BDEAC

Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale

Plan Stratégique

2017-2022

Juillet 2017

Sommaire

Sommaire 2
Liste des principaux sigles, abréviations et acronymes 3
Mot du Président 4
Présentation de la BDEAC 5
Vue d'ensemble 8
1. Cadre d'élaboration du Plan 11
1.1. Contexte international 11
1.2. Contexte régional 12
2. Résultats de la mise en œuvre du Plan Stratégique 2013- 2017 17
2.1 Rappel des principaux axes de développement du précédent Plan Stratégique 17
2.2 Stratégies opérationnelles et politiques opérationnelles 18
2.3 Stratégies organisationnelles (Gouvernance et Moyens humains) 21
2.4 Stratégies organisationnelles (Moyens techniques) 31
2.5 Stratégies financières 33
2.6 Plan d'Action Intérimaire 37
3. Vision et approche stratégique de la Banque à l'horizon 2025 37
3.1 Vision de la Banque 37
3.2 Approche stratégique 40
4. Orientations stratégiques sur la période 2017 – 2022 43
4.1 Stratégies opérationnelles 43
4.2 Stratégies financières 54
4.3 Stratégies organisationnelles 2013-2017 en Gouvernance et Moyens Humains 61
5. Dispositifs et outils de pilotage et de suivi de la mise en œuvre du Plan Stratégique 69
5.1 Dispositifs 69
5.2 Outils de pilotage 70
6. Annexes 76
6.1 Annexe 1 : Outil de modélisation financière 76

Liste des principaux sigles, abréviations et acronymes

ABG	: Aide Budgétaire Globale
AFD	: Agence Française de Développement
AG	: Assemblée Générale des Actionnaires
ALM	: Asset and Liability Management
APE	: Appel Public à l'Epargne
BDC	: Banque de Développement de la Chine
BDEAC	: Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale
BEAC	: Banque des Etats de l'Afrique Centrale
CA	: Conseil d'Administration
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEP	: Compte d'Exploitation Prévisionnel
CFE	: Centres de Formalités des Entreprises
CODIR	: Comité de Direction
COPIL	: Comité de Pilotage
CRSES	: Cadre Réglementaire de Sauvegarde Environnementale et Sociale
DRH	: Direction des Ressources Humaines
FMI	: Fonds Monétaire International
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
IAS	: International Accounting Standards
IFRS	: International Financial Reporting Standards
Md	: Milliards
PAI	: Programme des Appuis Institutionnels
PBI	: Progiciel Bancaire Intégré
PCA	: Plan de Continuité des Activités
PER	: Programme Economique Régional
PIB	: Produit Intérieur Brut
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PND	: Plan National de Développement
PPP	: Partenariat Public-Privé
RCA	: République Centrafricaine
SDI	: Schéma Directeur Informatique
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
UEAC	: Union Economique de l'Afrique Centrale

Mot du Président

La Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC) vient de se doter d'un plan Stratégique pour la période 2017-2022. L'adoption à l'unanimité de ce Plan confirme la volonté des Actionnaires de renforcer la politique d'intervention de la Banque pour mieux soutenir les économies de la sous-région et améliorer de ce fait les performances opérationnelles de l'Institution.

Cet ambitieux plan a pour vocation principale de contribuer à ce que nos Etats produisent effectivement les denrées alimentaires que les populations consomment et de devenir dans un horizon proche, exportateurs nets. L'atteinte de cet objectif passe par la diversification des économies de la zone en investissant principalement dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche, de la pisciculture et de l'agro-industrie.

Le plan vise également à installer la bonne gouvernance au sein de l'institution afin qu'elle s'arrime durablement aux meilleurs standards internationaux.

Dans un contexte économique sous régional marqué par la baisse des cours des principales matières premières dont le pétrole, induisant le ralentissement de la croissance et des effets néfastes sur les finances publiques et la position extérieure des Etats, la BDEAC en sa qualité d'Institution de financement du développement, devra consolider son positionnement au service du financement des projets, non seulement du secteur privé mais également du secteur public, notamment les opérations retenues dans le Programme Economique Régional (PER). Cette activité de financement est en phase avec la ferme volonté réaffirmée par les Chefs d'Etats le 26 décembre 2016 à Yaoundé.

La Banque devra également intensifier autour de sa vision prospective une obligation d'inventaire qualitatif et quantitatif des ressources à utiliser pour atteindre les objectifs fixés.

Le Plan Stratégique 2017-2022 répond aux défis que doit relever la Banque et constitue un outil dynamique, organisationnel et de développement permettant à la fois une meilleure efficience des actions de l'Institution et la diversification des économies des économies de la sous-région.

Je suis convaincu que la vision, les enjeux, les orientations et les axes d'interventions retenus sauront donner au cours de ces cinq prochaines années, une impulsion nouvelle à la Banque.

M. Fortunato OFA MBO NCHAMA

Président

Présentation de la BDEAC

Créée en 1975, la Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale (BDEAC) est l'Institution de Financement du développement de la Communauté Economique et Monétaire des Etats de l'Afrique Centrale (CEMAC), dont les Etats membres sont le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon, la Guinée Equatoriale et le Tchad.

Son siège est à Brazzaville (Congo) et elle dispose de représentations nationales à Yaoundé (Cameroun), Bangui (République Centrafricaine), Libreville (Gabon), Malabo (Guinée Equatoriale) et N'Djaména (Tchad).

Missions

Les missions de la BDEAC se résument comme suit :

Capital & Actionnariat

Détenu majoritairement par les Etats de la CEMAC, le capital de la BDEAC est également ouvert aux Etats non membres de la CEMAC, ainsi qu'aux investisseurs, institutionnels régionaux et internationaux, désireux de contribuer à l'émergence des pays de la sous-région.

Le capital autorisé de la BDEAC est porté à FCFA 1 200 milliards depuis le 24 juin 2014. La situation du capital après souscription par l'ensemble des Actionnaires, dans les deux (02) catégories, se présente comme suit[1] :

Catégorie A			Catégorie B		
	Montant en millions de FCFA	Pourcentage		Montant en millions de FCFA	Pourcentage
République du Cameroun	10 176	8,48%	BEAC	40 116	33,43%
République du Centrafrique	10 176	8,48%	BAD	300	0,25%
République du Congo	10 176	8,48%	République Française	998	0,83%
République Gabonaise	10 176	8,48%	Etat du Koweit	100	0,08%
Rép. de Guinée Equatoriale	10 176	8,48%	Libye	752	0,63%
République du Tchad	10 176	8,48%			
Total	**61 056**	**50,88%**	**Total**	**42 266**	**35,22%**
			Partie non encore souscrite	**16 679**	**13,90%**
Situation du capital au 31/12/2016					
	Montant en millions de FCFA			**Montant en millions de FCFA**	
Capital autorisé	1 200 000		Capitauxs propres	101 568	
Capital souscrit	1 033 220		Total bilan	420 112	
Capital appelé	106 841				
Capital appelé et libéré	84 181				
Capital sujet à appel	926 374				

Ressources

Les ressources de la BDEAC découlent essentiellement :

1. De son capital souscrit et libéré ;
2. Des emprunts à moyen ou long terme contractés auprès des Etats membres ou non membres, ou des institutions internationales ;
3. Des emprunts sur les marchés financiers régionaux et internationaux ;
4. Des concours consentis par la Banque Centrale ;

[1] *Données extraites du rapport annuel 2015 de la BDEAC*

5. Des fonds spéciaux ;
6. Et de toute autre ressource mobilisée aux termes des autorisations obtenues du Conseil d'Administration.

Domaines et formes d'intervention

La BDEAC concourt dans le financement d'investissements liés aux secteurs public et privé et concernant des domaines aussi variés que :

1. Les infrastructures : énergie, télécommunications, ports, aéroports, chemins de fer, routes, matériels de transport, etc. ;
2. Les industries, les agro-industries et les mines ;
3. L'agriculture, l'élevage, la pêche, la forêt et le développement rural ;
4. Les programmes immobiliers, l'hôtellerie, les technologies de l'information et de la communication (TIC).

En outre, la BDEAC participe au financement des infrastructures et des équipements éducatifs et sanitaires.

La BDEAC intervient sous forme de prêts directs à moyen ou à long terme en faveur de projets du secteur public ou du secteur privé. Par ailleurs, les concours de la Banque peuvent prendre d'autres formes sous certaines conditions telles que : la bonification d'intérêts, la prise de participation, les avals et les cautions et les avances pour le financement des études de faisabilité.

Réalisations de la Banque depuis sa création (données au 31/12/2016)

Opérations approuvées

194 prêts d'un montant de FCFA 1 084 344.1 millions.

44 études d'un montant de FCFA 9 758,6 millions.

4 prises de participation d'un montant de FCFA 800,5 millions.

Accords de Prêts Signés

137 accords totalisant FCFA 875 554 millions.

Vue d'ensemble

Œuvrant pour le développement économique et social des pays de la CEMAC, la BDEAC ambitionne de mettre en œuvre son nouveau Plan Stratégique pour la période 2017-2022 tout en tenant compte de son contexte international et régional, en relevant les différents défis et enjeux, et en assurant la continuité de ses plans antérieurs.

Ce nouveau Plan Stratégique concourra à la réalisation de la vision de la BDEAC à l'horizon 2025 qui est *« d'être un partenaire de référence pour l'intégration régionale et le développement humain »*.

Dans cette perspective, les orientations stratégiques de la Banque pour la période 2017-2022 s'inscrivent dans la poursuite de la mise en œuvre du Programme Economique Régional (PER) de la CEMAC ambitionnant à faire de la sous-région à l'horizon 2025 :

- Un espace économique intégré, émergent et sécurisé, solidaire et bien gouverné et qui sera au service du développement humain ;
- Une grande puissance à trois échelles : énergétique, métallurgique et verte.

Pour y parvenir, les actions visant à moderniser la Banque devront se poursuivre, avec particulièrement l'adoption des bonnes pratiques observées dans des institutions similaires, notamment en termes de gouvernance, d'organisation et de gestion des ressources humaines, de dispositif de contrôle interne, de système d'information, de pilotage financier, de règles comptables et prudentielles, etc.

L'ensemble des réformes et des actions prévues au niveau du Plan Stratégique 2017-2022 vise à renforcer la solidité financière de la Banque, améliorer sa profitabilité et par conséquent, renforcer son image et sa crédibilité vis-à-vis de ses actionnaires, de ses partenaires externes, du marché financier sous régional, mais également international à terme.

La BDEAC, en tant qu'Institution de financement du développement de la CEMAC, doit jouer pleinement son rôle et remplir au mieux les missions qui lui sont assignées, notamment dans le contexte actuel marqué par un ralentissement de l'activité économique à l'échelle de la zone et de la baisse des ressources des Etats membres du fait de la chute du prix du baril de pétrole.

Les Etats membres ont renouvelé récemment leur soutien financier à l'institution à travers une augmentation de capital et l'actionnaire de référence, la BEAC a apporté à la Banque un appui financier considérable.

Fort de ce soutien financier de ses actionnaires, la Banque doit diversifier ses ressources financières et renforcer ses capacités de mobilisation, afin de répondre aux fortes attentes et accroître ainsi sa capacité de financement dans les secteurs identifiés comme prioritaires dans les différents Etats de la zone CEMAC.

Le nouveau Plan Stratégique 2017-2022 a été préparé en tenant compte de ces éléments de contexte, des spécificités de la Banque et de sa vision stratégique. Trois grands axes stratégiques seront mis en exergue dans le nouveau plan, à savoir :

1. Les stratégies opérationnelles ;
2. Les stratégies financières ;
3. Les stratégies organisationnelles et de gouvernance.

Pour les stratégies opérationnelles, elles viseront l'atteinte des objectifs suivants :

- ✓ Le financement de projets et programmes transfrontaliers et intégrateurs de grande envergure, assurant ainsi la diversification économique ;
- ✓ Le financement de la diversification économique, notamment le secteur agricole, l'agro-industrie, la pêche, la pisciculture et l'élevage et du portefeuille de la Banque ;
- ✓ La diversification du portefeuille de la Banque ;
- ✓ L'amélioration du financement des PME-PMI ;
- ✓ Et la promotion de la finance verte et l'inscription des financements de la Banque dans une logique de Développement durable ;

Quant aux stratégies financières, elles ambitionneront la réalisation des objectifs subséquents :

- ✓ La maîtrise du pilotage financier de la Banque.
- ✓ La sécurisation et la diversification des sources de financement ;
- ✓ La relance et l'alimentation du fonds de bonification ;
- ✓ La notation de la BDEAC par une agence internationale ;

L'amélioration de la gestion de liquidité et le renforcement de l'autonomie financière de la Banque ; Quant aux stratégies organisationnelles et de gouvernance, elles aspireront à l'accomplissement des objectifs suivants :

- ✓ La clarification du rôle et des responsabilités des organes décisionnels internes ;
- ✓ La révision des textes de base de la Banque et la mise à jour des politiques et des procédures ;
- ✓ La mise à disposition de la Banque de ressources humaines aptes à relever ses défis ;
- ✓ La mise en place d'un système de gestion des ressources humaines par objectifs ;
- ✓ La maîtrise de toutes les opérations de la Banque et l'inculcation à travers une gestion efficace, efficiente et transparente ;

Pour réussir à bien la mise en œuvre de ce nouveau Plan Stratégique 2017-2022 et garantir l'atteinte des objectifs, un dispositif de pilotage et des outils de suivi adéquats seront mises en œuvre afin de suivre l'avancement des actions envisagées et procéder aux corrections nécessaires, le cas échéant.

Le pilotage des projets planifiés et la conduite du changement en interne constitueront également des enjeux déterminants pour assurer l'atteinte des objectifs fixés et la réussite du Plan Stratégique 2017-2022.

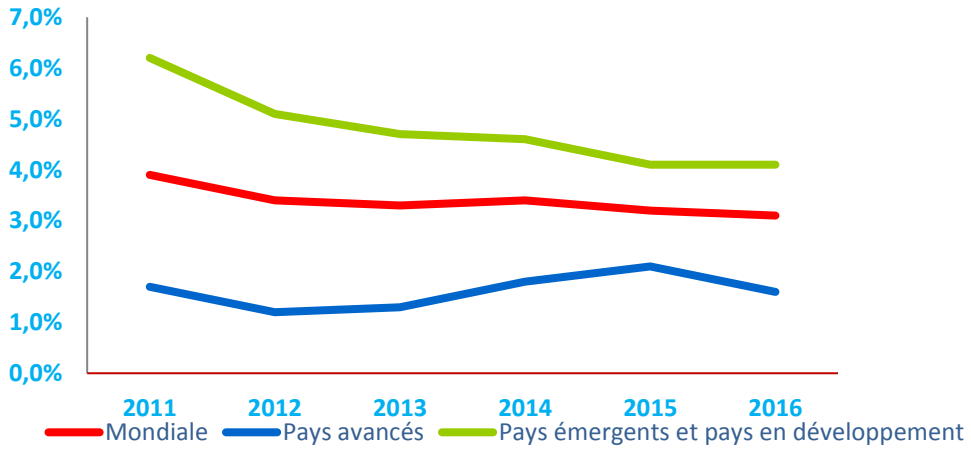
1. Cadre d'élaboration du Plan

1.1. Contexte international

Au cours des quatre dernières années, l'économie mondiale a été secouée successivement par la crise des dettes souveraines dans la plupart des pays de la zone euro et par la baisse des cours des matières premières, particulièrement le pétrole. Les politiques d'austérité budgétaire mises en œuvre par les dirigeants européens pour contenir la progression des dettes souveraines ont d'abord provoqué le ralentissement de l'activité économique dans plusieurs pays européens. Les réformes structurelles douloureuses adoptées ont ensuite permis la reprise économique en zone euro.

Au même moment, l'économie américaine, tirée par une politique monétaire accommodante, faisait preuve de beaucoup de résilience en enregistrant une croissance vigoureuse de l'activité qui s'est traduite par la création de nombreux emplois et par le maintien d'un taux de chômage relativement faible à 4,5 %.

Figure 1: Croissance du PIB en volume



Source : *FMI, Perspectives économiques mondiales, Avril 2017*

Au cours de la même période, les pays émergents et en développement ont enregistré des taux de croissance relativement faibles. Cette évolution s'explique par la contraction du

commerce mondial et par le ralentissement de l'activité en Chine, en rapport avec la réorientation du modèle de croissance chinoise. En outre, la baisse des performances des pays émergents est également provoquée par le ralentissement des économies indienne et brésilienne, mais aussi par la décélération de l'économie russe après la contraction considérable des investissements consécutive à la chute des prix du pétrole et la sortie des capitaux à la suite des sanctions prises par les pays occidentaux après la crise ukrainienne.

En Afrique subsaharienne, l'activité a été moins dynamique sur la période. Cette baisse de régime résulte des faibles performances enregistrées par les économies émergentes d'Afrique, le Nigeria et l'Afrique du Sud en tête, en raison principalement de la baisse des prix des matières premières qui a entraîné une contraction des dépenses budgétaires destinées au financement des infrastructures dans certains pays. Par ailleurs, les mesures pour lutter contre l'épidémie de fièvre Ebola dans certains pays d'Afrique de l'Ouest ainsi que la lutte contre le terrorisme au Sahel ont coûté quelques points de croissance à certains pays de cette région.

1.2. Contexte régional

Dans la zone CEMAC, l'activité économique a progressé de 3,8 % en moyenne au cours des dernières années. Ce taux de croissance est largement inférieur à la moyenne de la décennie qui se situe au-delà de 5 %. Plusieurs facteurs sont à l'origine de la contre-performance économique de la zone : ajustement des dépenses publiques aux recettes budgétaires à la suite de la baisse des revenus pétroliers, troubles politiques et sociaux en RCA, lutte contre le terrorisme, etc.

Sur le plan monétaire, la baisse des recettes d'exportation consécutive à la chute des prix des cours du pétrole a induit une contraction du niveau des réserves de change de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale. En effet, à fin 2015 les réserves de change représentaient 4 mois d'importations de biens et services contre 4,9 mois à la fin de l'année 2014. Pour 2016, la persistance du choc des termes de l'échange s'est traduite par une dégradation de ce ratio qui s'est fixé à 2,1 mois d'importations.

En matière de réduction de la pauvreté, la croissance économique obtenue dans la sous-région au cours de la décennie a été peu inclusive, malgré la révision des cadres stratégiques qui permettent aujourd'hui d'identifier précisément les secteurs moteurs de la croissance en vue de combattre efficacement la pauvreté : mines, infrastructures, industrialisation, agriculture, santé, éducation, tourisme, etc. Certaines politiques structurelles visant la diversification de la base productive pour réduire la dépendance vis-à-vis des hydrocarbures ont été mises en place. Cependant, les effets de ces politiques sur le bien-être des populations sont très peu perceptibles, en raison notamment de la faible progression du revenu par tête due à une croissance économique relativement moyenne. Car, avec un taux de croissance démographique de 2,5 % par an, le revenu par tête de la zone a progressé seulement de 1,3 % en moyenne au cours des dernières années. Pour espérer réduire progressivement la pauvreté, la sous-région doit réaliser durablement un taux de croissance annuel supérieur à 7 %.

