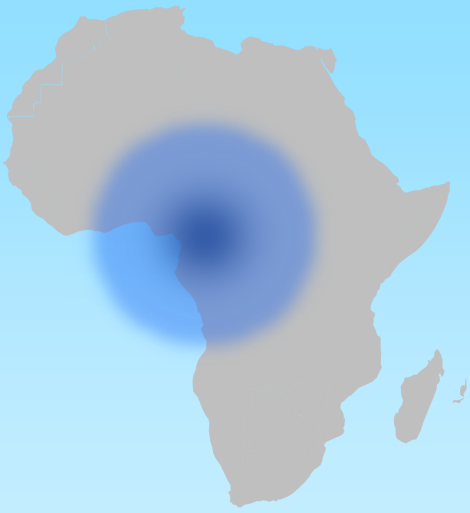
Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale

PLAN STRATÉGIQUE 2023 - 2027

AZOBÉ



Pour une Banque de Développement moderne, attractive et ambitieuse au service des États membres

Sommaire

MOT DU PRÉSIDENT **5**

RESUME EXECUTIF **7**

PERSPECTIVES ECONOMIQUES INTERNATIONALES ET REGIONALES **9**

CADRE STRATEGIQUE DE LA BANQUE **16**

ÉVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATEGIQUE 2017-2022 ... **19**

ORIENTATIONS STRATEGIQUES **26**

FACTEURS CLES DE SUCCES **72**

MACRO-CHIFFRAGE DES PERSPECTIVES FINANCIERES SUR LA PERIODE 2023-2027 ..... **74**

CHRONOGRAMME DE MISE EN ŒUVRE **80**

DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE **82**

RISQUES POTENTIELS DE MISE EN ŒUVRE **93**

ANNEXES **98**

Liste des principaux sigles, abréviations et acronymes

ABG	: Aide Budgétaire Globale
AFD	: Agence Française de Développement
ALM	: Asset and Liability Management
AMOA	: Assistance à Maîtrise d'Ouvrage
BADEA	: Banque Arabe pour le Développement Économique en Afrique
BDEAC	: Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale
BEAC	: Banque des États de l'Afrique Centrale
BEI	: Banque Européenne d'Investissement
BM	: Banque Mondiale
BMD	: Banque Multilatérale de Développement
BRVM	: Bourse Régionale des Valeurs Mobilières
BVMAC	: Bourse des Valeurs Mobilières de l'Afrique Centrale
CA	: Conseil d'Administration
CCNUCC	: Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CEEAC	: Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale
CEMAC	: Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
COBAC	: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
COP	: Conference of the Parties (Conférence des Parties)
CRRH	: Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire
CRSES	: Cadre Réglementaire de Sauvegarde Environnementale et Sociale
CVD	: Cadre de Viabilité de la Dette
ERP	: Enterprise Ressource Planning
FACC	: Fonds d'Adaptation au Changement Climatique
FAGACE	: Fonds Africain de Garantie et de Coopération Économique
FMI	: Fonds Monétaire International
FODEC	: Fonds de Développement de la Communauté
FSA	: Fonds de Solidarité Africain
FVC	: Fonds Vert pour le Climat
GCE	: Groupe de Coopération en matière d'Évaluation rétrospective
GED	: Gestion Électronique des Documents

GES	**: Gaz à Effet de Serre**
GPEC	**: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**
IAS	**: International Accounting Standards**
IFRS	**: International Financial Reporting Standards**
ISO	**: International Organization for Standardization**
LAB/FT	**: Lutte Anti-Blanchiment/Financement du Terrorisme**
MPME	**: Micro, Petites et Moyennes Entreprises**
OCDE	**: Organisation de Coopération et de Développement Économiques**
ODD	**: Objectifs de Développement Durable**
PBI	**: Progiciel Bancaire Intégré**
PCA	**: Plan de Continuité des Activités**
PDCT-AC	**: Plan Directeur Consensuel des Transports en Afrique Centrale**
PER	**: Programme Économique Régional**
PIB	**: Produit Intérieur Brut**
PME	**: Petites et Moyennes Entreprises**
PMI	**: Petites et Moyennes Industries**
PMO	**: Project Management Office**
PND	**: Plan National de Développement**
PPP	**: Partenariats Public-Privé**
PTF	**: Partenaires Techniques et Financiers**
RDC	**: République Démocratique du Congo**
RSE	**: Responsabilité Sociétale des Entreprises**
TIAO	**: Taux d'Intérêt des Appels d'Offres**
TPE	**: Très Petites Entreprises**
UE	**: Union Européenne**

MOT DU PRÉSIDENT

Le contexte macroéconomique de la zone Afrique centrale a été marqué ces dernières années par des crises internes et externes de divers ordres, dont celles relatives au prix du pétrole brut, aux réserves de change, à la COVID-19 et à la sécurité dans certains États. Quelques-unes de ces menaces ont eu un impact durable dans la zone d'intervention de la BDEAC, qui fort heureusement s'est montrée résiliente et agile pour s'adapter à ces nouveaux défis. C'est ainsi qu'elle a pris des actions rapides et vigoureuses pour apporter des réponses efficaces et pertinentes à nos États actionnaires à l'instar du soutien financier qui leur a été accordé pour lutter contre les effets de la crise sanitaire de la COVID-19 dans le cadre de leurs programmes d'urgence.

Pendant la même période de référence les populations de notre zone d'intervention ont quant à elles continué à faire face à des besoins économiques et sociaux immenses tels que l'autosuffisance alimentaire, l'accès à l'eau potable et à l'assainissement de base, l'accès à un habitat décent, notamment en milieu urbain et à des services sociaux et éducatifs de base de qualité.

À ce tableau déjà peu idyllique il convient d'ajouter un déficit et/ou une mauvaise qualité des infrastructures de transport, dans la fourniture de l'énergie électrique et la quasi absence des mesures d'adaptation ou d'atténuation des méfaits liés aux changements climatiques.

Enfin, du point de vue de la structure générale du tissu économique et des politiques budgétaires des États, le constat fait est celui d'un succès mitigé s'agissant des initiatives de diversification des activités économiques et d'élargissement de l'assiette fiscale. Or, il est impérieux de faire compenser par l'accroissement de la production industrielle impulsée par le secteur privé, la réduction souhaitée de la forte dépendance actuelle de certains États à la rente issue des activités minières et de l'exportation des produits agricoles du cru. Il en est de même de l'intégration sous-régionale entre les pays, qui tarde à se développer malgré l'instauration depuis quelques années déjà de la libre circulation des citoyens des pays de la CEMAC.

Une fois ce diagnostic posé, l'intime et profonde conviction qui s'est imposée à nous est que la BDEAC est plus que jamais un acteur incontournable dans la voie de l'émergence économique et sociale de sa zone d'intervention.

Il s'agit à n'en pas douter d'une responsabilité, dont nous mesurons parfaitement la taille et le poids. Car, il s'agit d'accompagner tous les États dans leurs programmes de développement socio-économique d'une part et d'apporter notre soutien au secteur privé d'autre part, aussi bien à travers le financement des projets de grande envergure que les appuis aux Micro Petites et Moyennes Entreprises (MPME), aux femmes et aux jeunes. Un accent devant particulièrement être mis sur le renforcement du tissu productif de nos économies afin que dans toute la mesure du possible, et en appui à la stratégie d'import-substitution impulsée par la Commission de la CEMAC, nous produisons ce que nous consommons et consommons ce que nous produisons.

Ce faisant, la BDEAC se positionnera véritablement dans le sillage du mandat qui lui a été donné, il y a presque 50 ans par ses pères fondateurs à savoir, être un acteur de référence dans le financement de l'intégration régionale à travers la création de « ponts » entre les différents pays et l'intervention dans des projets structurants dans les secteurs public et privé.

