Réalisation des étapes clés	Documents relatifs au projet, documents et procès-verbaux du comité de crédit	Capacité du personnel ; performance des fournisseurs

Annexe 5 : Tableau de la théorie du changement

Intrants	Activités	Résultats	Produits	Impact
Capital	Membres non régionaux potentiels	Approbaton des projets	Croissance du portefeuille de prêts	Croissance économique durable et inclusive
Personnel	Processus de crédit et de risque	Plans d'action ESG	Amélioration de la qualité des actifs	Institutions et infrastructures résilientes

Systemes	Diligence raisonnable ESG	Réduction de la durée des processus	Meilleure performance ESG	Réduction de l'empreinte environnementale
Politiques	Mises à niveau numériques	Tableaux de bord analytiques	Rentabilité	
Partenariats			Rendements ajustés au risque plus élevés	

STRATÉGIE GRO 2026-2030



Banque d'Investissement et de Développement de la CEDEAO (BIDC)

© 128, Boulevard du 13 Janvier. B.P. 2704 Lomé – Togo

☎ +228 22 21 68 64

✉ bidc@bidc-ebid.org 🌐 www.bidc-ebid.org