S'agissant des prix à la consommation, la politique monétaire commune a contribué à maintenir une inflation faible, en dessous de 3 %, nettement inférieure à la moyenne enregistrée en Afrique subsaharienne.

Faibles perspectives macroéconomiques régionales pour 2017-2022

Le Plan Stratégique 2013-2017 de la Banque reposait en partie sur des perspectives de croissance régionale forte, supérieure à 5 % en moyenne. Ces prévisions étaient fondées sur des hypothèses qui semblaient à l'époque assez robustes, notamment :

- La stagnation de la production pétrolière de la zone. Cet objectif sera difficilement atteint en 2017 dans la mesure où la production de pétrole a baissé de 2,3 % en moyenne au cours des quatre dernières années. Même si elle a remonté en 2014, la croissance d'activité dans le secteur pétrolier ne devrait pas dépasser en moyenne 5 % au cours des cinq prochaines années, en raison notamment des contraintes se rapportant aux réserves, à la capacité technique et à la faiblesse des rendements de la production ;
- Le maintien à un niveau élevé du prix du baril de pétrole (90 US$), alors qu'il se situe actuellement à un niveau de prix proche de 50 US$ suite à la chute majeure des cours du

pétrole à partir du 2nd semestre 2014. Selon les projections du FMI, les cours du baril brut de pétrole ne devraient même pas atteindre 60 US$ à l'horizon 2022 ;

- La hausse de la production minière, agricole et sylvicole. Cette hypothèse reste valable dans la mesure où les performances de ces branches d'activité semblent robustes ;
- Le maintien à des niveaux relativement élevés des prix des matières premières. Malheureusement, les cours de certains produits d'exportation de la zone (pétrole, manganèse, café, coton, huile de palme, bois, caoutchouc, cacao) se sont effondrés ces dernières années. Leur remontée à des niveaux suffisamment élevés ne devrait pas se faire avant plusieurs années ;
- La dépréciation du dollar américain par rapport à l'euro. Au contraire, de janvier 2015 à décembre 2016 le dollar s'est apprécié de 15 % par rapport à l'euro et, par ricochet, au franc CFA ;
- Les effets induits par la diversification des économies des Etats membres. Pour l'instant, les résultats de la diversification de la base productive ne semblent pas compenser la perte des recettes pétrolières dans certains pays. En plus, les effets de cette diversification sur la réduction du chômage et de la pauvreté sont peu perceptibles.

A la lumière de ce constat, les perspectives économiques sous régionales sont incertaines à moyen terme.

Tableau 1 : Principaux indicateurs macroéconomiques prévisionnels de la zone CEMAC (en%)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PIB réel	1,6	3,1	3,3	3,7	4,0	4,1
dont hors pétrole	*5,0*	*3,3*	*3,2*	*3,4*	*3,5*	*3,5*
Solde budgétaire de base[2], hors dons/PIB	-5,4	-3,5	-3,7	-3,8	4,0	4,1
Compte courant (en % du PIB)	-10,6	-3,3	-3,8	-4,5	-5,2	-5,2
Taux d'endettement public (en % du PIB)	37,9	42,6	46,2	47,8	48,2	48,4
Inflation	2,6	2,5	2,5	2,7	2,4	2,1

Sources : *FMI, Perspectives économiques mondiales, avril 2017 ; Commission de la CEMAC, Rapport intérimaire de surveillance multilatérale, mars 2017 ; calcul des services de la BDEAC.*

2 . Solde budgétaire de base hors dons = Recettes totales (hors dons) – dépenses totales (hors investissements financés sur ressources extérieures)

Si les prix du pétrole ne remontent pas suffisamment pour se situer au-delà de 65 dollars américains, la croissance de la région pourrait se situer entre 3,0 % et 4,1 % en moyenne au cours des cinq prochaines années, et donc très loin des 7 % par an exigés afin de réduire durablement la pauvreté.

Tableau 2 : Cours mondiaux prévisionnels de quelques produits exportés par la zone CEMAC

	En dollars américains					
Produits	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**
Café Robusta (c/lb)	109,0	110,1	110,1	110,1	110,1	110,1
Cacao ($/t)	2024,3	2101,9	2101,9	2101,9	2101,9	2101,9
Coton (c/lb)	85,3	83,6	81,9	81,9	81,9	81,9
Huile de palme ($/t)	628,0	601,6	602,0	602,0	602,0	602,0
Banane ($/tonne)	1018,1	1018,1	1018,1	1018,1	1018,1	1018,1
Bois (dur) en grume ($/m3)	258,6	258,6	258,6	258,6	258,6	258,6
Bois (dur) débité (($/m3)	671,8	671,8	671,8	671,8	671,8	671,8
Caoutchouc (c/lb)	111,1	107,9	107,9	107,9	107,9	107,9
Pétrole Brent ($/baril)	55,2	55,1	54,1	54,0	54,4	55,2

Source: *FMI, Primary Commodity prices, mars 2017.*

Par ailleurs, l'un des axes de la stratégie de mobilisation des ressources par la Banque, dans le cadre du Plan Stratégique 2013-2017, visait à capter une partie des excédents budgétaires libres des Etats. Or, avec le décrochage des cours du baril de pétrole depuis le 2nd semestre 2014, les Etats pétroliers enregistrent des déficits budgétaires, malgré les efforts d'ajustement. Dans l'ensemble, le déficit budgétaire régional qui se situait en moyenne à -3,4 % du PIB ces dernières années, se creuserait légèrement pour atteindre - 3,7 % du PIB au cours des cinq prochaines années. Dans ces conditions, la BDEAC serait contrainte de revoir sa stratégie de mobilisation de ressources pour financer le nouveau Plan Stratégique.

Au cours des trois dernières années, le déficit de la balance des paiements courants de la zone se situait à 1,8 % du PIB. Compte tenu du ralentissement attendu des échanges commerciaux en valeur (du fait de la baisse des cours des matières premières et en raison du déficit prévu de la balance des revenus, dû notamment au rapatriement à l'extérieur des revenus des investissements) à l'horizon 2022, le déficit des transactions courantes se dégraderait davantage au cours des cinq prochaines années pour finir à - 4,5 % du PIB. La baisse des

exportations en valeur se traduirait par une moindre entrée de devises, maintenant ainsi les réserves de change des Etats membres à un niveau faible inférieur à 5 mois d'importations.

En matière de dette publique extérieure, les Etats de la sous-région sont très peu endettés lorsqu'on considère le ratio dette/PIB : le taux d'endettement extérieur régional se situe en moyenne à 29,1 % du PIB seulement ces dernières années, largement inférieur au seuil des 70 % du PIB. Les pays disposent encore d'une marge de manœuvre importante pour contracter des emprunts nécessaires au renforcement des infrastructures, à condition de maîtriser le rythme d'endettement, de privilégier les emprunts concessionnels et de consolider la gestion de la dette pour en assurer la viabilité à long terme.

S'agissant du climat des affaires, les pays de la CEMAC sont moins bien classés dans le rapport Doing Business de la Banque Mondiale, malgré la mise en place de structures dédiées pour améliorer le climat des affaires comme les Centres de Formalités des Entreprises (CFE) pour simplifier la procédure de création des entreprises, notamment à travers la mise en place des guichets uniques. En outre, des chartes des investissements ont été promulguées et des dialogues public-privés ont été instaurés dans certains pays. Les autorités s'emploient à renforcer la bonne gouvernance qui constitue pour l'instant une préoccupation majeure, compte tenu des faibles progrès relevés par ce Rapport.

En définitive, le Plan stratégique 2017-2022 s'inscrirait dans un contexte macroéconomique sous régional fortement dégradé et incertain. L'activité économique devrait progresser à un rythme peu soutenu, compte tenu d'une part des faibles performances attendues dans le secteur pétrolier (prix du pétrole faible et réserves en baisse) et, d'autre part, du ralentissement de la croissance dans le secteur hors pétrole plombé par les effets du contre-choc pétrolier. Le revenu par tête resterait modeste en raison de la faiblesse de la croissance. Les déficits budgétaires devraient se creuser et s'accumuler jusqu'en 2020 du fait de la faiblesse des recettes budgétaires, malgré les efforts d'ajustement mis en œuvre par les Etats membres depuis la chute des prix des matières premières. La diminution des réserves de change, à la suite de l'effondrement des recettes d'exportation, se stabiliserait au cours des cinq prochaines années pour représenter trois (3) mois d'importations. La faible mobilisation des ressources budgétaires intérieures entrainerait une augmentation de l'endettement

public pour couvrir l'énorme besoin de financement des projets d'infrastructures dans la sous-région. Dans ces conditions, la mobilisation des ressources fiscales et de l'épargne intérieure dans chaque pays ne suffira pas. Les Gouvernements seront alors amenés à combler ce gap de financement par un recours à l'endettement public extérieur auprès des marchés internationaux des capitaux, des deux places boursières sous régionales (Douala et Libreville) et des bailleurs de fonds multilatéraux internationaux et régionaux (à des conditions concessionnelles). La BDEAC entend se positionner dans cette brèche ouverte en accordant des financements adaptés, à travers ses outils traditionnels d'intervention, mais également d'autres instruments innovants, comme le blending (mixage entre des ressources du marché et des subventions), le partenariat public-privé (PPP) et la finance climat.

2. Résultats de la mise en œuvre du Plan Stratégique 2013- 2017

Le Plan Stratégique 2013-2017 a été conçu en cohérence avec la vision à long terme à horizon 2025 de la Banque. Cette vision a guidé l'élaboration des différents plans quinquennaux qui ont été mis en œuvre ces dernières années.

Le Plan Stratégique 2013-2017 a retenu, comme objectif général, de renforcer de manière significative la capacité de mobilisation des ressources financières de la Banque, tant régionales qu'extérieures, en vue d'avoir une réelle prise sur le financement des économies et de l'intégration régionale des pays de l'Afrique Centrale.

La réalisation de cet objectif passait par une mise en œuvre satisfaisante du Programme des Appuis Institutionnels (PAI) ayant pour objectifs de renforcer les performances et les capacités d'intervention de la Banque ainsi que son efficacité institutionnelle.

2.1 Rappel des principaux axes de développement du précédent Plan Stratégique

Les orientations stratégiques de la Banque du précédent Plan Stratégique visaient à la conforter dans sa mission de l'Institution de financement du développement de la CEMAC.

Cette vision s'articulait autour de sept (07) principaux axes de développement :

- Être un acteur majeur dans le financement des projets d'infrastructures pour l'émergence des Etats de la CEMAC en 2025 ;
- Être une Institution de référence en matière de financement des investissements du secteur privé et du secteur public marchand ;
- Etre un canal privilégié pour la mobilisation des excédents budgétaires des Etats pour les orienter vers les projets structurants ;
- Contribuer à la lutte contre la pauvreté, par le financement du développement à la base, notamment par le financement de projets de développement rural et le refinancement des Etablissements de Microfinance viables ;
- Être un acteur de référence sur le marché financier régional. L'objectif étant de mobiliser l'épargne disponible, aux fins de financer des investissements à moyen et long terme ;
- Être un partenaire de référence pour la Sous-région CEMAC, en tant que relais financier et technique pour les bailleurs de fonds internationaux ;
- Être un partenaire stratégique des Etats pour le développement durable.

L'appui sur le programme de réformes initié avec les partenaires de la Banque, constituait une condition nécessaire pour la mise en œuvre de cette vision, le renforcement des capacités d'intervention de la Banque et l'amélioration de son efficacité opérationnelle, afin de lui permettre de mieux remplir ses missions statutaires et d'atteindre les objectifs fixés par le précédent Plan Stratégique.

2.2 Stratégies opérationnelles et politiques opérationnelles

2.2.1 Rappel des objectifs

Le Plan Stratégique 2013-2017 a accordé la priorité aux infrastructures à travers l'augmentation du financement du secteur public en réponse à la demande particulièrement importante dans les domaines des infrastructures de transport, de télécommunication et d'énergie, avec une préférence pour le cofinancement des grands projets nationaux et régionaux avec les bailleurs de fonds internationaux.

En ce qui concerne l'approche clientèle, et en réponse à la forte demande mentionnée ci-dessus, la Banque a prévu de développer fortement son apport de financement des investissements publics et de poursuivre son soutien au secteur privé tout en veillant à la qualité de ses engagements.

L'objectif fixé par le précédent plan en termes de volume d'engagements s'élevait à FCFA 950 milliards sur la période 2013-2017, avec un rythme croissant des engagements annuels allant de FCFA 150 milliards en 2013 jusqu'à FCFA 230 milliards en 2017.

Exercice	2013	2014	2015	2016	2017
Objectifs d'engagements annuels (FCFA milliard)	150	170	190	210	230

Ce volume d'engagements était consacré au financement du secteur public non marchand à hauteur de 50% et du secteur privé et au secteur public marchand à hauteur des 50% restants.

Le rythme prévisionnel des décaissements a été fixé à 6 ans en moyenne pour le secteur public non marchand et à 4 ans en moyenne pour le secteur privé et public marchand.

2.2.2 Analyse des réalisations

Exercice	2013	2014	2015	2016	2017
Engagements annuels (FCFA milliard)	165,6	192,7	105,2	111	230
Taux de réalisation	110%	113%	55%	53%	NC
Part des infrastructures	48%	58,6%	100%	63%	NC

A la fin de l'exercice 2016, la Banque a approuvé un volume total d'engagements cumulé de FCFA 574,5 milliards au titre des quatre premiers exercices du Plan Stratégique 2013-2017, comparé un objectif de FCFA 720 milliards sur la même période, soit un taux de réalisation de 79,8%.

La part des infrastructures dans les nouveaux engagements pris par la Banque était importante sur la période 2013-2016, puisqu'elle représente en cumulé une quote-part de 64% de l'ensemble des engagements.

Au cours des exercices 2013 et 2014, la Banque a dépassé les objectifs fixés en termes de volumes d'engagements, avec une allocation plutôt cohérente par rapport aux ambitions du plan en termes de répartition entre le secteur public non marchand, le secteur privé et le secteur public marchand.

Néanmoins, les exercices 2015 et 2016 ont été marqués par une baisse sensible des nouveaux engagements, par rapport aux réalisations des exercices 2013 et 2014 et aux objectifs du plan, avec des taux de réalisation respectifs de 55% et 53%.

Le financement des infrastructures a été désignée comme la priorité du précédent plan et reste conforme aux objectifs des Etats membres qui visent non seulement le développement des infrastructures pour permettre au secteur privé de mieux s'exprimer, mais également l'amélioration des conditions de vie des populations.

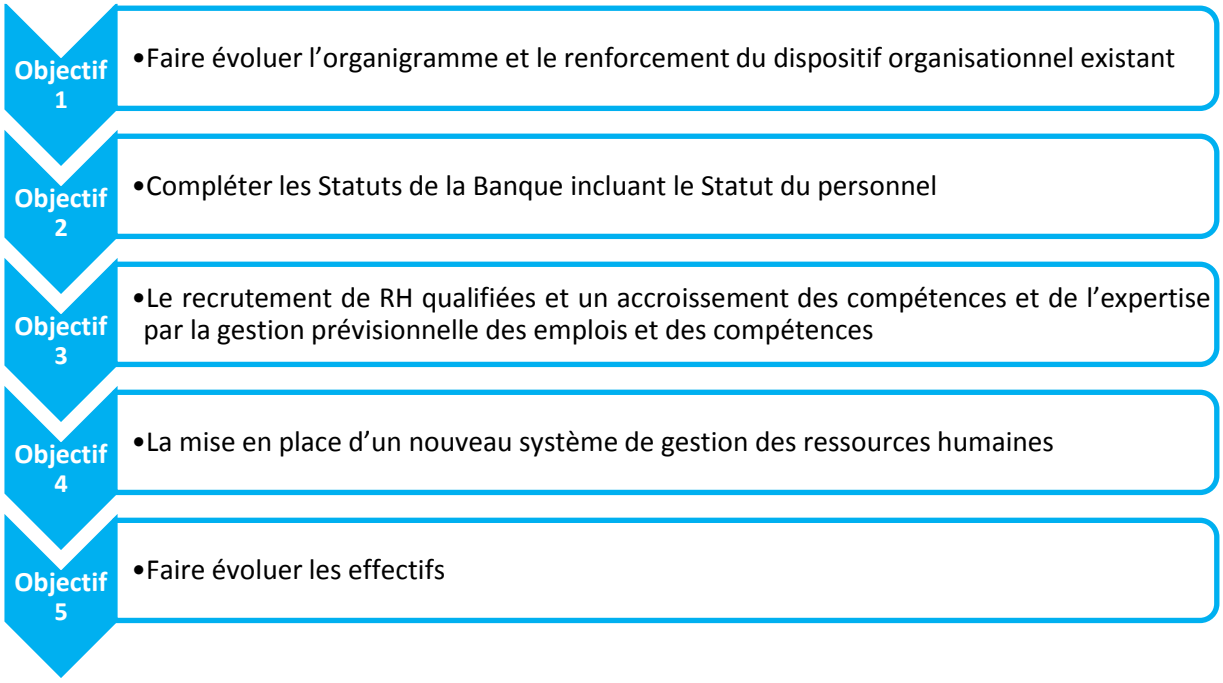
Le retard constaté dans le volume d'engagements pris par la Banque en 2015 et 2016 s'explique essentiellement par :

- Le contexte économique sous régional peu favorable et du ralentissement de l'activité économique dans plusieurs pays de la zone CEMAC, en raison de la faible production de pétrole brut, de l'effondrement du prix du baril, de la contraction des dépenses d'investissement consécutive à la baisse des recettes pétrolière et à la situation sécuritaire.
- La volonté de la Banque d'assurer une plus grande adéquation entre les nouvelles prises d'engagements et ses ressources financières et la progression importante des décaissements compte tenu du stock important d'engagements pris au cours des exercices précédents.
- L'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante au début du 2ème semestre 2015, la réalisation d'une mission de vérification de la Banque par la Commission Bancaire en réponse à la demande de l'Assemblée Générale et l'élaboration d'un Plan d'Action Intérimaire (PAI) adopté par le Conseil d'administration du 23 décembre 2015.