Notre ambition demeure, pendant toute la durée du quinquennat, la poursuite de l'immense chantier de la marche déterminée de notre Communauté vers l'émergence

Cet engagement de porter l'essor de la région et de favoriser l'intégration économique entre les États membres transparait dans le nom qui a été choisi pour désigner le Plan Stratégique 2023-2027 de la BDEAC : **AZOBÉ**. Un grand arbre altier et puissant, au bois quasiment imputrescible, que l'on retrouve dans toutes les forêts du Bassin du Congo. Ce nom, dont le choix a fait l'objet d'un large consensus au sein de la Banque est censé symboliser les marqueurs qui cultiveront la montée en puissance de la BDEAC pour le prochain quinquennat : résilience, durabilité, adaptabilité et croissance. Autant de qualificatifs que nous nous devons de développer pour l'avènement à terme d'**« *Une BDEAC moderne, socle du développement durable des économies de l'Afrique Centrale* ».**

Cette vision a été construite avec l'ensemble des équipes de la Banque unies autour d'un objectif commun : la modernisation et la performance de notre institution. Un processus et un objectif qui passeront notamment par la poursuite des efforts déployés par la Banque pour obtenir une notation financière adéquate par des agences internationales spécialisées en la matière. Il s'agit à la fois d'un cap stratégique central pour atteindre nos ambitions, d'un outil de performance interne, d'un gage de confiance pour les investisseurs et d'un levier de mobilisation des ressources financières abondantes aux meilleures conditions possibles.

Nonobstant ce qui précède, notre ambition demeure, pendant toute la durée du quinquennat, la poursuite de l'immense chantier de la marche déterminée de notre Communauté vers l'émergence à travers : i) la contribution au financement des plans nationaux de développement ; ii) le financement des infrastructures impliquant au minimum 2 États, afin de permettre une véritable intégration économique régionale ; iii) l'appui à la structuration du secteur privé et à son financement afin de le rendre résilient et permettre l'industrialisation des économies de la sous-région ; iv) le soutien financier des catégories de la population généralement exclues du secteur bancaire classique en particulier les femmes et les jeunes ; v) le financement des infrastructures sociales primaires tels que l'habitat ; vi) l'accompagnement de la transition des économies des États membres à travers une substitution des importations par des produits locaux ; vii) le financement des secteurs économiques innovants tels que l'économie numérique et la finance verte. À ce titre, la Banque envisage particulièrement de se positionner comme un acteur majeur aussi bien dans la finance climatique, suite à l'attribution de la gestion du Fonds Bleu du Bassin du Congo à la BDEAC par la Commission du Bassin du Congo, que dans le financement de l'habitat social.

En somme, les défis sont énormes et variés, mais des solutions et des pistes sont également disponibles. Il s'agit, par conséquent pour toutes les parties concernées : les Actionnaires, les Administrateurs, les Dirigeants, le personnel ainsi que partenaires de la BDEAC d'unir leurs volontés, leurs déterminations, leurs forces et leurs moyens intellectuels, matériels et financiers pour que notre vision devienne une réalité et pour que les générations futures de la Banque retiennent **AZOBÉ** non plus simplement, comme une des nombreuses, nobles et riches essences de nos forêts, mais comme **Le Plan Stratégique** dont la mise en œuvre aura permis à notre institution commune d'entrer dans la modernité de la finance du développement.

M. Dieudonné EVOU MEKOU

Président de la BDEAC

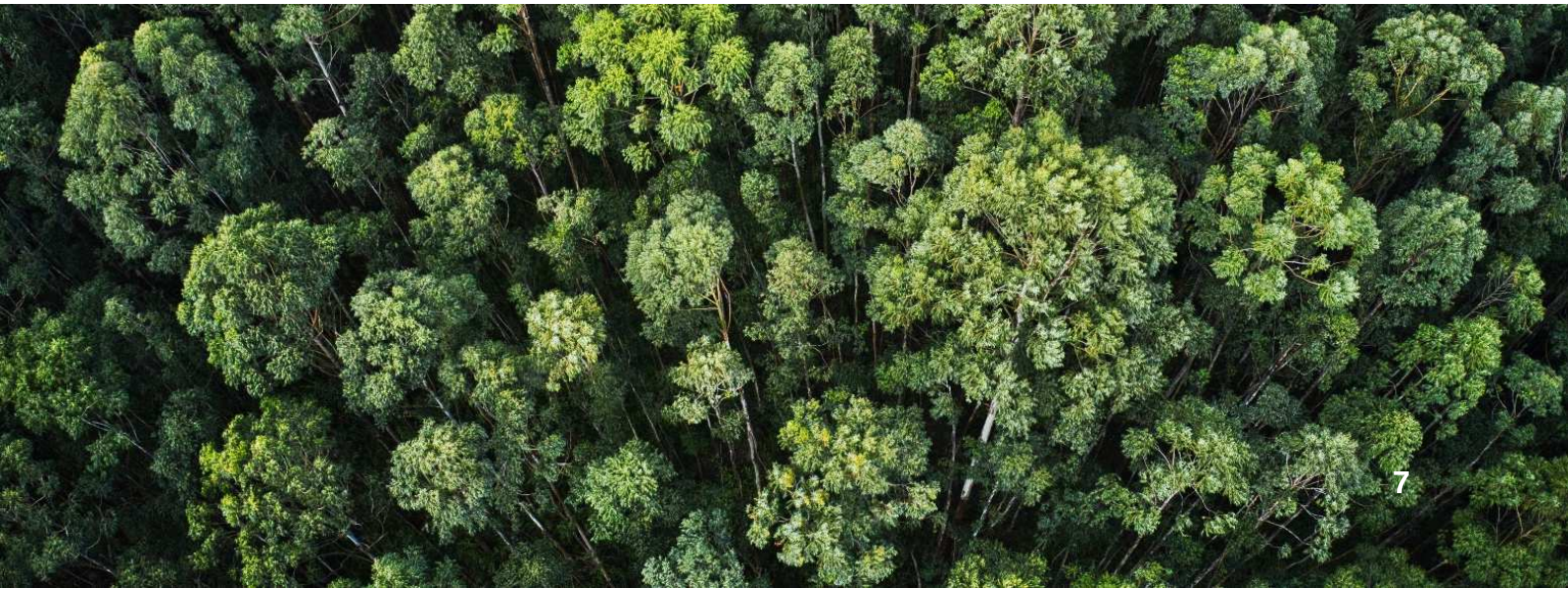
Résumé exécutif

Ces derniers mois de l'année 2022, alors que le monde n'était pas encore sorti de la pandémie liée à la COVID-19, le monde a subi de plein fouet le conflit ukrainien, la crise énergétique qui s'en est suivi, notamment en Europe, mais aussi des évènements climatiques d'une rare sévérité, et enfin une inflation galopante (elle a doublé au niveau mondial, passant de 4,7% en 2021 à 8,8% en 2022[1]) qui dégrade les conditions financières dans la plupart des régions du monde.

Sous l'effet de l'ensemble de ces facteurs, l'économie mondiale subit actuellement un ralentissement généralisé, avec des tensions dans les chaînes d'approvisionnement et des augmentations significatives des prix de nombreuses matières premières, n'épargnant ni les économies avancées, ni les économies émergentes et en développement. Ainsi, les prévisions du FMI annoncent que la croissance mondiale devrait ralentir de 6% en 2021 à 3,2% en 2022 et 2,7% en 2023.