2.3 Stratégies organisationnelles (Gouvernance et Moyens humains)

2.3.1 Rappel des objectifs

Le Plan Stratégique 2013-2017 prévoyait cinq groupes d'objectifs tels qu'illustrés dans le schéma suivant :



1. **Faire évoluer l'organigramme** actuel de la Banque afin de le mettre en adéquation avec les nouveaux objectifs et le **renforcement du dispositif organisationnel existant** par la mise en place des Comités internes disposant d'attributions spécifiques :

- Un Comité de crédit, dans la perspective d'une célérité pour l'octroi des prêts au secteur privé ;
- Un Comité de gestion Actif/Passif, pour un meilleur suivi du pilotage financier de la Banque ;

2. **Compléter les statuts de la Banque incluant le Statut du personnel** par la création, au sein du Conseil d'Administration, de comités spécialisés au rang desquels un Comité d'Éthique chargé du suivi de la mise en œuvre du Code de déontologie de la Banque ;

3. **Le recrutement de ressources humaines qualifiées** pour soutenir les activités programmées et un **accroissement et le maintien à un niveau élevé des compétences et de l'expertise** professionnelle et technique du personnel de la Banque avec une organisation et une **gestion dynamique et fonctionnelle des carrières du personnel** par une implémentation de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** au sein de la Banque ;

4. **La mise en place d'un nouveau système de gestion des ressources humaines**, mettant en évidence :

- Une méthode adaptée d'évaluation et de rémunération du personnel ;
- Un plan cohérent de formation et de gestion des carrières ;
- Une amélioration du système d'évaluation du personnel dans un cadre global de management par objectifs et la performance.

5. **Une évolution des effectifs** pour être en adéquation avec la montée en puissance des activités opérationnelles et avec l'implantation des bureaux de représentation ;

2.3.2 Analyse des réalisations

L'analyse des constats suivants permet non seulement d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs que la Banque s'était fixés pour le Plan Stratégique 2013-2017, mais aussi de pouvoir développer des recommandations pour le Plan Stratégique 2017-2022. Ces constats permettent non seulement d'identifier les opportunités d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de la BDEAC, mais aussi d'identifier les parties de la Banque où des réorganisations et améliorations additionnelles peuvent être nécessaires pour atteindre les objectifs prioritaires de la Banque pour la période 2017-2022.

1. **Faire évoluer l'organigramme et le renforcement du dispositif organisationnel**

Un organigramme schématique et fonctionnel a été adopté par un règlement. La structure formelle de la BDEAC sur la base de ce règlement est présentée à la ***Figure 2*** et elle reflète :

- La délégation d'autorité entre les divers niveaux hiérarchiques ;
- Les différents rôles (hiérarchiques ou fonctionnels) des postes de la BDEAC ;

- Les nouvelles procédures opérationnelles qui ont été adoptées.

Il reste à être complétement opérationnalisé par l'adoption d'un certain nombre de documents parmi lesquels les fiches de postes.

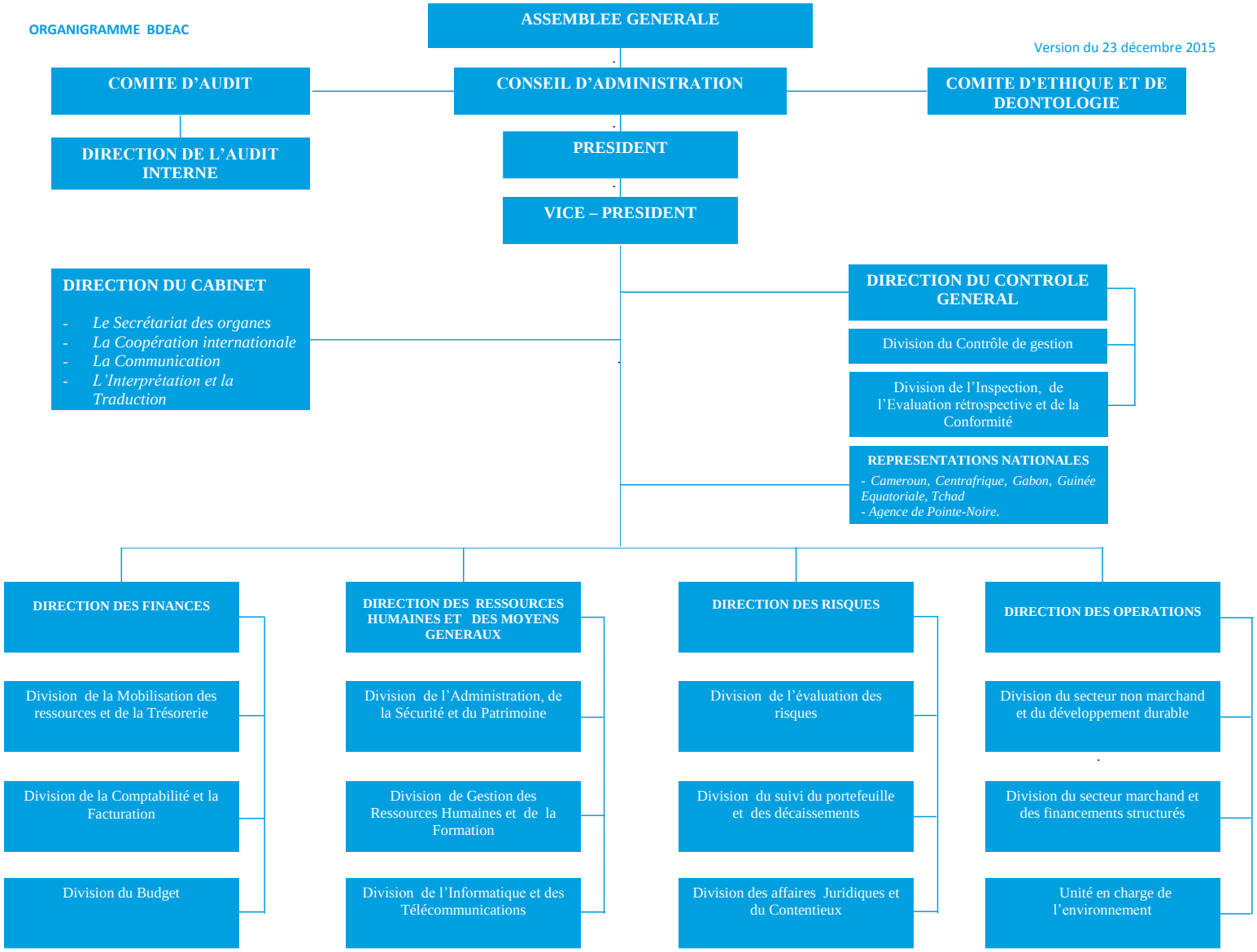
L'efficacité et la cohérence de l'action au sein de la BDEAC sont directement proportionnelles à la performance de la BDEAC prise dans sa totalité. Aboutir à une BDEAC performante revient à bâtir beaucoup plus que la somme de ses composantes - travaillant indépendamment les unes des autres.

Les mécanismes intégrateurs et de coordination aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel sont encore peu fonctionnels. Des synergies institutionnelles potentielles additionnelles doivent être identifiées et exploitées.

La BDEAC a mis en place une cartographie détaillée de certains flux de travail clé (systèmes et des processus clés) surtout au niveau de ses opérations. La décomposition des procédures, des activités et des modes de fonctionnement organisationnels afin de développer clairement un processus de prise de décisions efficace dans l'organisation reste à mettre en œuvre.

Se donner une vision globale et son partage au niveau de l'ensemble du personnel constitue des moyens indispensables pour amorcer et maintenir vivant le processus de communication et d'apprentissage inhérent à la Banque. Au sein de La BDEAC, cette culture de communication et d'apprentissage continu sera promue. Il en résultera un meilleur partage de l'information.

Figure 2 : Organigramme de la BDEAC adopté le 23 décembre 2015 :



2. Compléter le Statut du Personnel de la Banque

La BDEAC a des politiques, directives et procédures relatives aux principales activités touchant le personnel. Cependant, ces politiques, directives et procédures s. En effet, le Statut du Personnel est en cours d'élaboration et sera adopté par les prochaines réunions des organes de la Banque.

Le Statut du Personnel définit les principes généraux et les conditions générales d'emploi ainsi que les droits, avantages, obligations et devoirs des membres du personnel de la BDEAC. La désuétude du Statut du Personnel a pour conséquence qu'une énergie beaucoup trop importante est consommée pour tenter de réclamer un des multiples droits, privilèges et revenus ou pour régler des problèmes de GRH complexes en comparaison de la taille de l'organisation.

3. Le recrutement des Ressources Humaines qualifiées et un accroissement des compétences et de l'expertise par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'inexistence de référentiels ou d'outils communs de gestion prévisionnelle des ressources humaines entraîne une incohérence dans les actes de la GRH. La Banque devrait être en mesure de déterminer avec une plus grande précision les besoins en ressources humaines à court, moyen et long terme. La disponibilité future des ressources humaines de la BDEAC en termes de qualité et possibilité d'avancement n'est pas évaluée. Ainsi, la BDEAC se retrouve avec des pénuries ou des surplus du personnel par catégories d'employés, de niveaux et de métiers.

Pendant la période 2013-2016, la DRH a entrepris un travail d'une grande envergure avec de bons résultats pour développer un document-cadre servant de guide pour une gestion des ressources humaines telles que la nomenclature des métiers ou le référentiel des compétences.

Cependant, l'inexistence d'une bonne politique de formation ne permet pas d'établir un pont solide entre la gestion des emplois[3] et le développement des compétences. Il en ressort une

[3] *Emplois-cibles ou nouveaux métiers (à créer), emplois-sensibles (en voie de disparition pour cause de départs), emplois-clés (emplois stratégiques)*

iniquité de traitement interne et des économies d'échelles, comme une mutualisation des formations, qui ne peuvent se produire à moins d'une vraie collaboration de gestion ne soit établie entre les directions et les départements.

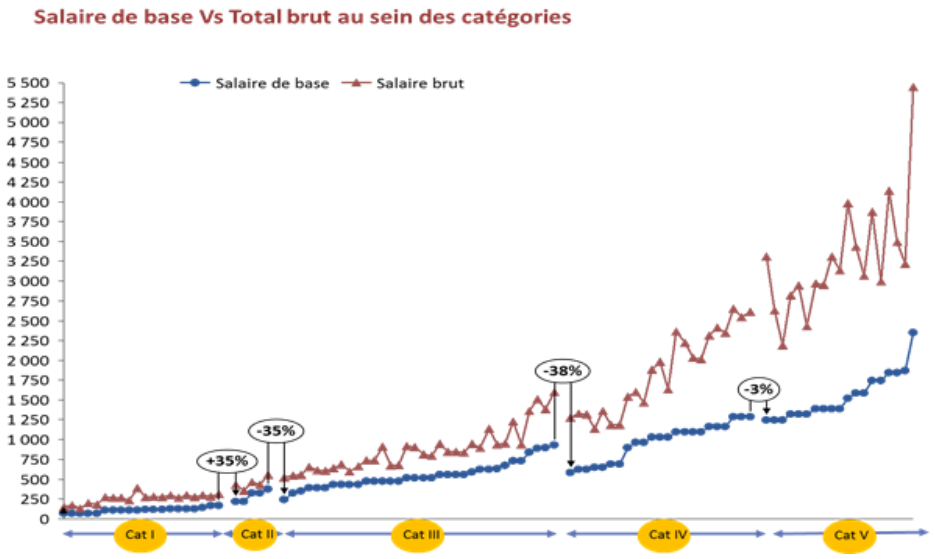
4. La mise en place d'un nouveau système de gestion des ressources humaines

La Banque a adopté en 2015 une nouvelle politique de gestion des ressources humaines. Cependant, la BDEAC ne dispose toujours pas de pratiques et activités qui sont conçues et mises en œuvre pour assurer une bonne utilisation des ressources humaines : il n'y a pas ou peu d'objectifs individuels, il n'y a pas d'évaluation de la performance basée sur des critères fiables, il n'y a pas d'évaluation des besoins en formation, etc.

La rémunération du personnel est basée presque uniquement sur la formation académique du titulaire et non sur la valeur du poste en relation à d'autres postes à l'intérieur et à l'extérieur de la BDEAC ni sur la valeur et la rareté des qualifications exigée par le poste.

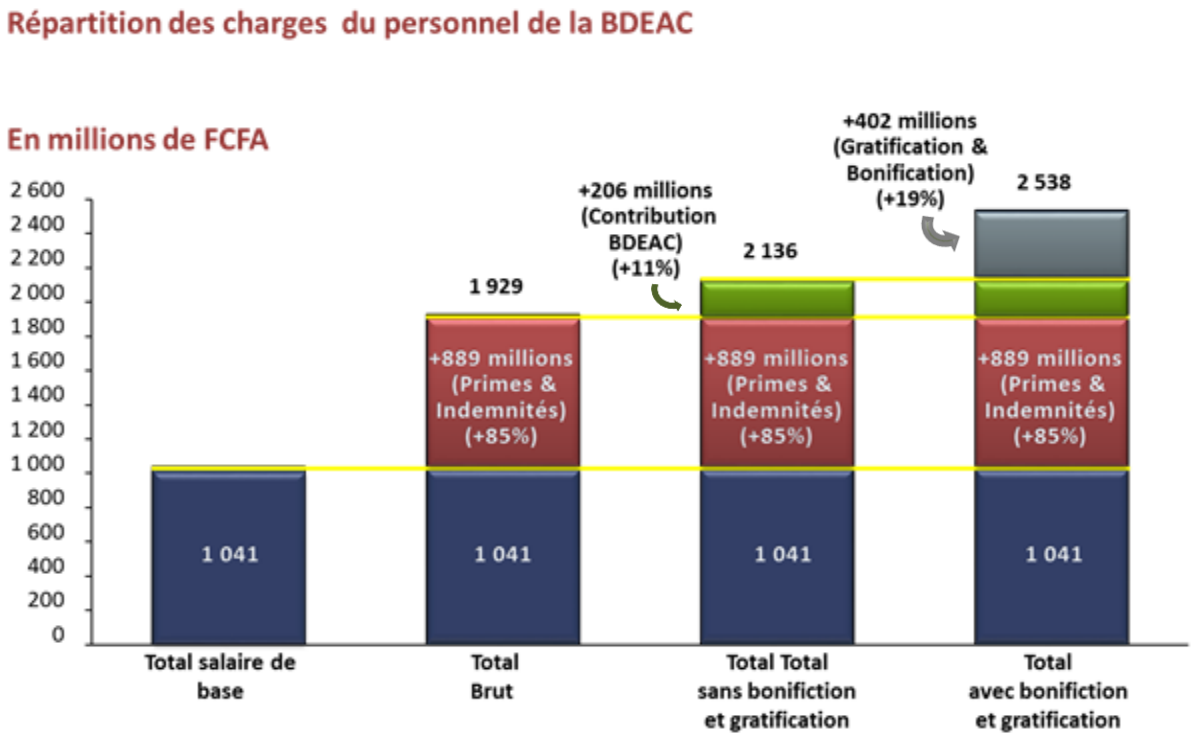
Pendant la période 2013-2016, un travail important a été entrepris par la Direction des Ressources Humaines pour mettre en place des méthodes d'évaluation des postes, pour assurer l'équité interne entre les employés de la Banque. Cependant, les résultats de ces études et les conséquences de la mise en œuvre du nouveau système ne sont pas encore perceptibles.

Figure 3 :



Le salaire de base ne représente que moins de 50 % de la rémunération totale du personnel de la Banque.

Figure 4 :



La gestion du mérite trouve son ancrage dans la reconnaissance d'un effort particulier ou d'une aptitude pour l'accomplissement de la mission de la Banque confiée à un membre du personnel.

C'est l'aboutissement d'un processus par lequel les qualités individuelles sont repérées, évaluées et reconnues à travers un mécanisme jugé « neutre »[4] et dont l'objectif est de motiver l'employé.

Au sein de la BDEAC, la procédure est standardisée pour constater le travail et le comportement du membre du personnel à son poste et non sa contribution à l'atteinte des objectifs. Le personnel est évalué selon un système qui pourrait être largement plus clair et transparent. Cependant, il a l'avantage d'être simple et peut être amélioré ou soutenu par un mécanisme interne de récompense des membres du personnel les plus méritants de par leur compétence, leur initiative, leur performance et leur exemplarité. Ceci instaurera une culture de performance et l'atteinte des objectifs de manière optimale.

La notion de responsabilisation du personnel fait appel à la fixation des objectifs et à leur sanction (positive ou négative) sur la base des résultats obtenus. L'ensemble de cette démarche s'inscrit dans le cadre de la gestion axée sur les résultats. La BDEAC a fait des efforts en la matière. Elle a retenu les services d'un consultant pour former son management dans la définition des objectifs annuels et la conduite des entretiens annuels de fixation d'objectifs et d'évaluation.

Cependant, pour éclater des objectifs au niveau des directions et des divisions la Banque devra d'abord définir des objectifs annuels globaux.

La mise en œuvre des activités découlant de cet investissement peine encore à être érigé en culture de gestion au niveau de la Banque. La pratique en matière de fixation d'objectifs et d'évaluation de performance reste encore largement perfectible.

Le renforcement de capacité du personnel de la BDEAC n'est que peu effectif, stratégique et mutualisé. Les outils actuels utilisés pour faire les évaluations annuelles ne permettent pas de

[4] *Apolitique et non subjective*

faire ressortir les besoins en formation du personnel sur des compétences bien précises. La formation du personnel de la BDEAC est individualisée et est gérée sans une interaction rapprochée avec l'ensemble des directeurs pour s'assurer d'une stratégie de formation, d'une cohésion au niveau des approches en formation et sans l'implication de la DRH.

Il existe des plans de formations, rédigés à l'occasion de la validation des budgets, mais malheureusement, ils sont souvent non exécutés. Ou bien si une formation est donnée, elle ne correspond pas toujours au profil et compétence requise pour un poste donné.

Cependant, l'inexistence d'un mécanisme d'évaluation des impacts de la formation participe à la non-optimisation de ressources financières attribuées à la formation du personnel. Pour jouir pleinement des dispositions de sa politique de formation, certains indicateurs de bonne gouvernance doivent permettre de mesurer l'apport de la formation dans l'amélioration des processus de travail, la qualité des prestations, l'accélération des délais et des performances.

Par exemple, l'évaluation de l'impact de la formation devrait permettre à la BDEAC de connaître les ressources mobilisées chaque année pour l'organisation des sessions de formation et mesurer les retombées qui en découlent. Cet exercice est une opportunité pour redéfinir la stratégie de renforcement des capacités et de redimensionnement de l'investissement en temps, en ressources humaines et financières. Mais les efforts jusque-là déployés ne sont pas mesurés et l'impact et les effets de la formation restent inconnus.

5. Faire évoluer les effectifs

Le tableau 3 illustre l'évolution des effectifs de la BDEAC entre 2003 et 2016.

Tableau 3 : Évolution des effectifs de la BDEAC entre 2003 et 2016

Effectifs BDEAC	30/06/2003	31/12/2007	30/05/2016
Haute direction	2	2	2
Cadres	17	33	42
Gradés	15	24	34
Employés	10	12	25
Total	**44**	**71**	**103**

Les effectifs de la Banque ont augmenté de 161% entre 2003 et 2007 (en moyenne 40% par année) et de 145% entre 2007 et 2016 (en moyenne 16% par année).

Le tableau 4 suivant illustre les coûts des ressources en 2003 et en 2016.

Tableau 4 : Evolution du coût des ressources humaines en 2003 et en 2016

Effectifs BDEAC	30/06/2003			30/05/2016		
	N°	Coût total annuel	Coût annuel par employé	N°	Coût total annuel	Coût annuel par employé
		En FCFA	En FCFA		En FCFA	En FCFA
Haute direction	2			2		
Cadres	17			42		
Gradés	15			34		
Employés	10			25		
Total	**44**	**686,230,508**	**15,596,148**	**103**	**3,146,891,036**	**30,552,340**

Les coûts des ressources humaines de la Banque ont augmentés de 460% entre 2003 et 2016 (en moyenne 35% par année). Le coût annuel par employé a pratiquement doublé.

Le tableau 5 suivant illustre l'évolution du volume annuel des engagements par employé entre 2008 et 2016.

Tableau 5 : Evolution du volume annuel des engagements par employé entre 2008 et 2016

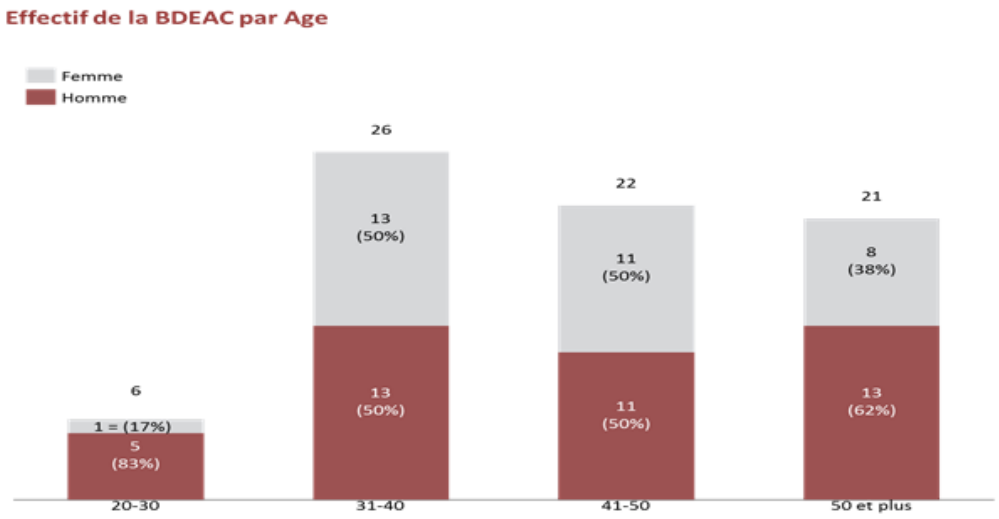
	2008			2012			2016		
	No Effectifs	Volume annuel d'engagement (en millions de FCFA)	Volume annuel d'engagement par employé (en millions de FCFA)	No Effectifs	Volume annuel d'engagement (en millions de FCFA)	Volume annuel d'engagement par employé (en millions de FCFA)	No Effectifs	Volume annuel d'engagement (en millions de FCFA)	Volume annuel d'engagement par employé (en millions de FCFA)
Haute direction	2		27,581.50	2		55,262.50	2		105,000.00
Cadres	33		1,671.61	50		2,210.50	42		5,000.00
Gradés	24		2,298.46	34		3,250.74	34		6,176.47
Employés	12		4,596.92	19		5,817.11	25		8,400.00
Total / moyenne	**71**	**55**	**776.94**	**105**	**111**	**1,052.62**	**103**	**210**	**2,038.83**

En moyenne, le volume annuel d'engagement par employé qui était d'approximativement de FCFA 777 millions en 2008 a presque triplé pour atteindre FCFA 2 039 millions en 2016.

Pendant cette même période les engagements ont augmenté de 381% pour la haute direction, de 300% pour les cadres et 270% pour les employés gradés.

La figure 5 ci-après illustre la distribution du personnel par âge et par genre.

Figure 5 : Effectif global de la BDEAC par âge et par genre



2.4 Stratégies organisationnelles (Moyens techniques)

2.4.1 Rappel des objectifs

Le précédent Plan Stratégique 2013-2017 avait défini un certain nombre d'objectifs visant assurer le développement harmonieux des activités de la Banque à travers le renforcement de ses moyens techniques et la transformation de son contexte d'exploitation.

Les principaux objectifs fixés par le plan sont en cohérence avec le programme des réformes engagé par la Banque, à savoir ;

- La construction d'un système d'information intégré respectant une présentation des données comptables selon le référentiel IAS/IFRS et l'implémentation d'outils de gestion des risques selon les règles de Bâle 2 ;
- L'opérationnalisation des Représentations nationales et la réhabilitation de l'immeuble du siège ;

- La mise en place de l'infrastructure informatique garantissant la continuité des activités (PCA) : sécurisation de la salle informatique, sécurisation des données et mise en place des politiques de sauvegarde et de restauration des données.

D'une façon générale, la relance du programme des réformes et l'aboutissement de l'ensemble des chantiers engagés par la Banque, constituaient un objectif clé du précédent plan et nécessaire pour l'atteinte de ses autres objectifs opérationnels.

2.4.2 Analyse des réalisations

La modernisation du système d'information de la Banque, en phase avec l'évolution des activités de la Banque, les attentes des opérationnels et les bonnes pratiques en termes de fiabilité et sécurité des données, de continuité d'activité, etc., constitue une des principales réalisations du précédent Plan Stratégique.

En effet, au cours des dernières années, la Banque s'est doté d'un nouveau Schéma Directeur Informatique (SDI) et a procédé à l'acquisition de nouveaux équipements informatiques garantissant ainsi la modernisation et la meilleure sécurisation de son système informatique. Par ailleurs, le nouveau Progiciel Bancaire Intégré (PBI) a été mis en production en février 2016.

La Banque a également réalisé des avancées dans le domaine de la communication interne et externe (archivage des documents informatiques, Intranet, nouveau site Internet, etc.) dans le respect des normes de sécurité.

En ce qui concerne les Représentations nationales dans les pays membres, elles permettent à la BDEAC de renforcer son ancrage et sa proximité régionale et d'être à l'écoute permanente de son marché. L'opérationnalisation des Représentations nationales permettra également à la Banque de remplir pleinement ses missions et ses objectifs opérationnels.

Ces réalisations ont connu des retards dans la mise en place de certaines actions et réformes visant à renforcer les moyens techniques de la Banque par rapport aux délais initialement fixés. A titre d'exemples :

- Le déploiement du schéma directeur informatique (SDI) ;
- Le nouveau référentiel comptable conforme aux standards internationaux (l'implémentation du progiciel bancaire intégré qui couvre tous les métiers de la banque n'a démarré que le 18 août 2015), les premiers états financiers de la Banque selon le référentiel IAS/IFRS seront établis pour la situation comptable arrêtée au 31 décembre 2016.

Il importe de signaler, que la stratégie de mobilisation des ressources financières adoptée dans le précédent plan reposait entièrement sur l'attractivité de l'Institution, et donc devait dépendre de la bonne exécution du Programme des réformes. Le retard dans sa mise en œuvre a ainsi induit un grand décalage dans la levée des fonds, puisque les préliminaires à la mobilisation des ressources additionnelles pressenties n'étaient pas encore réalisés.

2.5 Stratégies financières

2.5.1 Rappel des objectifs

Le Plan Stratégique 2013-2017 avait accordé la priorité à l'intensification des activités de mobilisation des ressources et à l'amélioration des politiques financières en réponse aux ambitions opérationnelles de la Banque et de sauvegarder son intégrité financière, à travers :

- L'élargissement de la base du capital social pour accroître l'effet de levier de la Banque en faisant appel aux actionnaires. Les simulations réalisées sur la base des objectifs du Plan 2013-2017 établissaient le bon niveau du capital social de la Banque à FCFA 1 200 milliards avec un effort demandé aux actionnaires portant presque exclusivement sur la fraction du capital sujette à appel.
- La mobilisation de ressources auprès des Etats membres en situation d'excédents budgétaires durables, à travers des émissions obligataires sur le marché financier sous régional et en renforçant la coopération avec les bailleurs de fonds internationaux. Le programme d'emprunt retenu pour couvrir les besoins de financement sur la période 2013-2017 a porté sur un volume global de FCFA 900 milliards, dont FCFA 500 milliards de ressources de catégorie I (ressources à conditions favorables à obtenir auprès des Etats membres, des organismes de coopération, etc.) et FCFA 400 milliards de ressources de

catégorie II (ressources à mobiliser sur le marché financier sous régional, auprès de bailleurs de fonds internationaux, etc.)

2.5.2 Analyse des réalisations

La mise en œuvre du Plan stratégique 2013-2017 a permis à la Banque de procéder en 2014 à l'augmentation de son capital social. Celui-ci est passé de FCFA 250 à 1 200 milliards pour mieux soutenir les activités inscrites dans le plan.

Cette augmentation du capital constitue la principale réalisation du précédent plan, renforçant ainsi les fonds propres de la Banque et sa capacité d'endettement. Cependant, des retards importants ont été accusés par les actionnaires dans la souscription et la libération du capital.

Par ailleurs, le déséquilibre des ressources par rapport aux engagements s'est aggravé sur la période compte tenu des **difficultés rencontrées par la Banque pour la mobilisation des ressources d'emprunt**, accentuant ainsi la pression sur la trésorerie disponible et sur sa capacité à honorer ses engagements.

En effet, la mobilisation de nouvelles ressources de catégorie I et II par la Banque depuis l'exercice 2013 a été largement en dessous des objectifs fixés par le précédent plan et les opérations réalisées sur la période 2013-2015 sont détaillées dans le tableau suivant :

Exercice	Partenaire	Opération	Montant
2013	Banque de Développement de Chine (BDC)	Mise en place d'une ligne de crédit	FCFA 19,6 milliards
2014	Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC)	Relèvement du plafond de refinancement	FCFA 40 milliards (relèvement du plafond de refinancement initial de 10 à FCFA 50 milliards)
2015	Banques des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC)	Relèvement du plafond de refinancement	FCFA 100 milliards (relèvement du plafond de refinancement de 50 à FCFA 150 milliards)
		Ouverture d'un compte courant d'associé	FCFA 240 milliards

Au total, FCFA 400 milliards de ressources de catégorie I et II ont été mobilisées sur la période 2013-2015 par rapport à un objectif total de FCFA 900 milliards sur la période 2013-2017, soit un taux de réalisation de 44% à fin 2015.

L'exercice 2015 a été marqué par la confirmation du soutien financier de la Banque par la BEAC d'un montant total de FCFA 400 milliards sous différentes formes, notamment à travers le relèvement du plafond de refinancement « revolving » de FCFA 100 milliards pour passer à un plafond de FCFA 150 milliards ainsi que l'ouverture d'un compte courant de FCFA 240 milliards décaissables sur 3 ans.

Par ailleurs, la BDEAC avait prévu de lancer la deuxième tranche de son emprunt obligataire par Appel Public à l'Epargne (APE) au cours du 1er semestre 2014 pour un montant de FCFA 35 milliards. Cependant, cette émission obligataire sur le marché sous régional n'a pas abouti compte tenu des difficultés rencontrées par le Prestataire de Services d'Investissements (PSI) à apporter la preuve de la constitution de la prise ferme sur laquelle il s'était engagé.

L'accès au marché financier sous régional constitue une source importante de refinancement et de diversification des ressources financières de la Banque. La mise en place des meilleures conditions et des facteurs clés de succès nécessaires à la restauration de la crédibilité de la Banque et de son positionnement régional en tant qu'acteur majeur pour le développement économique de la sous-région seront au cœur du nouveau Plan Stratégique notamment à travers la mise en œuvre des stratégies financières adéquates.

Sur la base des réalisations de la Banque au 31 décembre 2015 et de l'avancement des actions entreprises par la Banque, les principales faiblesses et retards relevés dans la mise en œuvre du précédent Plan Stratégique sont :

- Un écart important entre la taille du bilan visée et la taille réellement atteinte : Au 31 décembre 2015, le total bilan de la Banque s'élève à FCFA 281,9 milliards comparé à un objectif de FCFA 535,7 milliards à la même date. Le total bilan prévisionnel à la fin dudit plan a été fixé à FCFA 822 milliards ;

- Une crédibilité bancaire insuffisamment restaurée, limitant la capacité de mobilisation des ressources financières par rapport aux objectifs du plan et au niveau des engagements de la Banque ;
- Une mobilisation insuffisante des équipes sur les contraintes bancaires et financières, comme le démontre le déficit de mobilisation des ressources financières et les difficultés d'accès au marché sous régional, pour mener à bien les stratégies et les politiques financières définies dans le plan.

A ce stade d'avancement du précédent Plan Stratégique, la situation de la BDEAC, banque de développement multilatérale de l'Afrique Centrale :

- Reste marquée par la très forte prépondérance d'une culture administrative et bureaucratique, au détriment d'une culture bancaire, indispensable pour mener à bien les différents projets de la Banque dans le cadre de la mise en œuvre de sa stratégie financière;
- N'est pas encore parvenue à produire un effet de levier suffisant sur les capitaux apportés par les actionnaires, et donc à atteindre un niveau d'impacts économiques réels qui justifient le statut de Banque qui est le sien ;
- Connait encore des difficultés à restaurer la confiance des marchés financiers et des bailleurs de fonds.

Malgré les insuffisances et les retards observés dans la mise en œuvre de certaines réformes et des orientations stratégiques fixées par le précédent Plan Stratégique, la BDEAC dispose de plusieurs atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour mettre en œuvre les actions correctives nécessaires pour se conformer aux standards internationaux et aux bonnes pratiques, et mener à bien sa mission en tant qu'institution de premier plan dans le financement de l'intégration et du développement sous- régional :

- Une confiance renouvelée de ses actionnaires qui viennent de décider de porter son capital de FCFA 250 milliards à FCFA 1200 milliards ;
- L'implémentation d'un système d'information modernisé et cohérent ;
- Une situation bilancielle et un compte de résultat encore équilibrés (année 2015), et ne présentant pas de risque de liquidité à court et moyen terme.

2.6 Plan d'Action Intérimaire

Le PAI vise, à travers des actions à court et moyen termes, à rétablir les grands équilibres du fonctionnement de la Banque, et à apporter les corrections nécessaires à la saine poursuite de l'activité de financement.

Les grands axes du Plan d'Action intérimaire portent sur le renforcement de la capacité financière, l'amélioration de la gouvernance, la poursuite de l'automatisation des outils opérationnels et de la promotion de son image.

L'élaboration de ce Plan Stratégique tenant compte des insuffisances constatées dans la mise en œuvre du plan 2013-2017 et du contexte économique difficile marqué par la baisse du cours du baril de pétrole, constitue un des objectifs clés du PAI.

Ce plan doit être basé sur des hypothèses crédibles et vraisemblables, des perspectives de mobilisation certaines des ressources et un programme de financement en phase avec la capacité réelle de la Banque à mobiliser les ressources.

3. Vision et approche stratégique de la Banque à l'horizon 2025

3.1 Vision de la Banque

Toutes les stratégies élaborées par la BDEAC concourent à la réalisation de sa vision à l'horizon 2025 qui est **« *d'être un partenaire de référence pour l'intégration et le développement humain* »**. Cette vision a guidé l'élaboration des différents plans quinquennaux qui ont été mis en œuvre ces dernières années.

Les orientations stratégiques de la Banque pour la période 2017-2022 doivent s'inscrire dans la **poursuite de la mise en œuvre du Programme Economique Régional (PER) de la CEMAC** visant à faire de la sous-région à l'horizon 2025 :

- Un espace économique intégré émergent où règnent la sécurité, la solidarité et la bonne gouvernance, au service du développement humain ;
- Une triple puissance : énergétique, métallurgique et verte.

Encadré : Rappel des cinq axes stratégiques du PER CEMAC Phase 1

Axe 1 « Vision partagée » : Une nouvelle vision du développement partagée par tous les acteurs

Axe 2 « Gouvernance et environnement des affaires » : L'amélioration de la gouvernance des institutions communautaires et la mise en place d'un environnement des affaires harmonisé et plus attractif

Axe 3 « Intégration physique et aménagement du territoire » : Le rattrapage en matière d'infrastructures physiques

Axe 4 « Capital humain » : Le renforcement du capital humain et de l'offre de formation supérieure

Axe 5 « Marché commun et accès aux marchés d'exportation » : La mise en place d'un marché régional commun et d'une plateforme compétitive d'exportation vers l'Europe et le Moyen Orient

Au regard de ses missions, la Banque entend privilégier les activités qui concourent au renforcement de la mise en œuvre des objectifs de l'Axe 3 du PER « **Intégration physique et aménagement du territoire** », à savoir :

- Le **programme régional d'interconnexions électrique** qui vise à interconnecter les six Etats membres de la CEMAC entre eux afin de garantir une offre suffisante dans chaque Etat, mais également à connecter la CEMAC avec le Nigéria afin d'y écouler les excédents de production ;
- Le **programme régional de développement des infrastructures de transport** qui vise la mise en place progressive d'une infrastructure multimodale intégrée, en cohérence avec les grands corridors régionaux et favorisant un aménagement cohérent et coordonné de l'espace CEMAC ;
- Le **programme CEMAC numérique** qui permettra à la CEMAC, à travers le projet «Central Africa Backbone», de réduire le fossé numérique en reliant par fibre optique l'ensemble des pays de la CEMAC, ceci en deux phases (le Cameroun, la RCA et le Tchad dans la première phase, puis le Congo, le Gabon et la Guinée Equatoriale dans la seconde phase) ;
- Enfin, un **programme spécial pays enclavés** permettra un meilleur maillage de tout l'espace territorial de la CEMAC, avec des projets d'infrastructures spécifiques en RCA et

au Tchad, dans les transports, l'électricité, les télécommunications et l'eau. Par solidarité avec les pays enclavés.