Dans ce contexte, et face à ces perturbations des marchés internationaux, les pays d'Afrique Centrale ne sont pas épargnés. Les prévisions de la BEAC annoncent que la croissance économique dans la zone CEMAC passera de 3,2% en 2022 à 2,9% en 2023, puis de 2,6% en 2024 à 3,2% en 2025. Ce même ralentissement se constate à l'échelle des autres pays membres de la CEEAC, où les prévisions de croissance du PIB pour 2022 (4% en moyenne) sont relativement en retrait par rapport à 2021 (5%). Enfin, la possibilité d'une inflation mondiale durablement élevée, conjuguée à une croissance mondiale atone qui passerait sous la barre des 2% à un horizon d'un an (probabilité estimée à 25% par le FMI), dégradent davantage les perspectives économiques dans lesquelles la BDEAC s'inscrit pour le prochain quinquennat.

Le Plan Stratégique 2023-2027 de la BDEAC s'inscrit donc dans un contexte particulièrement incertain, qui accentue significativement les besoins économiques et sociaux – déjà immenses – de l'Afrique Centrale. Face à cela, la BDEAC s'engage à redoubler d'efforts pour accompagner les États membres de la zone CEMAC et leurs populations dans la mise en œuvre de leurs plans de développement nationaux, désormais orientés vers la diversification des économies de la région afin de se soustraire à la dépendance des activités extractives et des importations des denrées pouvant être produites localement. Cela passe notamment par un appui soutenu à destination des MPME, des femmes et des jeunes. Plus largement, la BDEAC ambitionne de devenir un acteur incontournable d'une plus grande intégration régionale, à travers le financement de projets structurants qui ont vocation à faciliter le déplacement des populations et des biens. À ce titre, la vision du mandat de la BDEAC à horizon 2030 est celle d'« ***une BDEAC moderne, socle du développement durable des économies de l'Afrique Centrale*** ». Pour réaliser cette vision, la BDEAC s'appuiera sur les orientations stratégiques suivantes :

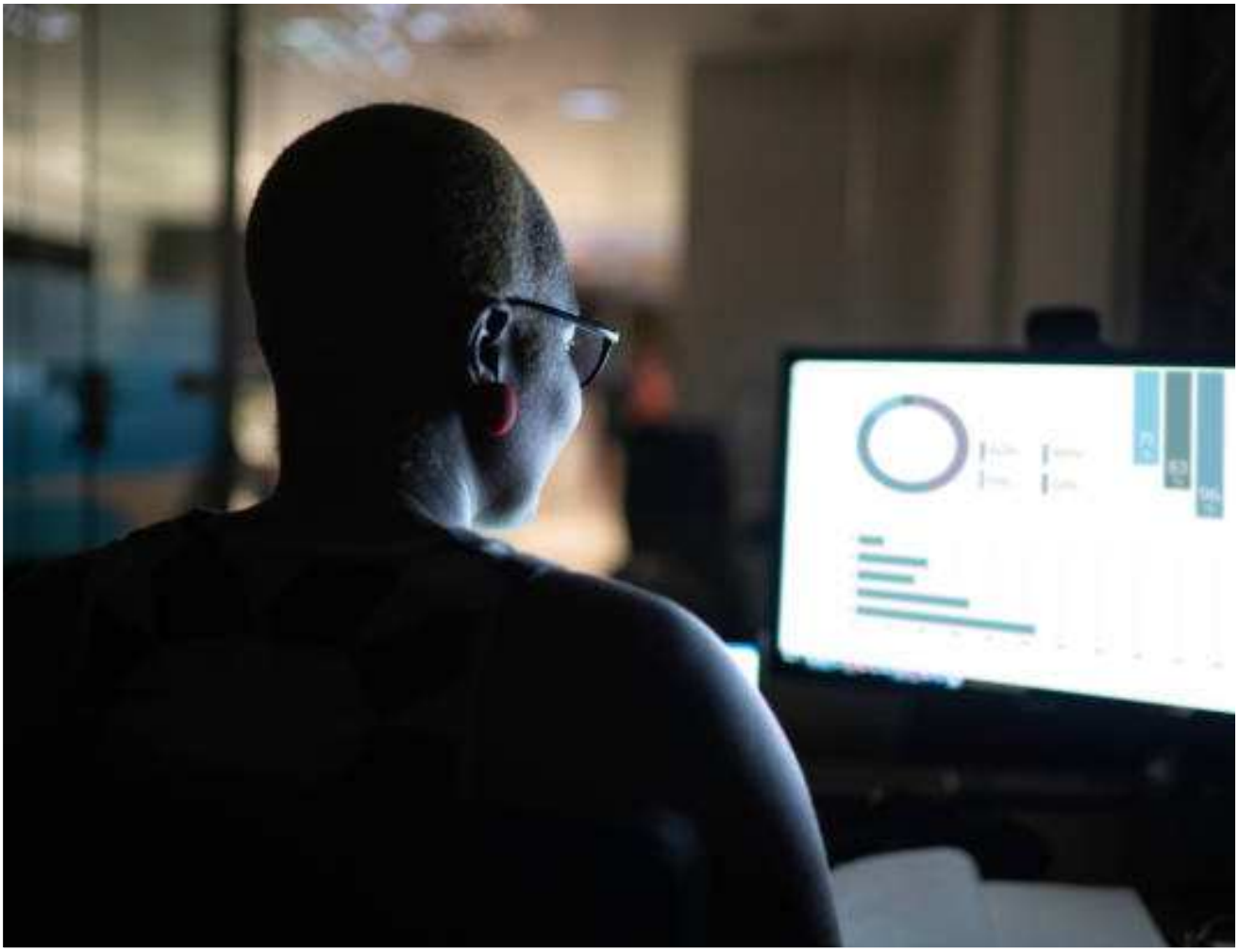


Vision	Être « **Une BDEAC moderne, socle du développement durable des économies de l'Afrique Centrale** »

Orientation stratégique #1 : contribuer fortement à l'intégration économique régionale, au développement durable et à l'amélioration des conditions de vie des populations	Orientation stratégique #2 : renforcer et diversifier les ressources mobilisées	Orientation stratégique #3 : transformer et moderniser la BDEAC
▪ **Axe 1.1 :** Renforcer l'intégration à travers le financement de projets structurants ▪ **Axe 1.2** : Appuyer des programmes publics de développement ▪ **Axe 1.3** : Accompagner la diversification des économies des États membres ▪ **Axe 1.4** : Favoriser l'accès à la propriété via la promotion de l'habitat social ▪ **Axe 1.5** : Promouvoir l'écodéveloppement pour soutenir le développement durable et la résilience climatique dans la sous-région	▪ **Axe 2.1** : Augmenter le capital et renforcer la capacité d'endettement de la Banque ▪ **Axe 2.2** : Dynamiser la mobilisation des ressources ▪ **Axe 2.3** : Renforcer la levée de fonds sur le marché financier régional ▪ **Axe 2.4** : Mobiliser des ressources sur le marché financier international une fois la notation obtenue ▪ **Axe 2.5** : Recourir au marché monétaire pour lever des fonds	▪ **Axe 3.1** : Obtenir une notation Investment grade ▪ **Axe 3.2** : Mettre à niveau et moderniser le système d'information de la Banque ▪ **Axe 3.3** : Adapter la gouvernance et l'organisation de la Banque pour accompagner les ambitions du Plan Stratégique ▪ **Axe 3.4** : Renforcer la visibilité de la BDEAC auprès des parties prenantes internes et externes à travers une communication d'impact

Le socle de la stratégie 2023-2027 est la transformation et la modernisation de la BDEAC en vue d'obtenir la notation financière auprès des agences de notation internationales pour en faire un outil de performance interne et de confiance des investisseurs.