Ce Plan Stratégique a pour ambition de faire de la Banque :

- Un acteur majeur dans le financement des projets intégrateurs ;
- Une Institution de référence en matière de financement des investissements privés en zone CEMAC ;
- Un acteur de référence sur le marché financier régional ;
- Un acteur majeur dans la réduction de la pauvreté, par le financement du développement à la base ;
- Un partenaire de référence pour fédérer les appuis techniques et financiers des bailleurs de fonds.

Le positionnement de la BDEAC au regard de sa vision et des missions induites notamment par la mise en œuvre du PER, constituera un des principaux défis à relever par la Banque dans le cadre du nouveau Plan Stratégique 2017-2022.

En effet, les orientations stratégiques de la Banque doivent s'inscrire dans la poursuite de la mise en œuvre du PER de la zone CEMAC. Cependant, la BDEAC doit être en mesure de remplir ses missions et d'atteindre ses objectifs de façon indépendante par rapport au niveau de réalisation et d'avancement du PER.

Afin de remplir pleinement les missions assignées à la Banque par sa vision stratégique à l'horizon 2025, et compte tenu des réalisations des précédents plans, plusieurs actions doivent être planifiées dans le nouveau plan ayant comme principaux objectifs :

- De hisser l'image de la Banque et son volume d'intervention au niveau des attentes de l'ensemble des parties prenantes : augmentation du volume des engagements réellement décaissés, financement des projets structurants et ceux du secteur privé, recours et renforcement de sa présence sur le marché financier, etc. ;
- De s'arrimer aux meilleurs standards du secteur bancaire, à travers le développement des effets de levier, l'instauration de règles de bonne gouvernance et le renforcement de son organisation et des procédures internes ;

- De renforcer la capacité bénéficiaire de la Banque, permettant de consolider ses fonds propres et garantissant ainsi la pérennité de son modèle et le renforcement de ses capacités d'intervention.

3.2 Approche stratégique

3.2.1 Diagnostic stratégique

Le contexte macroéconomique de la sous-région, et notamment le niveau bas du prix du pétrole et de certaines autres matières premières, pèse sur les marges de manœuvre budgétaires des Etats et offre à la Banque l'opportunité d'accroître significativement ses impacts sur le financement des économies locales.

Le fort soutien des actionnaires déjà conforté par l'augmentation de son capital en 2014, porté de FCFA 250 milliards à FCFA 1200 milliards, a été réaffirmé par le Conseil des ministres de l'Union économique de l'Afrique centrale (UEAC) de juillet 2016, qui en appelle à la BDEAC à « relayer » les financements budgétaires.

Par ailleurs, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC), actionnaire de référence de la BDEAC avec près de 30 % de son capital, a apporté à la Banque en janvier 2016 un soutien financier pour un montant total d'environ FCFA 400 milliards qui se compose comme suit :

- L'ouverture d'un compte courant d'associés de FCFA 240 milliards décaissable en 3 ans, permettant de renforcer rapidement les moyens de financement de la BDEAC ;
- Le relèvement par la BEAC du plafond de refinancement revolving (renouvelable), jusqu'en 2023, de FCFA 50 à 150 milliards, assurant la liquidité de la Banque ;
- Le décaissement de FCFA 13 milliards au titre de la libération anticipée du capital.

Ce soutien assure à la Banque une liquidité confortable lui permettant de se représenter dans les meilleures conditions sur le marché financier de la sous-région.

Au regard de ces atouts, le nouveau Plan Stratégique 2017-2022 permettra à la BDEAC d'afficher légitimement des objectifs ambitieux en matière d'impact sur le financement de

projets de développement dans les Etats membres de la CEMAC. **Elle en a les moyens politiques, financiers et matériels.**

Cependant, la réalisation de cette ambition implique également des évolutions fortes dans le mode de fonctionnement et l'organisation humaine de l'Institution, qui sont indissociables de ce plan et qui conditionnent la réussite de sa mise en œuvre.

3.2.2 Analyse SWOT

L'**analyse SWOT** résumée dans la matrice ci-dessous, constitue une étape préalable et nécessaire à la définition des orientations stratégiques de la Banque et présente l'avantage de synthétiser ses **forces** et **faiblesses** au regard et des **opportunités** et **menaces** générées de son environnement.

Forces	Faiblesses
• Un fort soutien des actionnaires • Une mission de financement du développement • Une capacité à offrir des financements à long terme • Une proximité avec les acteurs économiques sous régionaux • Une volonté managériale réaffirmée • Un système d'information modernisé en cours d'implémentation • Des outils de gestion des ressources humaines à implémenter	• Une culture administrative incompatible avec l'image bancaire à rebâtir • Des règles de gouvernance et de gestion caractérisées par une centralisation des décisions et une insuffisance de délégation • Une difficulté à traduire concrètement les tentatives de changement • Des effectifs dont le niveau et le profil restent à améliorer • Une faible présence sur les marchés financiers régionaux • Des difficultés à lever les ressources confessionnelles •
Opportunités	**Menaces**
• Une conjoncture macroéconomique défavorable et un contexte politique favorables • Une importance des besoins dans la sous-région • Une sous-région attractive pour les capitaux étrangers (bailleurs de fonds, investisseurs privés, etc.)	• Ne pas savoir tirer profit des opportunités • Une absence de pérennité et de cohérence dans la mise en œuvre des orientations stratégiques • L'incapacité de pouvoir stabiliser son personnel • Une mauvaise conduite du changement et de gestion de projets

• Une situation financière confortable grâce au soutien de la BEAC, qui permet de se présenter sur le marché financier régional à court terme • Une disponibilité sur le marché sous régional de ressources humaines compétentes	• Un manque d'agilité et de flexibilité de l'organisation • Une attente particulièrement forte de la part des actionnaires quant aux impacts économiques des actions de la Banque

Défis stratégiques

La Banque devra faire face à différents défis stratégiques internes et externes qui conditionnent l'atteinte des objectifs fondamentaux de sa vision stratégique. Ces principaux défis sont les suivants :

Défis internes

- Faire évoluer la **culture d'entreprise** d'une culture d'institution multilatérale étatique à une culture d'institution financière bancaire : les débats entre mission publique et exigences financières sont classiques dans les institutions de développement et la BDEAC n'échappe pas à cette règle. Cependant, le choix du statut de « Banque » par les actionnaires implique des attentes en termes de performances financières (effet de levier, économies de ressources budgétaires par les Etats, renforcement autonome des fonds propres, etc.) pour qu'elle devienne plus efficace et efficiente afin d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés.
- Dissocier la gestion des contraintes liées à la **gouvernance** de la Banque et le rythme de ses **activités opérationnelles quotidiennes** : la BDEAC vit trop au rythme des évènements politiques de la sous-région, ce qui n'est pas compatible avec la nécessaire continuité des opérations et de la gestion d'une entreprise. Les activités opérationnelles doivent être gérées de façon efficace, efficiente et transparente, indépendamment des éventuelles contraintes liées au choix de ses Hauts Dirigeants, assurant ainsi un meilleur rendement de la Banque.
- Optimiser le **capital humain** et son management au sein de la Banque : la politique de gestion des ressources humaines de la BDEAC doit se baser sur des critères objectifs pour le recrutement des meilleurs talents, et leur offrir par la suite une gestion individualisée de leurs carrières fondée sur la méritocratie et assurant un cheminement professionnel clair et transparent au sein de la Banque.

Ces enjeux culturels, organisationnels et sociaux seront au cœur du nouveau Plan Stratégique et joueront un rôle déterminant dans la réussite du Plan Stratégique et l'atteinte de ses objectifs.

Défis externes

- **Restaurer la confiance du marché financier** et des autres Institutions financières de développement : l'importance du programme de réformes « fixé » comme préalable par les principaux bailleurs de fonds, partenaires potentiels de la Banque. L'achèvement des chantiers prévus par le programme des réformes initié depuis 2008, permettra à la BDEAC d'avoir un fonctionnement conforme aux standards internationaux et de disposer des atouts nécessaires pour devenir un émetteur majeur sur le marché financier de la sous-région.
- **Elargir la base du capital et diversifier l'actionnariat**, notamment en ouvrant le capital à de nouveaux actionnaires non régionaux**,** ce qui permettra à la Banque de mobiliser de nouvelles ressources financières et de renforcer sa crédibilité à l'échelle sous régionale et internationale.

4. Orientations stratégiques sur la période 2017 – 2022

4.1 Stratégies opérationnelles

Les stratégies opérationnelles du Plan Stratégique 2017-2022 découlent de la vision stratégique de la Banque à horizon 2025 et tiennent compte du contexte économique et de l'environnement dans lequel la Banque évolue.

La définition des stratégies opérationnelles prioritaires tient compte des objectifs stratégiques suivants :

- Privilégier **les secteurs agricole, agro-industriel, élevage et pêche** dans une optique du rééquilibrage du commerce extérieur des denrées alimentaires de la zone ;

- Privilégier les projets ayant une composante ou des impacts significatifs en termes de création d'emplois et d'utilisation de la main d'œuvre locale ;

- S'inscrire systématiquement dans une logique de complémentarité et de subsidiarité, donc en co-financement, avec d'autres institutions de développement ou avec le réseau des banques commerciales intervenantes à l'échelle de la sous-région.

Les **principaux objectifs des stratégies opérationnelles** de la Banque pour période 2017-2022 sont :

Objectif 1
- Financer la diversification économique via des projets majoritairement cohérents avec les Plans Nationaux de Développement (PND) et les principaux axes stratégiques des Etats notamment le secteur agricole, la pêche, la pisciculture, l'agroalimentaire, l'élevage, etc.

Objectif 2
- Financer une majorité de projets et programmes transfrontaliers et intégrateurs, particulièrement ceux du Programme Economique régional (PER)

Objectif 3
- Préserver la diversification du portefeuille de la Banque en visant une répartition des engagement dans le secteur public non marchand (20%), le secteur public marchand (40%) et le secteur privé (40%)

Objectif 4
- Contribuer significativement à l'amélioration du financement des PME-PMI, notamment par l'élargissement de la palette des outils d'intervention de la Banque

Objectif 5
- Promouvoir la finance verte et inscrire tous les financements des projets de la Banque dans une logique de Développement durable (préservation de l'environnement physique et humain, des réserves naturelles, etc..)

Objectif 1 : Financer la diversification économique via des projets majoritairement cohérents avec les Plans Nationaux de Développement (PND) et les principaux axes stratégiques des Etats notamment le secteur agricole, la pêche, l'agroalimentaire, l'élevage, etc.

Les principaux axes stratégiques et priorités définis au niveau des PND et des plans stratégiques des Etats de la zone CEMAC, ainsi que les secteurs que la BDEAC entend privilégier pour soutenir les actions des Etats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Pays	Principaux axes stratégiques	Contributions de la BDEAC dans la réalisation des objectifs du PND
Cameroun	L'intégration nationale ; L'aménagement du territoire ; L'industrialisation du pays et l'atteinte du statut de Nouveau Pays Industrialisé (NPI) à travers la promotion du secteur manufacturier, le développement des infrastructures et la formation du capital humain ; La gouvernance et la promotion d'un leadership responsable ; La coopération régionale et l'insertion internationale ; L'affirmation du rôle stratégique de l'Etat et de mobilisation des divers partenariats.	Les secteurs visés par la Banque au Cameroun devraient concerner essentiellement la promotion des **pôles de croissance et de développement** et le renforcement de ses capacités productives en particulier **agro-industrielles**. D'une façon plus spécifique, la Banque pourrait prévoir soutenir le Cameroun pour : - Le relèvement du niveau des infrastructures énergétiques et de transport (routiers, ferroviaires et maritimes) - L'impulsion du secteur agricole avec l'avènement de l'agriculture de 2ème génération par l'octroi de financements orientés vers la mécanisation et l'agro-business - L'amélioration de la compétitivité à travers des appuis financiers dans divers domaines (expertise, conseil, information, études, etc.) pour les secteurs manufacturiers et agro-industriels
Gabon	Le passage d'une économie de rente à une économie diversifiée, performante et compétitive en privilégiant la transformation des matières premières avant leur exportation. Le développement durable à travers la valorisation des richesses du sol gabonais, en particulier son patrimoine forestier et son exceptionnelle biodiversité L'adéquation des qualifications de ceux qui arrivent sur le marché du	Les secteurs que la Banque entend privilégier au Gabon concerneront principalement le financement d'opérations et d'infrastructures qui contribuent au renforcement de la transformation des matières premières avant leur exportation. Plus précisément, la Banque concentrera ses efforts dans la mise en place d'**industries de transformation des secteurs miniers, agro-industriels et forestier**.

	travail avec les nouveaux besoins en ressources humaines locales.	Ces interventions devront être appuyées par la participation de la Banque au financement de projets et **programmes d'infrastructures de transport, d'énergie et de télécommunications nécessaires**.
Guinée Equatoriale	La Guinée Equatoriale vise à diversifier son économie et renforcer la cohésion sociale. Quatre secteurs productifs à potentiel considérable pourraient constituer les piliers d'une économie équato-guinéenne diversifiée : - La valorisation du secteur énergétique et minier et le renforcement des actions entreprises par l'Etat en généralisant la production d'une énergie bon marché et en assurant la couverture électrique sur l'ensemble du pays - Le développement de la pêche et de l'aquaculture à travers une meilleure exploitation du territoire marin de la Guinée Equatoriale particulièrement poissonneux, une énergie bon marché et des investissements ciblés. - La modernisation de l'agriculture et le renforcement de l'encadrement de l'Etat, afin de garantir la sécurité alimentaire du pays Le développement du secteur des services, en particulier le tourisme (écotourisme et tourisme d'affaires) les services financiers	Les secteurs que la Banque entend privilégier en Guinée Equatoriale concernent principalement le financement d'opérations et d'infrastructures qui contribuent - À renforcer massivement le **capital humain** et à **améliorer la qualité de vie** de chaque citoyen ; - À construire une économie diversifiée s'appuyant sur le secteur privé et précisément sur des opérations qui concourent à faire de la Guinée Equatoriale, une plateforme de référence en matière de **produits de la mer** (pêche et aquaculture) d'une part ainsi qu'à l'éclosion d'un **secteur agricole et agroindustriel** garantissant la sécurité alimentaire et favorisant l'émergence d'un nouveau cadre de vie rural.

République Centrafricaine	La RCA doit faire face à des défis considérables et urgents après des années d'affrontements armés et des décennies de faible gouvernance et de sous-développement. Le Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA), élaboré avec l'appui des bailleurs de fonds, a été approuvé en octobre 2016. Les priorités identifiées pour la période 2017-2022 s'articulent autour de trois piliers et de onze objectifs stratégiques. Les trois piliers de ce plan se résument comme suit : - la restauration de la paix, la sécurité et la réconciliation (désarmement et réintégration des ex combattants, réforme du secteur de la sécurité, réforme de l'institution judiciaire, réconciliation et cohésion sociale) - le renouvellement du contrat social entre l'Etat et la population (redéploiement de l'administration, gouvernance inclusive, fourniture des services de base à la population, sécurité alimentaire et résilience, renforcement de la bonne gouvernance) - la promotion du relèvement économique et la relance des secteurs productions (relance et développement des secteurs productifs, réhabilitation et construction des infrastructures, développement du secteur privé et de l'emploi, renforcement des capacités et appui)	La situation de la RCA a conduit les bailleurs de fonds traditionnels à mettre en place des stratégies pays caractérisées par des interventions exclusives sous forme de dons, subventions, aides budgétaires et la mise en place d'outils innovants, adaptés à la réalité centrafricaine. La contrainte pour la BDEAC réside en l'absence de variété d'outils spécifiques d'accompagnement à l'exception de l'Aide Budgétaire Globale (ABG) française et du Fonds de Développement Communautaire (FODEC). A l'instar des autres institutions et pour lui permettre de jouer pleinement son rôle de Banque de Développement en République Centrafricaine, la BDEAC doit également **mobiliser des ressources spécifiques, innover et mettre en place des outils adaptés** pour mieux accompagner la RCA sur les cinq prochaines années.

République du Congo	Le Congo s'est engagé depuis 2009 à travers son PND dans une stratégie de diversification de son économie pour réduire les risques de déséquilibre financier. L'objectif étant d'ici 2025 de réussir à diversifier l'économie afin d'accélérer la croissance, la création d'emplois, la réduction de la pauvreté, et in fine impulser l'émergence du Congo. Les priorités s'articulent autour de 5 grandes thématiques du développement : - L'amélioration de la gouvernance politique, administrative, juridique et sécuritaire - La densification de l'économie à travers des stratégies multisectorielles de diversification et d'appui aux opérateurs - Le développement des infrastructures économiques et sociales, « socle » de la modernisation de la société et de l'amélioration de la compétitivité. - Le renforcement et la valorisation des ressources humaines à travers des programmes liés à l'éducation, la santé, la protection sociale et l'inclusion des groupes vulnérables - Le développement équilibré et durable	De manière concrète, la stratégie de la Banque au Congo repose sur un objectif principal qui est de mener des actions qui auront pour effet de réaliser une croissance plus inclusive, se traduisant par des réductions profondes de la pauvreté et un accroissement massif et correspondant des emplois. Cet objectif se traduit par deux priorités opérationnelles : - Le **développement des infrastructures** : conseil dans la définition des stratégies de mise en œuvre des grands projets structurants et financement de projets, avec un accent particulier sur la **construction d'Infrastructures économiques et sociales** à forte connotation « intégration sous régionale » et la **promotion des ressources humaines et le secteur social** à travers des Investissements dans l'Education et la Santé. - Le **développement du secteur privé** en mettant l'accent sur le **développement de l'entrepreneuriat** (élimination des difficultés rencontrées par les femmes et jeunes entrepreneurs, appui du développement des micros entreprises et des PME) et en **renforçant le secteur financier** (stimulation des prêts aux micros entreprises et aux PME.
Tchad	Le développement de l'offre de production et des opportunités d'emplois décents ; La mobilisation et valorisation du capital humain et la lutte contre les inégalités, la pauvreté et l'exclusion sociale ;	Les secteurs à viser par la Banque au Tchad devraient concerner essentiellement l'**agro-industrie** et les **infrastructures**. A cet effet, la Banque pourra concentrer ses efforts dans les secteurs comme **l'agro-industrie**,

	L'amélioration de la gouvernance et la protection de l'environnement Et l'adaptation aux changements climatiques.	la modernisation et la redynamisation des productions végétales ; animales ; halieutiques; les productions ligneuse et non ligneuse et les autres filières porteuses. Ces interventions seront appuyées par des **aménagements hydro-agro-pastoraux**.

*** Classement par ordre alphabétique*

Objectif 2 : Financer une majorité de projets et programmes transfrontaliers et intégrateurs de grande envergure, particulièrement ceux du Programme Economique régional (PER)

La contribution de la BDEAC dans la réalisation des objectifs du PER sera essentiellement orientée vers les programmes de l'axe 3 « Intégration physique et aménagement du territoire », à savoir ;

- Le programme régional d'interconnexions électrique ;
- Le programme régional de développement des infrastructures de transport ;
- Le programme CEMAC numérique ;
- Et le programme spécial pays enclavés.

Objectif 3 : Préserver la diversification du portefeuille de la Banque en visant une répartition des engagements dans le secteur public non marchand (20%), le secteur public marchand (40%) et le secteur privé (40%)

Dans le contexte sous régional de ralentissement économique et de baisse des cours des matières premières, la BDEAC devra plus que jamais jouer pleinement son rôle dans le financement des projets structurants et ceux du secteur privé.

La diversification des domaines d'intervention de la Banque et de son portefeuille constitue un objectif essentiel et nécessaire visant à réduire le niveau d'engagement de la BDEAC sur les Etats de la CEMAC, afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques liés à la dégradation

du portefeuille d'engagements de la Banque en relation avec la situation des finances publics des Etats dans le contexte actuel.

Objectif 4 : Contribuer significativement à l'amélioration du financement des PME-PMI, grâce notamment à un élargissement de la palette des outils d'intervention de la Banque

Une priorité sera accordée par la Banque au financement du secteur privé et des projets à forte intensité de main d'œuvre, notamment à travers le financement des PME-PMI, afin lutter contre le chômage à l'échelle de la zone CEMAC.

Pour atteindre cet objectif la Banque (qui n'a pas vocation à être une banque de « détail ») développera des partenariats avec les réseaux bancaires de la sous-région, en s'appuyant sur ses représentations nationales. Ces partenariats pourraient prendre la forme de partage de risques (en trésorerie et/ou en signature) ou de mise en place de lignes de crédit dédiées. La possibilité de créer une structure juridique partenariale de garantie des crédits aux PME-PMI sera étudiée.

L'élargissement des modes de financement des PME-PMI (préfinancement ou garantie sur marchés publics, cautions, crédits de campagne, engagements par signature, lignes de crédit aux institutions financières, etc.) et la proposition de solutions innovantes constituent un enjeu important pour la Banque pour la concrétisation de ses ambitions pour le soutien du secteur privé.

Objectif 5 : Promouvoir la finance verte et inscrire tous les financements des projets de la Banque dans une logique de Développement durable (préservation de l'environnement physique et humain, des réserves naturelles, etc.)

Dans le cadre de la mise en place de ses orientations stratégiques, et en particulier de ses objectifs opérationnels, la BDEAC accordera une attention particulière au respect de l'environnement et à la préservation des écosystèmes dans le choix des projets à financer.

Le recours à la finance verte tel que l'émission d'obligations vertes constitue un moyen financier et politique pour accompagner les stratégies des Etats et renforcer le financement des projets environnementaux à l'échelle de la sous-région.

Enjeux liés à l'inscription des activités de la BDEAC dans la logique du développement durable

La notion de développement durable est en perpétuelle évolution et vise une double solidarité : horizontale à l'égard des plus démunis et verticale, entre les générations. Ses préalables spécifiques, désormais portés à quatre (04), concernent :

1. Les aspects environnementaux : gestion des ressources humaines et des savoirs humains, maintien des équilibres naturels, maîtrise de l'énergie et les ressources non renouvelables,
2. Les aspects économiques : respect de la nature, commerce équitable, dette des pays pauvres, investissements, décroissance soutenable,
3. Les aspects sociaux : accès à l'éducation, l'habitat, l'alimentation, les soins, etc.,
4. Et les aspects participatifs : démocratie réelle et participation effective.

Dans les projets et programmes susceptibles d'être financés par la BDEAC, la prise en compte du développement durable se traduira par une réponse adéquate à trois grands groupes de questions : (i) les questions « vertes » qui intègrent l'utilisation des sols agricoles, des sols forestiers, les aires protégées, la faune sauvage, la flore, l'hydrogéologie, la pédologie, l'hydrologie, les paysages ruraux, (ii) les questions « brunes » ou « grises » que sont la qualité de l'eau, de l'air, l'architecture et paysages urbains, les infrastructures physiques existantes et risquant d'être affectées, et (iii) les questions « rouges » qui concernent les déplacements involontaires des populations, la relation environnement-pauvreté, les impacts sur le patrimoine culturel ou archéologique, les accroissements futurs de la population, naturels ou migratoire et leurs impacts environnementaux probables...

Les principaux groupes bancaires et compagnies d'assurances des pays industrialisés ont déjà compris la nécessité et le bénéfice qu'elles pouvaient tirer de l'intégration du développement durable dans leurs opérations, en utilisant leurs propres lignes directrices ainsi que celles élaborées par les instances internationales. D'importants investisseurs externes exigent

dorénavant des engagements en matière de gestion des risques environnementaux et sociaux en contrepartie des mises à disposition des lignes de crédit ou de toute collaboration, notamment dans le cadre des cofinancements des projets.

La BDEAC entend implémenter les dispositions de son Cadre Règlementaire de Sauvegarde Environnementale et Sociale (CRSES) pour se mettre en conformité avec les bonnes pratiques en la matière.

En effet, l'absence d'un système d'identification et de gestion des risques sociaux et environnementaux exposerait la Banque (sa responsabilité en tant que prêteur) à des situations pouvant déboucher sur des pertes économiques, une dégradation de son image et, dans de nombreux cas, sur un conflit juridique.

Le Cadre Réglementaire de Sauvegarde Environnementale et Sociale (CRSES)

Afin de contenir son empreinte sociale et environnementale, la Banque apportera une attention particulière aux questions de changements climatiques, d'énergies renouvelables, d'efficacité énergétique, de gestion stratégique des risques, de gestion des déchets, de gestion de l'eau, d'achats de produits et services plus respectueux de l'environnement, d'identification de débouchés, des risques environnementaux, sociaux et de gouvernance, de gestion environnementale, d'investissements socialement responsables et des rapports environnementaux. La Banque va continuer à intégrer les analyses environnementales et sociales comme une composante supplémentaire du processus d'évaluation de ses opérations.

A cet effet, elle renforcera la mise en œuvre de son CRSE, qui définit la typologie des projets que la BDEAC ne doit pas financer, catégorise les projets en fonction de leur niveau de risque potentiel et indique les diligences que l'Institution réalise à chaque étape du cycle de projet ainsi qu'il suit :

- En phase d'identification, produire systématiquement un rapport d'analyse environnementale et sociale préliminaire qui indique l'acceptabilité du projet, sa catégorisation, les diligences requises au plan environnemental et social pour la mise en œuvre de ce projet ;

- En phase d'évaluation, rendre un document qui relève les principaux enjeux du projet et les risques environnementaux et sociaux auxquels l'emprunteur et/ou la Banque s'expose potentiellement et donne le quitus pour la suite du processus de prise de décision ou fait des préconisations pour une meilleure responsabilisation du promoteur si les écarts sont constatés ;
- En phase d'exécution, réaliser les inspections environnementales, à l'effet de s'assurer de la mise en œuvre des recommandations du plan de gestion environnementale et sociale, et produire un rapport d'inspection environnementale ;
- Effectuer un bilan environnemental et social du projet à posteriori pour en tirer toutes les leçons possibles en vue de leur prise en charge dans les financements futurs. Cette évaluation est sanctionnée par un rapport de bilan environnemental qui peut être réalisé par une expertise externe à la Banque.

Les principaux objectifs spécifiques

La Banque se fixe sur la période du Plan les réalisations spécifiques suivantes :

- Accréditer la BDEAC aux guichets spécifiques de la finance environnementale (Fonds Vert Climat, Fonds pour l'Environnement Mondial, Fonds d'Adaptation) ;
- Adhérer à l'Initiative Financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement, pour faire partie des plus de 180 institutions financières internationales qui se sont engagées à améliorer leur performance environnementale et ainsi accroitre leur compétitivité en vue de contribuer plus efficacement aux objectifs de développement durable ;
- Souscrire aux principes de l'Equateur, qui sont un ensemble de directives non contraignantes reconnues au niveau mondial pour la gestion des questions sociales et environnementales relatives au financement des projets de développement. En adoptant ces principes, la BDEAC s'engage à n'accorder de prêts que pour les projets d'emprunteurs en mesure de démontrer leurs capacités et leur volonté de se conformer aux politiques et procédures sociales et environnementales issues des principes et du CRSE de la Banque.

4.2 Stratégies financières

Les stratégies financières du Plan Stratégique 2017-2022 ont été définies de façon à répondre aux objectifs opérationnels de la Banque et visent à améliorer son pilotage financier et à consolider sa situation financière et par conséquent, préserver son indépendance et garantir sa pérennité. Les **objectifs prioritaires des stratégies financières** du présent plan se présentent comme suit :

Objectif 1
- Assurer la maîtrise du pilotage financier de la Banque (trésorerie, tarification, gestion des risques, etc.)

Objectif 2
- Sécuriser et diversifier les sources de financement de la Banque

Objectif 3
- Relancer et faire alimenter le fonds de bonification pour la mise en place d'un guichet concessionnel

Objectif 4
- Préparer la BDEAC à une notation par une agence internationale

Objectif 5
- Améliorer la gestion de la liquidité et conforter l'autonomie financière de la Banque

Objectif 1 : Assurer la maîtrise du pilotage financier de la Banque (trésorerie, tarification, gestion des risques, etc.)

La mise en place d'un véritable pilotage financier au sein de la Banque implique :

- Une redéfinition du rôle et des responsabilités de la Direction financière, qui devra en assumer la maîtrise. La responsabilité du pilotage financier doit être recentrée et confiée à une structure dédiée au sein de la Direction financière pour mener à bien les chantiers structurants (compétences adéquates, outils spécifiques à implémenter, reportings pour la prise de décision, etc.)
- La construction et l'implémentation d'outils adéquats et le renforcement des compétences techniques au sein de la Direction financière et de la Direction des Risques, nécessaires au

bon pilotage des équilibres financiers de la Banque (anticipation des besoins en ressources, gestion de la tarification, de la trésorerie, élaboration de projections financières et d'un compte d'exploitation prévisionnel (CEP), adéquation des ressources avec leurs emplois (ALM), analyse des marges et des coûts financiers, etc.)

- La mise en place d'un système de tarification robuste et réaliste en termes de :
  - Coût de ressources
  - Frais généraux
  - Risque de crédit
  - Risque de taux
  - Rémunération des capitaux propres

La Direction des Risques aura à sa charge la définition des règles de cotation interne des emprunteurs, l'estimation et la tarification du risque de contrepartie, le suivi des encours et la détermination du niveau de provisionnement requis, etc.

Le renforcement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques constitue un enjeu déterminant pour assurer une croissance maîtrisée et pérenne de la Banque, d'autant plus que la Banque ambitionne de renforcer ses interventions en termes de financement des projets et du secteur privé et d'élargir ses outils d'intervention.

Ce dispositif doit être formalisé et s'imposer, en interne comme en externe (principes à valider par le Conseil d'Administration de la Banque).

La revue du dispositif des limites et des règles de gestion financière, internes ou statutaires, en tenant compte des objectifs de croissance des activités et la mise en place d'une organisation permettra d'assurer une gestion dynamique des ressources financières et de la trésorerie de la Banque.

Objectif 2 : Sécuriser et diversifier les sources de financement de la Banque

La Banque ne devra plus continuer à dépendre d'un recours récurrent à ses actionnaires pour assurer le financement et le développement de ses activités. Elle doit disposer de sources de financement pérennes, indépendantes des budgets des Etats.

Pour atteindre cet objectif, la Banque doit :

- Poursuivre les démarches entreprises pour l'ouverture du capital social à de nouveaux partenaires non régionaux tels que le Maroc, la Chine, l'Inde, le Brésil, etc.
- Reprendre pied en priorité et à court terme sur le marché financier régional vis à vis duquel elle doit communiquer sur un programme annuel d'émissions obligataires et/ou de placements privés. Le besoin annuel est estimé entre FCFA 50 milliards et FCFA 75 milliards.

Dans ce cadre, la Banque ne doit pas épuiser les facilités de liquidité octroyés récemment par son actionnaire de référence la BEAC, qui constituent une garantie de liquidité à mettre en avant pour rassurer le marché et les bailleurs de fonds extérieurs, et qui pourraient être utilisées, ponctuellement, comme étant une source complémentaire de bonification (voir infra).

- Redynamiser les relations avec les bailleurs de fonds : l'aboutissement du programme de réformes lancé en 2008 doit permettre à la Banque de renouer des relations financières confiantes avec les grandes institutions financières multilatérales et les grandes agences nationales, et de bénéficier ainsi de financements adaptés à ses besoins.

Sur la base du Plan Stratégique 2017-2022 et d'une programmation financière argumentée, une campagne de communication auprès de ces institutions sera entamée en 2017, qui visera à obtenir des lignes de crédit d'une durée « cible » de 10 ans permettant de limiter le risque de transformation et d'un différé comparable à ceux consentis par la Banque elle-même à ses clients.

- Préparer la Banque à l'accès au marché financier international à l'instar d'autres institutions financières comparables (convergence vers les standards comptables et prudentiels internationaux, adoption des bonnes pratiques en termes de dispositif de gestion des risques, amélioration de la communication et de la transparence financière, préparation et initiation d'un processus de notation par une agence de notation internationale, renforcement des capacités techniques des équipes concernées, etc.) et à la mise en place de nouvelles sources de financement innovantes (obligations islamiques ou Sukuks, obligations vertes pour financer des projets environnementaux, etc.).

Dans le contexte actuel de la BDEAC, les caractéristiques de durée et de différé seront prioritaires par rapport aux conditions de taux, l'objectif étant de sécuriser et de diversifier les sources de financement. En outre les lignes de crédit à taux de marché comportent normalement moins de contraintes d'utilisation (tirages souples, pas d'accord préalable sur les engagements correspondants, etc.). Les lignes en Euro seront privilégiées pour éviter le risque de change.

Un volume annuel moyen de FCFA 40 milliards à FCFA 50 milliards sur la période quinquennale du plan constitue un objectif dynamique.

Objectif 3 : Relancer et faire alimenter le fonds de bonification pour la mise en place d'un guichet concessionnel

En matière de conditions financières, la BDEAC doit se démarquer des banques commerciales par la durée de ses concours et la possibilité d'offrir des prêts bonifiés, à des taux inférieurs aux taux pratiqués sur le marché. Pour satisfaire ce deuxième critère, deux solutions sont envisageables :

- Obtenir des lignes de crédit bonifiées des institutions extérieures de développement : l'expérience a montré qu'il est délicat de baser une stratégie de distribution de crédits bonifiés sur cette hypothèse. En effet, outre l'incertitude sur la mise en place de ces financements, leur durée et les conditions de mise en œuvre qui sont souvent restrictives, privent la Banque de son autonomie stratégique dans la distribution de ses crédits bonifiés tout en laissant subsister un risque de taux, résultant de l'impossibilité de les adosser parfaitement aux propres concours de la Banque.
- Disposer en interne de moyens de compensation pour équilibrer les prêts bonifiés octroyés : cette solution est évidemment préférable puisqu'elle permet de développer une stratégie d'octroi autonome et garantit l'équilibre des prêts.

Les textes prévoient explicitement l'existence d'un tel **Fonds de Bonification** dans les comptes de la BDEAC, alimenté principalement par des dotations en provenance du résultat de la Banque et du résultat de la BEAC.

Ce Fonds doit être réactivé sur les bases suivantes :

- Un encours cible de prêts concessionnels de FCFA 300 milliards en moyenne sur la période ;
- Un niveau moyen de bonification de 1,5% permettant, à partir d'une ressource de marché à 5,5%, de produire des prêts à 4%.

Sur ces bases, sous hypothèse de prêts à 15 ans avec 5 ans de différé d'amortissement et de ressources de marché à 7 ans avec un taux moyen de 5,5%, le besoin d'abondement d'un tel Fonds s'établirait au maximum à :

- FCFA 22,5 milliards pour les 5 premières années de différé d'amortissement
- FCFA 22,5 milliards pour les 10 années d'amortissement suivantes.

La mise en œuvre de ce Fonds devra s'accompagner de la mise en place de critères d'emploi formalisés (secteurs non marchands, niveau de bonification modulable, combinaison de ressources, etc.) et les volumes d'engagements annuels seront limités aux possibilités du fonds de bonification.

La Banque gardera la possibilité d'utiliser ponctuellement les lignes de financement BEAC ou les lignes de crédit bonifiées obtenues auprès des autres institutions financières de développement pour abaisser le coût des ressources à retenir pour la tarification de certaines opérations.

Les dotations pour ce Fonds proviendront prioritairement de la BEAC et des résultats de la BDEAC, conformément au mécanisme prévu dans les textes, complétés le cas échéant par des institutions et des bailleurs de fonds régionaux et internationaux (CEMAC, Union Européenne, AFD, etc.).

Objectif 4 : Préparer la BDEAC à une notation par une agence internationale

La BDEAC doit mettre en œuvre toutes les actions nécessaires (dont une communication financière transparente et anticipatrice) pour préparer le processus de notation internationale par une agence de rating à la fin de la période du Plan Stratégique 2017-2022.

La notation de la BDEAC par une agence de notation internationale constitue une étape préalable à l'accès au marché financier international, voire pour répondre à l'exigence des partenaires extérieurs. Il s'agit de l'aboutissement d'un processus pluriannuel d'amélioration et de modernisation de l'organisation de la Banque et de sa gouvernance, de son dispositif de contrôle interne et de maitrise des risques, de ses règles comptables et de communication financière (référentiel IFRS), de ses règles prudentielles (Bâle 2 et 3), de son système d'information et du plan de continuité des activités, etc.

Par ailleurs, le renforcement de la solidité financière de la Banque (fonds propres, capacité de mobilisation des ressources, ratios de solvabilité et de liquidité, etc.), de son pilotage financier (outils de pilotage, tarification, gestion des risques, gestion ALM, etc.) et de sa capacité bénéficiaire, constituent des éléments clés pour accéder à une notation favorable à la Banque.

Il s'agit donc d'un chantier à part entière qui doit être piloté et suivi au plus haut niveau de la Banque. De par son statut de banque multilatérale, la BDEAC peut viser une notation meilleure que la meilleure des notations de chacun de ses actionnaires régionaux.

La notation de la BDEAC lui permettra d'élargir la base des financements accessibles à la Banque et d'améliorer les conditions financières qui lui sont appliquées.

Objectif 5 : Améliorer la gestion de la liquidité et conforter l'autonomie financière de la Banque

Le pilotage des activités de la Banque par les seuls « Engagements » n'est pas satisfaisant. L'annonce de l'engagement marque l'achèvement du travail servant à la communication. Mais la pérennité d'une banque est assurée par ses encours de prêts et par ses marges.