Le Plan Stratégique présentera dans une première partie le cadre général qui a présidé à la formulation de la stratégie : i) le contexte économique international et régional ; ii) le cadre stratégique de la Banque ; iii) son diagnostic ; iv) l'évaluation de la mise en œuvre du Plan Stratégique précédent 2017-2022. Dans une seconde partie, le Plan Stratégique décrira les principales orientations et axes stratégiques qui traceront le chemin de la BDEAC sur le prochain quinquennat. Enfin, une troisième partie dressera les conditions et les facteurs clés qui détermineront le succès de la BDEAC : i) le macro-chiffrage des perspectives financières et le dimensionnement des ressources à mobiliser pour réaliser ses ambitions ; ii) le chronogramme de mise en œuvre du Plan Stratégique 2023-2027 ; iii) le dispositif de suivi-évaluation de la stratégie et iv) les risques de mise en œuvre.



Perspectives économiques internationales et régionales

1 Contexte international

Selon les dernières prévisions du Fonds Monétaire International (FMI)[2], la croissance mondiale devrait se réduire de 6% en 2021 à 3,2% en 2022 puis 2,7% en 2023, avec un ralentissement plus marqué encore dans les grandes puissances économiques.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce ralentissement économique mondial :

La persistance de la pandémie liée à la Covid-19, principalement en Chine qui a adopté une stratégie « zéro-Covid » avec des confinements à

Le conflit en Ukraine

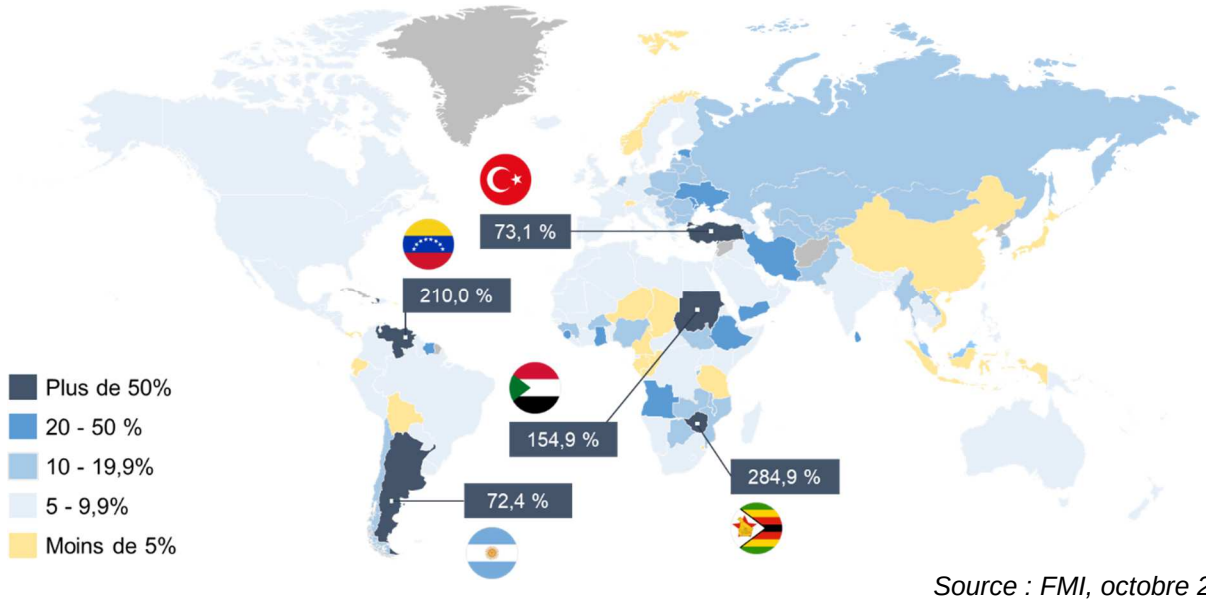
Des vagues de chaleur répétitives, des sécheresses et des inondations d'une rare sévérité qui sévissent dans la plupart des régions du monde

Augmentation de l'inflation entraînant une dégradation des conditions économiques

L'ensemble de ces facteurs, qui est à l'origine des tensions dans les chaînes d'approvisionnement, cause d'importantes augmentations des prix de nombreuses matières premières. Le conflit en Ukraine, notamment, s'est soldé par (i) une crise énergétique – concentrée en Europe – du fait de la réduction progressive des exportations de gaz et de pétrole de la Russie, et par (ii) une augmentation des prix des denrées alimentaires à l'échelle mondiale en raison de la baisse des exportations de céréales de la Russie et de l'Ukraine[3], et plus généralement du prix des produits pétroliers.

Ces perturbations de l'offre alimentent une inflation élevée, qui atteint des niveaux inédits depuis plusieurs décennies et qui tend à se généraliser, n'épargnant ni les économies avancées, ni les économies émergentes et en développement. Selon les prévisions du FMI, l'inflation mondiale passera en moyenne de +4,7% en 2021 à +8,8% en 2022, avant de diminuer peut-être à +6,5% en 2023 et retrouver un niveau de +4,1% en 2024. Cette moyenne mondiale masque de fortes disparités entre les pays (cf. carte ci-dessous), avec des cas extrêmes de pays fragilisés par des conflits ou par des problèmes socio-économiques à l'instar du Zimbabwe, du Venezuela, du Soudan, de la Turquie et de l'Argentine, où la hausse moyenne des prix à la consommation variera en 2022 entre +70% à +285%.

Figure 1 – Prévisions du taux d'inflation en 2022, par pays ou territoire[4]



Source : FMI, octobre 2022

En réponse à ces tensions inflationnistes, les principales Banques Centrales ont renoué avec des niveaux de taux directeurs particulièrement élevés en comparaison avec les taux pratiqués au cours de la dernière décennie. Aux États-Unis, la Fed[5] a ainsi relevé son taux directeur de 0,75 points de pourcentage : il est désormais compris entre 3,75% et 4% et représente son niveau le plus élevé depuis 2008. Cette politique monétaire américaine restrictive pousse les autres pays – notamment les pays émergents – à s'aligner sur celle-ci afin d'enrayer la dépréciation de leurs devises face à la hausse du dollar. Néanmoins, trois Banques Centrales d'économies émergentes – la Russie, la Turquie et la Chine – naviguent à contre-courant en abaissant certains taux d'intérêt de référence afin de soutenir l'activité.

En effet, de nombreux États sont confrontés à un sérieux dilemme : comment conjuguer une politique monétaire restrictive pour contenir l'inflation galopante à une politique budgétaire qui préserve le pouvoir d'achat des ménages et qui soutient la trésorerie des entreprises ? En poursuivant des objectifs opposés, les politiques monétaires et budgétaires menées vont peser sur les finances publiques, où l'on risque d'observer un creusement du déficit public et une forte augmentation des coûts d'emprunt.

Le durcissement des conditions de financement à l'échelle mondiale pourrait être à l'origine d'une crise de surendettement, principalement dans les économies émergentes et en développement. À juste titre, le FMI s'inquiète des difficultés rencontrées par près de 25% des pays émergents et plus de 60% des pays à faibles revenus[6] Durant ces six derniers mois[7], 16 pays ont formulé des demandes d'aide au financement pour un total d'environ 90 milliards de dollars, à l'instar de la Zambie, du Sri Lanka, de la Tunisie, du Pakistan et de l'Argentine.

L'Afrique subsaharienne sur la corde raide[8]

Au-début de l'année 2022, l'Afrique subsaharienne semblait retrouver la voie d'une reprise vigoureuse, après deux années de crise sanitaire liée à la Covid-19 ; mais cette reprise a été compromise par les perturbations sur les marchés internationaux.