Dans les conditions actuelles et selon les hypothèses propres à la BDEAC (cf. annexe « *Hypothèses retenues pour les projections financières* »), pour mener un rythme annuel

d'engagement net des annulations en prêts de l'ordre de FCFA 200 milliards, le besoin en financement annuel moyen, sur les 5 années du nouveau Plan Stratégique 2017-2022, sont de l'ordre de FCFA 128 milliards (cf. tableau ci-dessous) sous hypothèse d'avoir une trésorerie minimale d'environ FCFA 60 milliards.

		PROJECTIONS FLUX															
	EN MDS de FCFA	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ACTIF	Encours prêts	21	21	21	36	36	36	16	16	16	0	0	0	0	0	0	0
	Prêts en Hors Bilan	-64	-76	-62	3	22	46	46	46	20	20	0	0	0	0	0	0
	Production Nouvelle	*-16*	*-68*	*-124*	*-184*	*-168*	*-152*	*-121*	*-91*	*-60*	*-29*	*-23*	*-16*	*-16*	*-16*	*-16*	*-16*
	TOTAL ACTIF	**-60**	**-123**	**-165**	**-145**	**-110**	**-70**	**-60**	**-29**	**-25**	**-10**	**-23**	**-16**	**-16**	**-16**	**-16**	**-16**
PASSIF	Emprunts	16	62	-12	-11	-61	-52	-83	-48	-48	0	0	0	0	0	0	0
	Tirages nouveaux	13	13	-5	-5	-5	-5	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Trésorerie	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL PASSIF	**43**	**75**	**-17**	**-16**	**-67**	**-57**	**-89**	**-48**	**-48**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
	Besoins annuels de financement (Flux) liés aux opérations	**-16**	**-48**	**-182**	**-161**	**-176**	**-127**	**-149**	**-78**	**-73**	**-10**	**-23**	**-16**	**-16**	**-16**	**-16**	**-16**

Besoin Moyen Annuel (sans trésorerie minimale)	**-118**
Besoin Moyen Annuel (avec trésorerie minimale)	**-128**

En termes d'Encours (cf. tableau ci-dessous), cela se traduit par un Encours de prêts maximal qui atteint FCFA 516 milliards en 2020.

Convention GAP de liquidité : Actif - Passif
si gap>0 alors besoin de liquidité
si gap<0 alors excédent de liquidité

			PROJECTIONS - ENCOURS															
	EN MDS de FCFA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ACTIF	Encours prêts	-231	-210	-189	-169	-133	-96	-60	-45	-29	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14	-14
	Encours Prêts en Hors Bilan	0	-64	-140	-202	-199	-177	-131	-85	-39	-20	0	0	0	0	0	0	0
	Encours Production Nouvelle	*0*	*-16*	*-68*	*-124*	*-184*	*-168*	*-152*	*-121*	*-91*	*-60*	*-29*	*-23*	*-16*	*-16*	*-16*	*-16*	*-16*
	TOTAL ACTIF	**-231**	**-290**	**-398**	**-495**	**-516**	**-442**	**-344**	**-252**	**-159**	**-94**	**-43**	**-36**	**-30**	**-30**	**-30**	**-30**	**-30**
PASSIF	Encours Emprunts	238	254	316	304	294	232	181	97	49	1	1	1	1	1	1	1	1
	Encours Tirages nouveaux	0	13	26	21	16	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Encours Trésorerie	20	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	TOTAL PASSIF	**258**	**301**	**377**	**360**	**344**	**277**	**221**	**132**	**84**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**	**35**
	Gap de liquidité		**11**	**-21**	**-135**	**-172**	**-164**	**-123**	**-120**	**-76**	**-58**	**-8**	**-1**	**6**	**6**	**6**	**6**	**6**

Le gap de liquidité de l'activité de financement des projets, dans ce cas de figure, présente un excédent de liquidité dans les deux premières années du plan puis un besoin de liquidité sur les années suivantes. Ceci est dû principalement aux tirages prévus sur le compte courant associé BEAC ainsi que la ligne d'emprunt de la Banque de développement de la Chine (BDC).

A titre indicatif et comme montré dans l'annexe « *Résultats des projections financières* », pour un engagement moyen annuel net des annulations de l'ordre de FCFA 200 milliards, le besoin annuel moyen pour les 5 années à venir s'élève à FCFA 128 milliards.

Ainsi, pour atteindre ses objectifs, la Banque devra apporter autant d'énergie et de soins au développement et au pilotage de son activité bancaire (mobilisation de ressources, gestion de trésorerie, tarification et décaissements des projets, suivi du recouvrement, gestion de bilan, pilotage et contrôle de gestion financier, communication financière, gestion des risques, etc.) qu'elle en apporte à l'étude et à l'engagement de nouveaux projets.

Le rôle, l'organisation, la prise de décision au sein de la Direction financière devraient être repensée en fonction de cet objectif.

Dans la mesure où les activités sont encadrées par des procédures écrites et où le contrôle de 1er niveau est réellement assuré par la hiérarchie, la question de la mise en place de délégations de signature, nécessaires à la réactivité et à l'efficacité, devrait être posée.

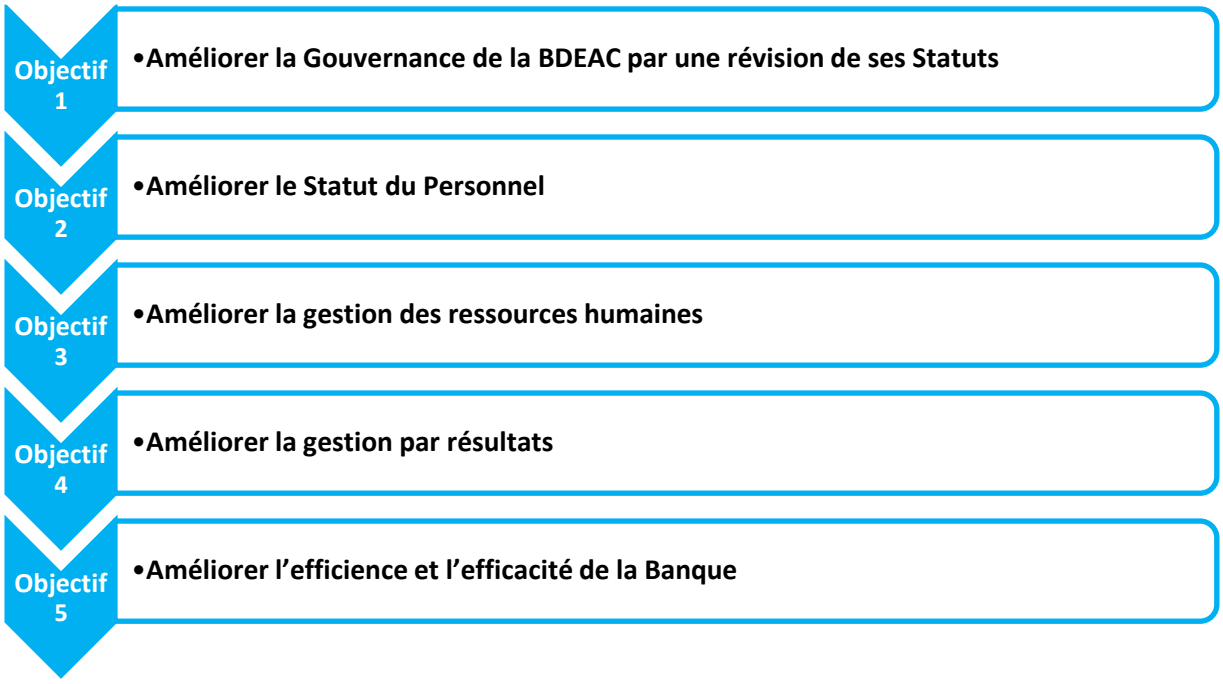
La Direction financière doit pouvoir s'appuyer sur des outils et un système d'information fiables lui permettant de réaliser les analyses et les contrôles nécessaires pour la conduite d'un pilotage financier performant.

Les fonctions de contrôle ne doivent pas interférer à priori dans les processus opérationnels et bancaires, et doivent veiller au bon fonctionnement global de l'organisation

4.3 Stratégies organisationnelles en Gouvernance et Moyens Humains

Cinq (5) groupes d'objectifs portant sur la Gouvernance, l'Organisation et la Gestion des ressources humaines ont été identifiés comme à mettre en œuvre afin de rehausser l'efficacité et l'efficience de la BDEAC.

Les **cinq (5) groupes d'objectifs portant sur la Gouvernance, l'Organisation et la Gestion des ressources humaines** de la Banque pour la période 2017-2022 sont :



1. Améliorer la Gouvernance de la BDEAC par une révision de ses Statuts

Objectif 1 : La BDEAC mettra en place des systèmes de suivis intègres et valides qui assureront que les opérations de la Banque sont liées à travers un système de contrôles stratégique intégré.

L'Assemblée Générale des Actionnaires adoptera des modifications qui redéfiniront et préciseront le rôle et les responsabilités des organes décisionnels internes de la BDEAC qui sont le Conseil d'Administration (CA), la Haute Direction de la Banque.

La gouvernance recouvre l'ensemble des mécanismes institutionnels qui ont pour effet de clarifier et définir les pouvoirs décisionnels de l'Assemblée Générale des Actionnaires (AG), le Conseil d'Administration (CA), et des Dirigeants de la Banque[5].

- Les pratiques et procédures de gouvernance de la BDEAC doivent assurer et promouvoir :
  - La protection des actifs matériels, humains et financiers de la Banque ;
  - L'appréciation de la performance des réalisations de la BDEAC avec le cadre fixé, selon des critères mesurables et réalistes ;

[5] *Le Président et le Vice-Président de la BDEAC*

- L'application des règles d'éthique et les valeurs de transparence au sein de la Banque ;
- Une gestion efficace des performances de la Banque assortie d'une obligation de rendre compte ;
- La prise en compte des risques inhérents à la mission de la BDEAC et la nécessité des contrôles.

- La BDEAC aura des mesures clés à l'échelle de la Banque pour surveiller ses résultats et sa performance pour un meilleur rapport de qualité de ses services et les coûts ;
- La BDEAC générera et mettra à la disposition de l'AG et du CA une information fiable, crédible et vraie sur :
  - L'atteinte des objectifs et des résultats de la BDEAC et
  - Les indices de performance permettant de mesurer :
    - ✓ La qualité des services
    - ✓ L'efficacité des services
    - ✓ L'efficience de sa gestion

2. Améliorer le Statut du Personnel

<u>Objectif 2 :</u> La Banque mettra à jour ses politiques, systèmes et pratiques en gestion des ressources humaines avec la révision complète du Statut du Personnel de la Banque
La BDEAC s'assurera que les politiques, pratiques et procédures de gestion touchant l'ensemble de ses ressources humaines sont cohérentes, intégrées et homogènes avec les directives du Conseil d'administration.

- La haute direction de la BDEAC étant le maître d'œuvre des stratégies de gestion des ressources humaines, sa politique de gestion en matière de GRH sera un indice important de pratiques qu'elle privilégie à travers la BDEAC.

3. Améliorer la gestion des ressources humaines

Objectif 3 : Le Conseil d'administration de la BDEAC se rendra responsable de la bonne gestion du capital humain de la Banque et s'assurera que les employés de l'organisation ont la volonté d'assumer leurs responsabilités avec diligence, intégrité et compétence pour réaliser des résultats de leurs directions, services ou division en établissant des orientations dans les trois dimensions suivantes :

*** Équité et le principe du mérite**

*** Responsabilité, imputabilité et autonomie**

*** Stratégie en gestion des ressources humaines**

Équité et le principe du mérite

En effet, l'équité et le principe de mérite contribuent à la motivation des employés quand les deux principes suivants sont pris en considération dans la gestion des ressources humaines de la Banque :

La Banque s'assurera que :

- La rémunération de ses employés est basée sur la valeur du poste par rapport à d'autres postes comparables au sein et à l'extérieur de la BDEAC et sur la valeur et la rareté des qualifications exigées par le poste ;
- La rémunération, les promotions, et les mutations des employés sont effectuées sur la base de la performance, de l'expérience et aux contributions de l'employé à l'atteinte des objectifs de sa division, sa direction et de la BDEAC toute entière.

Responsabilité, imputabilité et autonomie

La responsabilisation et l'atteinte des objectifs stratégiques ne peuvent être accomplies que si les cadres supérieurs de la BDEAC ont l'autonomie décisionnelle nécessaire pour atteindre leurs objectifs.

La Banque fournira une grande autonomie et laissera ses cadres supérieurs diriger leurs unités (directions et divisions) par une décentralisation (délégation) de l'autorité exercée ; elle exigera des résultats et ces résultats auront des implications sur la rémunération et la carrière de l'employé.

Elle est consciente que la gestion des ressources humaines est l'un des enjeux les plus importants afin d'accroître la performance et la qualité du service à la BDEAC.

Les stratégies en gestion des ressources humaines permettront d'assurer que la Banque a les **compétences requises, au meilleur coût et motivé** pour que les activités nécessaires à sa réussite puissent être conduites en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Stratégie en gestion des ressources humaines

La stratégie en gestion des ressources humaines de la Banque portera sur les aspects suivants:

- Le contrôle et l'évaluation des politiques, systèmes et pratiques en gestion des ressources humaines ;
- Les plans d'action pour résoudre les pénuries ou surplus de personnel dans chaque profession, spécialité et métier bancaire ;
- La détermination avec une plus grande précision les besoins en ressources humaines à court, moyen et long terme. La disponibilité future des ressources humaines de la BDEAC en termes de qualité et possibilité d'avancement sera évaluée pour prévenir des pénuries ou des surplus du personnel par catégories d'employés, de niveaux et de métiers.
- L'appréciation du rendement et l'évaluation du potentiel.
- Les plans opérationnels de dotation des postes et des plans de mutation et de promotions à court, moyen et long terme seront établis. **La Banque élaborera un programme de jeunes professionnels pour faire aux besoins identifiés**.
- La politique pour fixer les échelles de rémunération et la comparabilité/compétitivité par rapport au marché ;
- L'équité interne, l'équité externe, la fiabilité et la validité des méthodes d'évaluation des postes ;
- La communication aux employés des fondements de leur rémunération.

4. Améliorer la gestion par résultats

Objectif 4 : La Banque mettra à jour ses politiques, systèmes et pratiques en gestion des ressources humaines pour lui permettre de mettre en place une gestion par résultats.

La Banque :

- Améliorera le niveau de performance et la productivité individuelle et collective de ses ressources humaines par l'identification des objectifs à atteindre annuellement par direction, division et par employé et par la suite appréciera l'atteinte de ces objectifs par les employés ;
- Instaurera un système d'appréciation de la performance du personnel basé sur les résultats ;
- Assurera la formation de ses employés à conduire des sessions d'appréciation de la performance de leurs collaborateurs pour assurer la mise en œuvre des politiques du développement du capital humain de la Banque.
- Mettra en œuvre le travail qui a été entrepris pour évaluer la valeur relative (le poids relatif) des fonctions ou postes par rapport l'un à l'autre pour s'assurer d'une équité interne des fonctions et postes au niveau de la BDEAC ;
- Utilisera le profil des compétences compte tenu des emplois du moment et à élaborer un référentiel des fiches de fonctions et postes compte tenu de son contexte d'évolution.

5. Améliorer l'efficience et l'efficacité de la Banque

Objectif 5 : Les gestionnaires de la Banque s'assureront que toutes les opérations de la Banque sont maîtrisées et qu'elle est gérée efficacement, avec de l'efficience et dans la transparence en s'assurant :

*** De l'efficacité de l'utilisation du personnel de direction, d'encadrement, professionnel et technique, administratif et d'exécution ;**

*** Que les efforts de son personnel vont vers des activités contribuant de façon significative à l'atteinte des objectifs de la BDEAC,**

*** Que les activités et les responsabilités sont claires et bien assignées et**

*** Qu'il n'y a pas du dédoublement de responsabilités entre les employés de la Banque.**

L'essence des stratégies organisationnelles est d'obtenir une contribution optimale de l'ensemble des employés de la Banque aux activités permettant d'atteindre les objectifs stratégiques de la BDEAC.

Le cloisonnement des différentes fonctions qui contribue à diminuer la performance de la Banque sera évité. L'appréhension peu précise des enjeux et défis des directions, la focalisation de chaque direction ou division sur ses seuls objectifs propres, l'absence de partage formalisé ne conduisent qu'à des dysfonctionnements énergivores.

Les dimensions importantes auxquelles répondront les stratégies organisationnelles portent à la fois sur :

- La **structure organisationnelle** pour assurer une haute performance de travail ainsi qu'une bonne prise de décision ;
- Les **communications internes** à la BDEAC entre les individus directement et entre les directions et divisions au regard des besoins fonctionnels et stratégiques de l'organisation ; et
- Un **programme de formation pluriannuel** bien calibré est mise en œuvre pour le maintien à un niveau élevé des compétences et les expertises du personnel.

La BDEAC s'assurera que :

- Les responsabilités des activités liées au processus décisionnel et d'exécution comme la planification, l'organisation, la direction, la coordination, et le contrôle sont partagées entre les dirigeants, les directeurs et les cadres intermédiaires de la Banque ;
- Les dirigeants, les directeurs et les cadres intermédiaires de la Banque ont des responsabilités et des obligations claires de rendre compte de l'atteinte des objectifs et des activités qui leur sont assignés.
- Les communications internes sont simples et adéquates et que cette communication interne permet d'unifier les employés et de créer un climat qui favorise le développement du sentiment d'engagement à la mission et aux objectifs de la Banque ;
- Les mécanismes pour s'assurer que l'information utile à tous les membres de la direction est diffusée de façon simultanée et des questions concernant et intéressant tous les membres de l'équipe de direction sont traités collectivement pour i) une meilleure prise de décision, ii) une plus grande cohésion et iii) une meilleure mobilisation des collaborateurs à travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.
- Les descriptions des tâches (fiche de fonctions et postes) de tout le personnel de la BDEAC existe, sont à jour et incluent les objectifs du poste et les résultats à atteindre par année et clarifie les missions de chaque employé et situe sa contribution par rapport à la performance globale de la Banque ;
- Les objectifs mesurables pour l'année à venir existe et ils définissent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs ;
- Des systèmes modernes pour la transmission en temps opportun de l'information relative à la gestion de la performance organisationnelle et la gestion des ressources humaines sont mis en place.

La Banque établira une réunion de travail hebdomadaire et obligatoire de direction sous la présidence du Président de la Banque qui permettra de traiter en groupe avec l'ensemble des directeurs plusieurs problèmes qui, s'ils étaient traités par des individus isolés, auraient peu de chance d'être résolus dans les délais impartis et de répondre au niveau d'exigence requise. La prise de décision, dans la mesure où les différents acteurs sont présents, est extrêmement rapide.

5. Dispositifs et outils de pilotage et de suivi de la mise en œuvre du Plan Stratégique

5.1 Dispositifs

La mise en place d'un dispositif de pilotage et l'élaboration d'outils adaptés de suivi constituent des facteurs clés de succès déterminants pour l'atteinte des objectifs attendus des orientations stratégiques. Ce travail de suivi de la mise en œuvre doit être réfléchi et défini dès la fin de la période de validation du Plan Stratégique.

Le suivi continu de l'avancement de la mise en œuvre du plan et de la performance des actions entreprises à travers des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs avec des reporting périodiques et formalisés, facilitera le pilotage des actions et des priorités et la prise de décision en cas de difficultés éventuellement rencontrées.

La gouvernance du suivi de la mise en œuvre du Plan Stratégique doit être définie et opérationnelle dès la validation du plan et son entrée en vigueur.

5.1.1 Comité de suivi trimestriel

Le Comité de suivi du Plan Stratégique correspond à une instance interne réunissant toutes les parties prenantes sur le modèle de l'instance mise en place lors des travaux d'élaboration du plan.

Ce comité se réunira 4 fois par an de façon trimestrielle et aura à sa charge la mise en place d'outils de suivi adaptés, l'analyse des indicateurs de performance, la formulation d'éventuelles recommandations et la préparation du rapport d'exécution annuel destiné au Conseil d'administration.

En complément de ces réunions régulières, d'autres exceptionnelles pourraient être organisées à l'initiative du Président du Comité pour traiter de toute problématique liée à l'exécution des orientations stratégiques du plan.

5.1.2 Reporting annuel au Conseil d'administration

Le Conseil d'administration sera annuellement saisi d'un rapport d'exécution établi par le Comité de suivi. Le Président du Comité de suivi aura à sa charge la présentation du rapport d'exécution au Conseil d'administration et la collecte des éventuelles propositions et suggestions visant à faciliter la mise en œuvre du plan.

5.1.3 Communication institutionnelle (rapport annuel)

L'avancement de la mise en œuvre du Plan Stratégique fera l'objet d'une communication institutionnelle par la Banque. Cette communication devra bien distinguer :

- La communication « grand public » et politique, objet du rapport annuel traditionnel ;
- La communication financière, objet du rapport financier annuel, voire d'un communiqué financier semestriel ;
- L'argumentaire de marché, destiné aux investisseurs du marché et aux bailleurs de fonds potentiels (road show, etc.).

5.2 Outils de pilotage

5.2.1 Cadre logique

Ce Plan fera l'objet de plusieurs évaluations. Pour donner de la matière à cet exercice, un cadre logique est élaboré et joint en annexe. Il précise les logiques d'intervention, les indicateurs objectivement vérifiables pour chaque objectif, les sources de vérification, ainsi que les hypothèses ou préalables à la réalisation de certaines activités.

5.2.2 Indicateurs de suivi

Le niveau d'exécution du Plan Stratégique doit être présenté annuellement au Conseil d'administration à travers le rapport d'exécution établi par le comité de suivi. Ce rapport intégrera une analyse globale de l'avancement de la mise en œuvre du plan ainsi que l'ensemble des indicateurs de suivi assortis de commentaires si nécessaires.

Compte tenu des objectifs affichés pour ce Plan Stratégique, les indicateurs suivants peuvent être retenus sans toutefois prétendre constituer une liste exhaustive :

A. Indicateurs de performance portant sur le respect des grandes lignes directrices du Plan Stratégique : le respect des priorités sectorielles, la répartition équilibrée des engagements, etc.

Le comité de suivi trimestriel aura à sa charge le suivi de l'avancement de la mise en place des orientations et objectifs prévus par le Plan Stratégique, avec un reporting annuel destiné au Conseil d'administration.

Ce suivi sera essentiellement basé sur des indicateurs qualitatifs, tels que :

- La cohérence des orientations prises par la Banque avec les grandes lignes de sa vision à horizon 2025
- L'adéquation des grands projets et des programmes financés par la Banque avec ceux du Programme Economique Régional (PER)
- Le respect des priorités sur le plan sectoriel pour chacun des pays membres de la zone CEMAC conformément aux axes prioritaires identifiés par la Banque
- La répartition équilibrée des engagements donnés afin de respecter les objectifs fixés par la Banque en termes de priorités sectorielles et de diversification du portefeuille entre le secteur public non marchand, le secteur public marchand et le secteur privé
- L'évaluation des actions entreprises par la Banque (diversification des outils d'intervention, proposition de produits innovants, etc.) visant à renforcer le financement des PME-PMI (volume des engagements destinés au financement des PME-PMI, nombre d'entités financées, nombre d'emplois crées, etc.)

B. Indicateurs de performance portant sur le financement de projets et la mobilisation de ressources : le montant annuel des engagements, le volume cumulé, etc.

Indicateur	Périodicité
Le volume des engagements	Trimestrielle
Le volume cumulé des engagements	Trimestrielle
La structure des engagements : secteur public non marchand (dont concessionnels) et marchand, secteur privé	Trimestrielle
Le taux d'annulation observé des engagements	Trimestrielle
Le volume des décaissements	Mensuel
Le volume cumulé des décaissements	Mensuel
Le taux de décaissement	Mensuel
Le taux cumulé de décaissement	Mensuel
Le niveau des encours de prêts performants	Mensuel
Le taux des encours douteux/encours secteur privé	Mensuel
Le volume des emprunts de marché réalisés	Trimestrielle
Le volume cumulé des emprunts de marché	Trimestrielle
Le rendement moyen de la trésorerie placée	Trimestrielle

La périodicité de production et d'analyse de ces indicateurs de performance portant sur le financement de projets et la mobilisation des fonds a été fixée à un mois. Cette périodicité permettra aux membres du Comité de suivi et aux principales directions concernées de suivre de façon continuelle et rigoureuse les réalisations de la Banque en termes d'engagements et de décaissements et de besoins de refinancement.

Le suivi rapproché de ces indicateurs constitue un gage d'efficacité dans la mise en œuvre des actions nécessaires pour l'atteinte des objectifs opérationnels du Plan Stratégique.

Par ailleurs, l'analyse de l'évolution de ces indicateurs fera l'objet de reporting périodique en Comité de suivi (trimestriel) et au Conseil d'administration (annuel).

En complément de ces indicateurs de suivi quantitatifs, le Comité de suivi trimestriel veillera au suivi de l'avancement des différents chantiers menés en interne (mise en place d'outils de suivi de la liquidité, dispositif de pilotage financier à renforcer en interne, avancement du processus de notation, relations avec les bailleurs de fonds, etc.).

C. Indicateurs de performance portant sur la Gouvernance et la GRH : recrutement et attraction des talents, gestion des carrières et fidélisation, etc.

Le suivi des stratégies mises en œuvre par la BDEAC pour l'amélioration de la Gouvernance sera basé sur des indicateurs qualitatifs relatifs à l'avancement des actions prévues au niveau du Plan Stratégique 2017-2022, l'entrée en application et le respect des nouvelles règles.

Le comité de suivi et le Conseil d'administration accorderont une attention particulière :

- À la poursuite des réformes engagées par la Banque visant à renforcer les règles de bonne gouvernance (dispositif de contrôle interne, règles d'éthique, valeurs et pratiques de transparence, gestion efficace et efficiente, etc.)
- À l'adoption d'une nouvelle « Charte du gouvernement d'entreprise » définissant le rôle et les responsabilités des organes décisionnels internes
- À la clarification de la délégation des responsabilités au sein de la Banque
- À la mise en place d'un « Comité de gestion du capital humain »

D. Indicateurs de performance en Organisation et Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Les ***indicateurs qualitatifs*** de performance en Organisation et GRH qui seront mesurés annuellement par un sondage organisationnel (Baromètre O & GRH) couvriront à minima les activités suivantes :

- Administration et organisation du personnel
- Recrutement et attraction des talents
- Évaluation, formation et développement des compétences
- Gestion des carrières et fidélisation
- Rémunération et intéressement
- Communication interne
- Satisfaction, implication et motivation du personnel.

Plusieurs ***indicateurs quantitatifs*** feront l'objet d'un reporting périodique au Comité de suivi trimestriel. Ces indicateurs auront pour objectif de mesurer, en particulier :

- Les indicateurs se rapportant à l'effectif :
  - L'effectif, composition et évolution
  - La pyramide des âges
  - La répartition en genre
  - Le taux d'absentéisme et son évolution
  - Le taux de rotation du personnel
- Les indicateurs se rapportant à la performance au travail
- Les indicateurs se rapportant au coût des RH :
  - Les coûts directs (masse salariale, charges patronales, etc.)
  - Les coûts indirects (avantages en nature, frais de mission, etc.)

5.2.3 Horizon de mise en œuvre

A la suite de l'adoption du Plan, une déclinaison annuelle des objectifs stratégiques sera effectuée afin de fixer les horizons de mise en œuvre des actions planifiées. Les outils de pilotage du Plan permettront de suivre l'exécution desdites actions.

BDEAC

Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale

Annexes

6. Annexes

6.1 Annexe 1 : Outil de modélisation financière

6.1.1 Hypothèses retenues pour les projections financières

Afin de réaliser les projections financières pour anticiper les besoins de financement de la Banque et pour gérer les gaps de liquidité en termes de flux et d'encours, les hypothèses suivantes ont été retenues :

Concernant l'Actif

- Utilisation d'un profil d'une maturité résiduelle (après différé) de 6 ans pour les prêts "Moyen Terme" et "Long Terme" avec un différé de 1 an pour les prêts à moyen terme et de 4 ans pour les prêts à long terme. Ainsi les prêts en Encours sont projetés comme suit :
  - Prêts Moyen Terme (MT) : 7 ans dont 1 an de différé
  - Prêts Long Terme (LT) : 10 ans dont 4 ans de différé
- Les prêts pour l'Etat du Tchad ne commencent à rembourser qu'en 2020. Cette hypothèse est prise en compte dans le différé des prêts LT (4 ans).
- Pour les prêts en Hors Bilan (HB) et les productions futures nouvelles :
  - Application d'un taux d'annulation estimé à partir des données historiques des 5 dernières années.
  - Règles pour les Prêts en HB :

✓ Ventilation du résultat après annulation en prêts publics et privés selon la répartition des prêts en encours (20% Public non marchand ; 40% Privé et 40% public marchand)

✓ Application des lois de décaissement retenues par la BDEAC aux prêts publics et des prêts privé et public marchand à partir de 2016

  - Montants annuels personnalisables pour les productions nouvelles de Prêts

- Les prêts pour le personnel ont été exclus des calculs pour leur non significativité (environ FCFA 0,3 milliard / an)
- Application d'un taux forfaitaire (par secteur public/privé) de non remboursement sur les prêts. Ce taux sera révisé régulièrement par la BDEAC.

Concernant le Passif

- Augmentation du capital : La part de la Centrafrique (environ FCFA 7 milliards) est en cours de restructuration. Ainsi, pour les projections du Plan Stratégique, l'hypothèse conservatrice de ne pas prendre en compte ce montant dans l'augmentation de capital, a été retenue.
- Prise en compte des tirages « Compte Courant – BEAC » à raison de FCFA 120 milliards en 2016, FCFA 40 milliards en 2017 et FCFA 80 milliards en 2018.
- Non prise en compte du montant non encore décaissé sur la ligne de revolving de la BEAC (environ FCFA 115 milliards)
- Rectification du montant nominal de l'emprunt Banque de développement de Chine de 50 à EUR 40 millions.

Concernant le Compte d'Exploitation Prévisionnel (CEP)

- Calcul du Produit Net Bancaire (PNB) basé sur les prévisions des encours ressources et emplois
- Utilisation d'un taux moyen de prêts de l'ordre de 7.5%
- Utilisation d'un taux moyen d'emprunts sur ressources externes de l'ordre de 5.5%
- Estimation des commissions pour les 2 secteurs public et privé
- Les autres blocs : frais généraux, frais du personnel, produits exceptionnels, etc. sont repris du dernier bilan 2015 et sont cristallisés dans les projections.
- Dans le scénario par flux, une ligne "Niveau minimum de trésorerie" de FCFA 60 milliards (environ 6 mois de décaissements) a été ajoutée pour intégrer une provision de trésorerie en ligne avec les bonnes pratiques dans les banques de développement.

6.1.2 Résultats des projections financières

Afin de mesurer l'impact sur les besoins annuels de trésorerie, 3 scénarios ont été réalisés en fonction des engagements annuels nets (après déduction des prêts annulés) en termes de prêts :

1. Scénario 1 : Production annuelle moyenne nette de FCFA 100 milliards
2. Scénario 2 : Production annuelle moyenne nette de FCFA 200 milliards

3. Scénario 3 : Production annuelle moyenne nette de FCFA 300 milliards

Scénario 1 : Production annuelle moyenne nette de FCFA 100 milliards

Le tableau ci-dessous présente le scénario d'un engagement annuel sur prêts net des annulations de l'ordre de FCFA 100 milliards :

		PROJECTIONS FLUX															
	EN MDS de FCFA	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ACTIF	Encours prêts	21	21	21	36	36	36	16	16	16	0	0	0	0	0	0	0
	Prêts en Hors Bilan	-64	-76	-62	3	22	46	46	46	20	20	0	0	0	0	0	0
	Production Nouvelle	*-8*	*-34*	*-62*	*-92*	*-84*	*-76*	*-61*	*-45*	*-30*	*-15*	*-11*	*-8*	*-8*	*-8*	*-8*	*-8*
	TOTAL ACTIF	**-52**	**-89**	**-103**	**-53**	**-26**	**6**	**1**	**16**	**5**	**5**	**-11**	**-8**	**-8**	**-8**	**-8**	**-8**
PASSIF	Emprunts	16	62	-12	-11	-61	-52	-83	-48	-48	0	0	0	0	0	0	0
	Tirages nouveaux	13	13	-5	-5	-5	-5	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Trésorerie	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL PASSIF	**43**	**75**	**-17**	**-16**	**-67**	**-57**	**-89**	**-48**	**-48**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
	Besoins annuels de financement (Flux) liés aux opérations	**-8**	**-14**	**-120**	**-69**	**-92**	**-51**	**-88**	**-32**	**-43**	**5**	**-11**	**-8**	**-8**	**-8**	**-8**	**-8**

Besoin Moyen Annuel (sans trésorerie minimale)	**-59**
Besoin Moyen Annuel (avec trésorerie minimale)	**-69**

Il en ressort que le besoin moyen annuel est de FCFA 69 milliards. Avec un maximum de FCFA 120 milliards en 2019.

Scénario 2 : Production annuelle moyenne nette de FCFA 200 milliards

Le tableau ci-dessous présente le scénario d'un engagement annuel sur prêts net des annulations de l'ordre de FCFA 200 milliards.

		PROJECTIONS FLUX															
	EN MDS de FCFA	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ACTIF	Encours prêts	21	21	21	36	36	36	16	16	16	0	0	0	0	0	0	0
	Prêts en Hors Bilan	-64	-76	-62	3	22	46	46	46	20	20	0	0	0	0	0	0
	Production Nouvelle	*-16*	*-68*	*-124*	*-184*	*-168*	*-152*	*-121*	*-91*	*-60*	*-29*	*-23*	*-16*	*-16*	*-16*	*-16*	*-16*
	TOTAL ACTIF	**-60**	**-123**	**-165**	**-145**	**-110**	**-70**	**-60**	**-29**	**-25**	**-10**	**-23**	**-16**	**-16**	**-16**	**-16**	**-16**
PASSIF	Emprunts	16	62	-12	-11	-61	-52	-83	-48	-48	0	0	0	0	0	0	0
	Tirages nouveaux	13	13	-5	-5	-5	-5	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Trésorerie	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL PASSIF	**43**	**75**	**-17**	**-16**	**-67**	**-57**	**-89**	**-48**	**-48**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
	Besoins annuels de financement (Flux) liés aux opérations	**-16**	**-48**	**-182**	**-161**	**-176**	**-127**	**-149**	**-78**	**-73**	**-10**	**-23**	**-16**	**-16**	**-16**	**-16**	**-16**

Besoin Moyen Annuel (sans trésorerie minimale)	**-118**
Besoin Moyen Annuel (avec trésorerie minimale)	**-128**

Il en ressort que le besoin moyen annuel est de FCFA 128 milliards. Avec un maximum de FCFA 182 milliards en 2019.

Scénario 3 : Production annuelle moyenne nette de FCFA 300 milliards

Le tableau ci-dessous présente le scénario d'un engagement annuel sur prêts net des annulations de l'ordre de FCFA 300 milliards.

		PROJECTIONS FLUX															
	EN MDS de FCFA	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
ACTIF	Encours prêts	21	21	21	36	36	36	16	16	16	0	0	0	0	0	0	0
	Prêts en Hors Bilan	-64	-76	-62	3	22	46	46	46	20	20	0	0	0	0	0	0
	Production Nouvelle	*-24*	*-102*	*-186*	*-276*	*-252*	*-228*	*-182*	*-136*	*-90*	*-44*	*-34*	*-24*	*-24*	*-24*	*-24*	*-24*
	TOTAL ACTIF	**-68**	**-157**	**-227**	**-238**	**-194**	**-146**	**-121**	**-75**	**-55**	**-24**	**-34**	**-24**	**-24**	**-24**	**-24**	**-24**
PASSIF	Emprunts	16	62	-12	-11	-61	-52	-83	-48	-48	0	0	0	0	0	0	0
	Tirages nouveaux	13	13	-5	-5	-5	-5	-5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Trésorerie	15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL PASSIF	**43**	**75**	**-17**	**-16**	**-67**	**-57**	**-89**	**-48**	**-48**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
	Besoins annuels de financement (Flux) liés aux opérations	**-24**	**-82**	**-244**	**-253**	**-260**	**-203**	**-209**	**-123**	**-103**	**-24**	**-34**	**-24**	**-24**	**-24**	**-24**	**-24**

Besoin Moyen Annuel (sans trésorerie minimale)	**-178**
Besoin Moyen Annuel (avec trésorerie minimale)	**-188**

Il en ressort que le besoin moyen annuel est de FCFA 188 milliards. Avec un maximum de FCFA 260 milliards en 2021.

BDEAC

Banque de Développement des Etats de l'Afrique Centrale

Adresse :
Boulevard Denis SASSOU N'GUESSO
B.P. 117, Brazzaville
République du Congo

Mail :
bdeac@bdeac.org

Téléphones :
+242 22 281 18 85
+242 06 652 96 70
+242 06 652 96 71

Fax :
+242 22 281 18 80