À cet égard, la croissance de la région devrait passer de 4,7% en 2021 à 3,6% en 2022 et rester relativement modérée en 2023, en raison du ralentissement international, du resserrement des conditions financières et de l'augmentation des prix des produits alimentaires et énergétiques. Ces derniers représentent près de 50% du panier de consommation des ménages de la région. Les pays dont la structure économique est plus diversifiée et qui exportent le plus des matières premières feront exception et continueront à figurer parmi les pays les plus dynamiques et les plus résilients de la région, avec une croissance de 4,6% en 2022, contre 3,3% pour les pays exportateurs de pétrole (Angola, Cameroun, Congo, Gabon, Guinée-Équatoriale, Nigéria, Tchad et Soudan du Sud) et 3,1% pour les pays dotés d'autres ressources naturelles (Afrique du Sud, Botswana, Ghana, Guinée, Namibie, Sierra Léone, Tanzanie, Zambie …)[9].

Par ailleurs, l'Afrique Subsaharienne souffre, plus que d'autres régions du monde, d'une dette publique élevée, qui représente actuellement en moyenne près de 60% du PIB[10] de la région en excluant l'Afrique du Sud et le Nigéria. Cette dette est à un niveau inédit depuis le début des années 2000. Elle est notamment composée de fonds privés à coût plus élevé qu'ailleurs dans le monde, avec pour conséquences des restructurations plus délicates en cas de surendettement. À ce titre, il convient de noter que 19 des 35 pays à faible revenu de la région se trouvent aujourd'hui en situation de surendettement ou présentent un risque élevé de surendettement[11].

Ainsi, les décideurs publics de nombreux pays de la région doivent composer avec une conjoncture particulièrement difficile et incertaine et restent tributaires de l'aide internationale et des potentielles restructurations de la dette pour pouvoir y faire face.

2 Contexte régional

Les pays d'Afrique Centrale ne sont pas épargnés par ce contexte international défavorable marqué par un choc énergétique, une inflation galopante, les effets du changement climatique, les tensions sécuritaires, le ralentissement économique, etc.

Afin de se soustraire aux faiblesses des chaînes d'approvisionnement extérieures constatées ces deux dernières années, un nombre croissant de pays de la zone CEMAC donnent priorité désormais aux sources d'approvisionnement nationales. Dans cette logique, plusieurs gouvernements de la sous-région ont engagé des réformes pour diversifier leurs économies à travers la promotion d'une politique d'import-substitution à l'échelle communautaire. Cette politique a vocation à accorder une préférence nationale aux produits locaux et régionaux, réduisant ainsi la sortie importante de devises et favorisant le développement de l'industrie locale. Concrètement, il s'agit (i) d'harmoniser la fiscalité dans la sous-région, (ii) de supprimer certains prélèvements et taxes internes appliqués sur les produits régionaux, (iii) d'adopter des mesures de contingentement de certains produits importés et (iv) d'assurer la traçabilité des produits du terroir avec un label « Origine CEMAC ».

Les stratégies de remplacement des sources d'approvisionnement en chaînes locales plus résilientes, conjuguées aux politiques de renfort de la sécurité alimentaire menées à l'échelle de la CEMAC se traduisent respectivement par (i) des investissements publics massifs et (ii) par des mesures de subvention des produits de première nécessité visant à préserver le pouvoir d'achat des populations. Ceci aura pour principal effet le creusement du déficit budgétaire[12] de -0,2% du PIB en 2022 à -1,1% du PIB en moyenne sur la période 2023-2025[13]. En outre, la BEAC prévoit une dégradation progressive du déficit du solde extérieur courant[14], qui passerait d'une situation d'excédent de 5,3% du PIB en 2022 (grâce aux recettes exceptionnelles liées à l'augmentation du prix des hydrocarbures, accentuant le contraste entre les pays exportateurs de pétrole et de minerais et ceux qui ne le sont pas[15]) à -0,3% du PIB en 2023, puis -2% du PIB en 2024 et enfin à -2,3 % du PIB en 2025. Cette dégradation sera liée à l'effet combiné de (i) la détérioration projetée des termes de l'échange sur la période 2023-2025 et (ii) de la baisse anticipée des volumes exportés et des prix, notamment du gaz sur toute la période et du pétrole brut en 2025.

Pour pouvoir mettre en œuvre la stratégie communautaire d'import-substitution, le comité de pilotage du programme des réformes économiques et financières de la CEMAC (« Pref-CEMAC ») a annoncé en septembre

2022, la préparation d'un plan de financement en collaboration avec les États membres, la Commission de la CEMAC, la BEAC et la BDEAC. Ce plan de financement devra tenir compte des lignes de financement déjà prévues dans les budgets des États membres (permettant ainsi de dimensionner les besoins de financement à solliciter auprès des Partenaires Techniques et Financiers [16]) ; des possibilités de financement déjà offertes par les programmes dédiés à l'agriculture, à l'élevage et à la pêche dans les institutions internationales et régionales ; de la mobilisation des bénéfices de la BEAC pour renforcer le fonds de bonification BEAC-BDEAC pour financer les projets nationaux relatifs à la mise en œuvre de la Stratégie communautaire d'importation-substitution dans les États de la CEMAC. Pour davantage d'efficacité, le Comité de pilotage du Pref-CEMAC recommande d'associer également (i) la BVMAC[17] dans la mobilisation des ressources pour le financement des entreprises nationales et des opérateurs des secteurs agricoles, de l'élevage et de la pêche et (ii) de recourir aux fonds de garantie (Cf. le FAGACE[18] et le FSA[19]).

Outre ces politiques de priorisation des ressources régionales et locales, des réformes de digitalisation de l'administration fiscale de plusieurs pays d'Afrique Centrale ont permis de mobiliser des ressources internes non pétrolières et constituent un levier important d'une croissance et d'un développement plus inclusifs.

Malgré les nombreux projets menés et les réformes engagées, la situation macroéconomique des pays d'Afrique Centrale demeure fortement tributaire à moyen terme de facteurs externes comme l'évolution des cours des prix des matières premières, qui est elle-même conditionnée par la relance de la demande mondiale et l'issue du conflit ukrainien. S'agissant des facteurs de risques internes, les perturbations des chaînes d'approvisionnement du fait des risques sécuritaires dans certains pays d'Afrique Centrale pourraient entraver la relance économique prévue sur la période 2022-2025.

Par ailleurs, les mesures de soutien budgétaire – qui ont permis de contenir l'augmentation des prix à travers le subventionnement des produits pétroliers[20] et le gel des prix des biens de première nécessité – adoptées jusqu'à présent par les pays d'Afrique Centrale ne pourront être maintenues indéfiniment[21]. Le retrait de ces mesures, combiné aux aléas climatiques dans les zones sahéliennes de la sous-région et le risque de pénurie associé, auront pour effet d'accroître l'incertitude autour des perspectives d'inflation. Ainsi, la hausse moyenne des prix de la zone CEMAC devrait osciller autour de 5,2% à fin 2022, avant de décélérer progressivement pour s'aligner sur le seuil communautaire des 3% à l'horizon 2024 (une probabilité estimée à 63,5% par la BEAC). S'agissant du reste de l'Afrique Centrale, l'Angola fait figure d'exception : en 2022, l'inflation a été revue à la baisse de plus de 3 points de pourcentage[22] du fait de l'appréciation rapide du kwanza (soutenu par la hausse des cours du pétrole).

Dans ce contexte, les prévisions de la BEAC annoncent que la croissance économique de la CEMAC ralentira dans les prochaines années (+3,2% en 2022, +2,9% en 2023, +2,6% en 2024) avant de remonter à +3,2% en 2025. Tout comme la zone CEMAC, les autres pays membres de la CEEAC[23] ont souffert de l'incertitude en matière de perspectives macroéconomiques : les prévisions de croissance du PIB pour 2022[24] y sont en retrait par rapport à 2021 (5% contre 4% en moyenne), même si une reprise semble poindre pour 2023[25], avec +4,7%.

À l'issue de l'analyse des facteurs de risques pesant sur la stabilité monétaire et compte tenu des perspectives macroéconomiques de la zone CEMAC à court et moyen termes, la BEAC a décidé de durcir sa politique monétaire en 2022[26]. À contrario, elle a maintenu inchangés (i) le taux de la facilité de dépôt à 0% et (ii) les coefficients des réserves obligatoires à 7% sur les exigibilités à vue et 4,5% sur les exigibilités à terme. S'agissant des réserves de change, les prévisions de la BEAC annoncent une amélioration progressive à moyen terme de celles-ci, avec un taux de couverture extérieure de la monnaie assez confortable à 84,9% en 2023, 86,6% en 2024 et 87,8% en 2025, contre 81,5% en 2022.

En conclusion, les perspectives économiques régionales et mondiales confirment la double menace d'une inflation mondiale brutalement emballée et d'une croissance mondiale fragilisée. Cette nouvelle donne complique les politiques publiques, en obligeant les États à adopter des mesures budgétaires pour atténuer les effets du triple choc sanitaire, sécuritaire et économique. Il faut à la fois soutenir en urgence et en priorité les populations les plus vulnérables face à l'envolée des prix des denrées alimentaires et de l'énergie, et commencer à travailler à la transition vers les énergies vertes pour enrayer la crise du dérèglement climatique dont les effets généralisés sont de plus en plus visibles. Dans le même temps où les besoins immenses se manifestent, les capacités budgétaires des États sont très contraintes, par le durcissement des politiques monétaires, par la montée des endettements etc.

Compte tenu des restrictions budgétaires, les États de la zone CEMAC devront accélérer la mise en œuvre de réformes qui n'ont pas d'impact budgétaire, principalement les réformes structurelles, au profit d'une croissance plus diversifiée et plus inclusive.

Enfin, l'amélioration substantielle des cadres de résolution de la dette sera nécessaire pour limiter le phénomène de surendettement des pays en développement et des pays émergents. Concernant les pays à faible revenu, il conviendra de privilégier dans la mesure du possible les ressources concessionnelles – avec des prêts à des taux préférentiels[27] – ainsi que les Partenariats Public-Privé (PPP).

Cadre stratégique de la Banque

Vision

« Une BDEAC moderne, socle du développement durable des économies de l'Afrique Centrale »

Missions de la BDEAC

Promouvoir le développement durable des Pays de la CEMAC et de contribuer à l'intégration économique des Pays de l'Afrique Centrale, notamment par le financement des investissements nationaux, multinationaux et des projets d'intégration économique

Apporter son concours aux États, aux organisations sous-régionales, aux institutions financières et aux opérateurs économiques, dans leurs efforts pour la mobilisation des ressources financières et le financement des projets notamment pour préserver les écosystèmes et lutter contre le changement climatique

Appuyer les États, les organisations sous-régionales et les opérateurs économiques dans le financement des études de faisabilité des programmes et projets

Atouts de la BDEAC

LA BDEAC jouit d'atouts indéniables pour réussir sa mission, notamment :

- **Un personnel hautement qualifié et compétent** associé à une longue tradition dans la gestion des projets
- **Une confiance établie auprès de ses actionnaires.** De plus l'arrivée de 5 nouveaux actionnaires entre 2017 et 2021 confirme l'attractivité de la Banque
- **Une crédibilité aujourd'hui établie de la signature de la BDEAC** auprès de nombre d'investisseurs internes et externes à la zone CEMAC ayant permis le franc succès de son programme d'émissions obligataires. Au titre de la deuxième tranche du programme, la banque a collecté en 2021 FCFA 115 milliards de fonds, soit un peu plus que le montant initial fixé à FCFA 100 milliards
- Une solidité financière avec une situation bilancielle équilibrée (des fonds propres de FCFA 179,6 milliards, un total bilan de FCFA 719,8 milliards et un résultat bénéficiaire de FCFA 5,8 milliards à fin 2021)

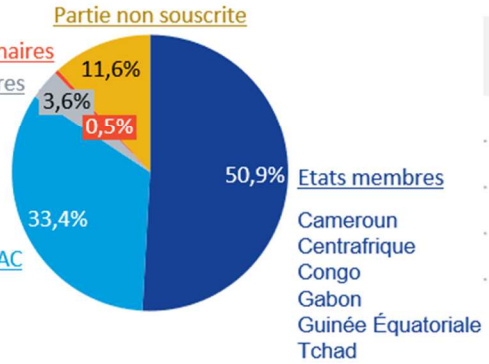
Présentation de la géographie du capital à fin 2021

Le capital autorisé de la BDEAC à fin 2021 s'établi à **FCFA 1 200 milliards** divisé en 120 000 actions classées en 2 catégories, la catégorie A qui représente les États membres de la CEMAC et la catégorie B qui représente les Institutions et les États non membres **…**

… avec un total capital libéré relativement faible qui s'établit à **FCFA 97 milliards** soit 9% du capital souscrit et 8% du capital total autorisé.

Un capital social détenu majoritairement par les États Membres de la CEMAC avec 33% des actions de catégorie B détenus par la Banque Centrale

Autres Actionnaires	
BAD	0,25%
Commission CEMAC	0,08%
FSA	0,08%
BADEA	0,08%



Situation du Capital Social au 31/12/2021 (*FCFA milliards*)	
Capital autorisé	**1 200**
Capital souscrit	**1 038**
Capital appelé	**107**
Capital appelé et libéré	**97**
Capital sujet à appel	**931**

Évaluation de la mise en œuvre du Plan Stratégique 2017-2022

Le Plan Stratégique 2017-2022 s'articulait autour de trois piliers :

- Le pilier opérationnel : hisser l'image de la Banque et son volume d'intervention au niveau des attentes de l'ensemble des parties prenantes ;
- Le pilier financier : renforcer la capacité bénéficiaire de la Banque, et consolider ses fonds propres ;
- Le pilier organisationnel : arrimer la BDEAC aux meilleurs standards du secteur bancaire.

Impacts socioéconomiques des réalisations

1 796 km

De routes construites dont 1 600 km de routes régionales et 196 km de pistes rurales

60 forages d'eau

Mis en place permettant l'accès à l'eau potable à plus de 25 000 personnes

3 aéroports internationaux

Construits avec chacun une capacité annuelle de 6 millions de passagers

100 000 tonnes

De CO2 d'économie en émission de GES

1 500 lits d'hôpitaux

Aménagés

210 MW

De production d'énergie permettant l'accès à l'énergie pour plus de 1,6 millions de personnes

140 salles de classe

Construites avec une capacité d'accueil de plus de 5 500 élèves

150 000 emplois

Créés

Les chiffres clés de la période 2017-2022

La Banque a surpassé ses objectifs avec un volume d'engagements total de FCFA 1 269 milliards sur la période 2017-2022 contre un objectif de FCFA 500 milliards dans le scénario 1 du Plan Stratégique 2017-2022. Cette performance souligne le dynamisme commercial de la BDEAC mais également le niveau élevé des besoins de la région.

Figure 2 – Accélération des engagements et des décaissements durant la période 2017- 2022

FCFA Millions	2017	2018	2019	2020	2021	2022 (PREV.)	Total
Engagements	0	93 865	271 070	186 147	364 031	353 724	**1 268 837**
Décaissements	29 479	65 015	49 692	118 378	163 650	180 000	**606 214**

Sur l'horizon du Plan Stratégique 2017-2022, le secteur privé représentait 42% du total portefeuille.

Le décalage entre les engagements et les décaissements est dû aux délais, aux procédures nécessaires pour la réalisation des conditions préalables aux décaissements et à l'exécution progressive des activités des projets.

Les principales réalisations du Plan Stratégique

Des octrois de financements en forte hausse

Au cours de la période 2017-2022, la Banque a contribué massivement au financement de l'économie et des infrastructures avec un volume d'engagements total de FCFA 1 268 milliards, dont FCFA 1 115 milliards ont été alloués à des projets liés à des plans nationaux de développement.

Parmi les réalisations marquantes de la BDEAC en matière de financement de l'économie, nous pouvons citer :

- Le financement de 4 projets intégrateurs prioritaires sur les 11 projets prioritaires du PER de la CEMAC[28] et d'un projet du programme de développement des infrastructures de transport (Cf. réhabilitation de la route Yaoundé-Bafoussam-Babadjou) ;
- Le développement de partenariats de financement avec des Banques commerciales pour le partage des risques avec la mise en place de 5 lignes de crédits dédiées.

La BDEAC a également réalisé une avancée significative dans l'intégration de la finance verte dans le cadre de ses activités opérationnelles à travers la mise en place d'une politique environnementale et sociale et des appuis offerts (i) aux Banques commerciales pour une amélioration de leur démarche RSE et de leur connaissance du secteur forestier et (ii) aux porteurs de projet du secteur forêt-bois pour favoriser l'émergence de projets d'investissements viables et de dossiers de financement de qualité.

Des réformes internes importantes

Mise en place d'un système de tarification des prêts à travers notamment (i) la rédaction d'une politique de tarification basée sur les approches internationales en la matière (Bâle), (ii) l'implémentation de la tarification dans l'outil de gestion intégrée Carthago et (iii) la tarification systématique des opérations à partir de cette méthodologie

- Définition des règles de cotation interne des emprunteurs et le renforcement et formalisation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques ;
- Ouverture du capital social à de nouveaux partenaires avec 5 nouveaux actionnaires (Cf. le Maroc, la Commission de la CEMAC, la BADEA, le FSA et le Burundi) qui ont rejoint la Banque entre 2017 et 2021 ;

- Réalisation de deux émissions obligataires en 2020 et 2021 dans le cadre du programme d'emprunt obligataire sur le marché financier régional.

Pour poursuivre les levées de fonds, la Banque a mandaté une assistance technique en vue de l'obtention d'une notation par une agence internationale.

Des avancées sur les aspects institutionnels et organisationnels

La Banque a mené de nombreuses réformes sur les piliers institutionnel et organisationnel, dont les plus significatives sont les suivantes :

- Révision de l'organigramme de la Banque avec la création de 4 Directions (la Direction du Contrôle et de l'Audit Interne, la Direction du SI et des Télécommunications, la Direction de Mobilisation des Ressources, la Cellule de Planification Stratégique et Développement) et la fusion des Directions de l'Administration et Direction des Ressources Humaines ;
- Adoption d'un nouvel organigramme au siège et des Représentations Nationales ;
- Adoption de nouveaux règlements intérieurs, notamment, de l'Assemblée Générale, du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit ;
- Systématisation d'un audit indépendant en fin de mandat du Président ;
- Réformes adoptées sur les textes ainsi que la création des comités spécialisés ;
- Adoption du nouveau Statut du personnel et ses règlements d'application.

Figure 3 – Lignes de crédit 2017-2022

N°	Titre du Projet	Pays	Promoteur	Date d'approbation	Montant BDEAC (MFCFA)
1	Ligne de crédit en faveur de la Banque Postale du Congo		Banque Postale du Congo	10/07/2020	**10 000**
2	Ligne de crédit en faveur d'ORABANK Gabon		Orabank	27/11/2020	**20 000**
3	Ligne de crédit en faveur de l'UCEC-MK		UCEC	17/11/2021	**846**
4	Ligne de crédit pour le financement des besoins d'équipement et d'investissement des ménages, TPE et PMI/PME		GROUPE CHARDEN FARELL	21/02/2022	**2 000**
5	Ligne de crédit en faveur de la Commercial Bank Tchad		CBT	09/06/2022	**15 000**
5	Total				**47 846**

Figure 4 – Projets de développement durable 2017-2022

N°	Titre du Projet	Pays	Promoteur	Date d'approbation	Coût Total du Projet	Montant BDEAC (MFCFA)
1	Projet de construction de la petite centrale hydroélectrique de Mbakaou carrière		iEDinvest	24/01/2018	**4 033**	**800**
2	Projet de construction de la centrale hydroélectrique de Sendje		État	19/12/2019	**465 525**	**80 000**
3	Projet de mise en place d'une unité industrielle de production d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi		**SOPTAT**	10/07/2020	**3 713**	**1 500**
4	Projet de mise en valeur des ressources en eaux souterraines des provinces Ennedi Est & Ouest		État	10/07/2020	**16 024**	**14 000**
5	Projet de mise en place d'une exploitation agricole cacaoyère et multicultures dans le Département de la Sangha au Congo		COFCAO	27/11/2020	**3 995**	**1 997**
6	Projet de construction des metro-grids à Mongo et Ati		ZIZ ENERGIE	27/11/2020	**8 645**	**4 000**
6	Total				**501 935**	**102 297**

Figure 5 – Projets intégrateurs prioritaires du PER CEMAC 2017-2022

N°	Titre du Projet	Pays	Promoteur	Date d'approbation	Coût Total du Projet	Montant BDEAC (MFCFA)
1	Projet d'exécution des travaux de réhabilitation et de bitumage de la RN2		État	10/07/2020	**20 000**	**16 800**
2	Projet d'aménagement de la route NdendeDoussala-Dolisie - Section Dolisie-Kibangou (Corridor Libreville-Brazzaville)		État	09/06/2021	**64 500**	**32 759**
3	Projet d'aménagement du corridor multimodal Brazzaville-Bangui-Ndjamena : Section Ouesso - Bangui		États	17/11/2021	**303 571**	**102 570**
4	Construction de la route Kogo-Akurenam (Guinée Équatoriale-Gabon)		État	21/02/2022	**109 548**	**88 300**
5	Projet de réhabilitation et d'équipement du Chemin de Fer Congo Océan (CFCO)		État	21/02/2022	**49 266**	**21 700**
5	Total				**546 885**	**262 129**

Orientations stratégiques

Orientation n°1

Contribuer fortement à l'intégration économique régionale, au développement durable et à l'amélioration des conditions de vie des populations

… à travers **5 principaux axes**

Axe 1.1

Renforcer l'intégration à travers le financement de projets structurants

Axe 1.2

Appuyer des programmes publics de développement notamment les infrastructures de base

Axe 1.3

Accompagner la diversification des économies des États membres à travers un appui efficace du secteur privé

Axe 1.4

Favoriser l'accès à la propriété via la promotion de l'habitat social

Axe 1.5

Promouvoir l'écodéveloppement pour soutenir le développement durable et la résilience climatique dans la sous-région

Axe 1.1 Renforcer l'intégration à travers le financement de projets structurants

Améliorer les infrastructures routières

L'Afrique Centrale, accuse un retard dans la quasi-totalité des secteurs sociaux et productifs. Bien que les priorités soient nombreuses, l'investissement dans les infrastructures routières a des retombées positives immédiates sur les populations et constitue à ce titre un levier incontournable du développement.

La BDEAC œuvrera davantage pour assurer l'interconnexion des États membres de la sous-région pour faciliter le déplacement des populations et des biens.

Renforcer et étendre les réseaux routiers est d'autant plus nécessaire que deux pays membres – la Centrafrique et le Tchad – qui n'ont pas de façade maritime.

Ainsi, la Banque se fixe pour objectif de contribuer au bitumage de 1 500 km de routes régionales.

Ces projets participent notamment à la mise en œuvre du Programme Économique Régional (PER), adopté en 2011 et qui vise à faire de la CEMAC un espace économique intégré et émergent à l'horizon 2025 et du Plan Directeur Consensuel des Transports en Afrique Centrale (PDCT-AC), adopté en 2004 et qui a vocation à assurer les liaisons entre les capitales des États de la sous-région.

Développer les réseaux de production, de distribution et d'exportation d'énergie

En parallèle du renforcement des infrastructures de transport à portée régionale, la Banque ambitionne d'améliorer les réseaux de production, de distribution et d'exportation d'énergie entre les États membres pour faciliter l'accès à l'énergie dans la région. À cet égard, la BDEAC a pour objectifs de :

- Favoriser l'accès à l'énergie de 10% de la population ne bénéficiant pas aujourd'hui d'une énergie pérenne, soit 3 millions de personnes, alors même que le taux d'accès à l'énergie dans la zone CEMAC n'est que de 40%, avec une disparité forte entre les pays ;
- Contribuer à la production de 300 MW, couvrant à la fois des projets nationaux et des projets régionaux. À noter qu'un projet national peut avoir une portée sous régionale ;
- Contribuer à trois projets d'interconnexions de réseaux d'énergie.

Accélérer le commerce intrarégional et la stratégie régionale d'import-substitution

Les projets d'amélioration des infrastructures de transport et d'énergie contribueront *in fine* au développement du potentiel socio-économique des régions qui sont actuellement faiblement desservies, voire parfois complètement enclavées.

Le commerce intra CEMAC est faible puisqu'il ne représente actuellement que 4% du commerce de la sous-région. La BDEAC aspire pour le prochain quinquennat à augmenter le volume des échanges commerciaux intrarégionaux de 10% par an par rapport au niveau enregistré en 2021.

Le développement du commerce intrarégional a déjà été amorcé à travers l'adoption en 2011 du PER à l'échelle de la CEMAC qui vise à intensifier le commerce entre les États membres.

Dans la même logique, l'élaboration de la stratégie régionale d'import-substitution a vocation à donner la priorité aux produits nationaux et régionaux, notamment les produits du cru, le manioc, le riz, le poisson et la viande bovine.

L'amélioration du commerce intrarégional sera réalisée par la transformation locale des matières premières d'une part et le financement des projets d'import-substitution des produits du cru d'autre part. Ce faisant, la BDEAC contribuera à la diminution des importations des produits alimentaires et manufacturés.

Cette stratégie communautaire a le mérite de permettre aux pays membres de se soustraire aux importations des produits pouvant être fabriqués localement et de limiter ainsi l'importante sortie de devises.

Axe 1.2 Appuyer des programmes publics de développement

Développer les infrastructures et les équipements de transport nationaux

L'intégration régionale n'est possible que si elle va de pair avec une amélioration des infrastructures nationales. Ainsi, la BDEAC contribuera au financement des projets de :

- bitumage d'au moins 1 000 km de routes nationales ;
- réhabilitation de 500 km de pistes rurales, au minimum, pour désenclaver les zones de production agricoles. En effet, les grands bassins de production sont situés loin des grandes villes et ne se trouvent pas sur l'axe des routes nationales. Il convient donc de construire des liaisons routières qui permettent *in fine* la distribution et l'écoulement des produits des zones de production vers les centres urbains de consommation.

Par ailleurs, la BDEAC profitera de ces projets d'infrastructures routières pour continuer à financer des projets d'aménagements connexes dans les villages, qui permettent d'amplifier les impacts socio-économiques de ces projets : forage d'eau, réhabilitation des écoles et soutien des activités génératrices de revenus – principalement auprès des femmes – afin de lever certains freins à la collecte, à la transformation, à la conservation et au transport de produits agricoles locaux.

Développer les infrastructures de santé et d'éducation

Dans la logique de l'amélioration des infrastructures de base, la BDEAC souhaite également contribuer à :

- L'augmentation de la capacité litière des structures hospitalières d'au moins 1 000 unités supplémentaires ;
- L'augmentation de la capacité d'accueil des structures scolaires d'au moins 500 salles de classe.

Améliorer l'accès à l'eau potable

L'accès à l'eau potable figure parmi les priorités de développement durable des États membres, qui restent confrontés à de nombreux défis :

- Les aménagements de base font défaut, n'épargnant ni les centres urbains qui connaissent une extension rapide et anarchique, ni les zones rurales caractérisées par un grand déficit de forages d'eau ;
- La persistance du recours à des modèles de croissance « aquavores », couplée au changement climatique, contribue au tarissement des ressources en eau.

Face à ces constats, la BDEAC contribuera au financement des projets d'infrastructures hydrauliques, y compris le transport et la distribution. La BDEAC ambitionne ainsi de développer le taux d'accès à l'eau potable de 44% en 2022 à environ 50% en 2027, soit au moins 2 millions de personnes qui seront impactées.

Améliorer l'accès à l'énergie

La BDEAC ambitionne de contribuer à développer l'accès à l'énergie dans les pays membres en finançant des projets nationaux.

Soutenir les États en matière de PPP

Les partenariats publics-privés (PPP) concernent un large éventail de projets d'infrastructures économiques et sociales. Ils présentent un intérêt certain aussi bien pour les pouvoirs publics que pour le secteur privé.

L'investissement privé en Afrique Centrale se renforce progressivement dans plusieurs secteurs dont le financement relève traditionnellement des pouvoirs publics (énergie, eau et assainissement, télécommunications, infrastructures de transports).

Cette tendance devrait s'amplifier dans les années à venir, au regard d'une demande en infrastructures en hausse constante. Les gouvernements ne peuvent, seuls, satisfaire cette attente, aux rythmes souhaités, sans l'apport du secteur privé en matière de conception, de financement, de réalisation ou d'exploitation d'infrastructures. Cette perspective se confirme à travers les stratégies économiques des pays de la zone, qui ont déjà engagé des initiatives en matière de développement des PPP.

En outre, avec le désengagement progressif des États de secteurs stratégiques tels que l'énergie, l'eau potable, les télécommunications, et avec la mise en concession d'infrastructures, la Banque travaillera à l'émergence d'un secteur privé local capable de prendre le relais. Ainsi, dans le cadre de son approche PPP, la Banque contribuera également au renforcement des capacités du secteur privé local, notamment à travers le conseil (technique, juridique et financier) pour la soumission aux appels d'offres et pour la conduite des projets. La BDEAC contribuera également à son échelle, à l'évolution de la législation relative aux PPP au niveau communautaire.

Axe 1.3 Accompagner la diversification des économies des États membres

Renforcer le financement direct du secteur privé en faveur de la diversification

Afin d'accompagner la diversification des économies, la BDEAC affectera 45% de ses engagements à des initiatives privées dans ce domaine :

- Sous forme principalement de prêts directs aux grandes entreprises d'import-export afin qu'elles puissent opérer leur migration industrielle (passage du statut de commerçant à celui de producteur). Ces entreprises sont réputées avoir d'excellentes signatures, limitant ainsi le risque de défaut de paiement ;
- À travers le financement de projets de création de zones économiques spéciales qui regroupent plusieurs acteurs de la chaîne de valeur, bénéficiant d'avantages fiscaux afin de soutenir l'industrialisation des économies.

Soutenir les initiatives privées avec un soutien spécifique aux PME / PMI, aux femmes et aux jeunes par le financement intermédié

En parallèle, la BDEAC mettra à disposition du secteur financier des lignes de crédit pour renforcer son soutien à l'entrepreneuriat et aux initiatives privées :

- FCFA 100 milliards aux Banques commerciales et institutions de microfinance afin de soutenir le secteur privé de manière générale ;
- FCFA 15 milliards aux institutions de microfinance pour soutenir les PME / PMI ;
- FCFA 15 milliards aux institutions de microfinance pour promouvoir l'inclusion financière à travers le financement d'activités génératrices de revenus pour les femmes et les jeunes, incluant le financement de l'économie numérique.

Soutenir le secteur agricole et agro-industriel

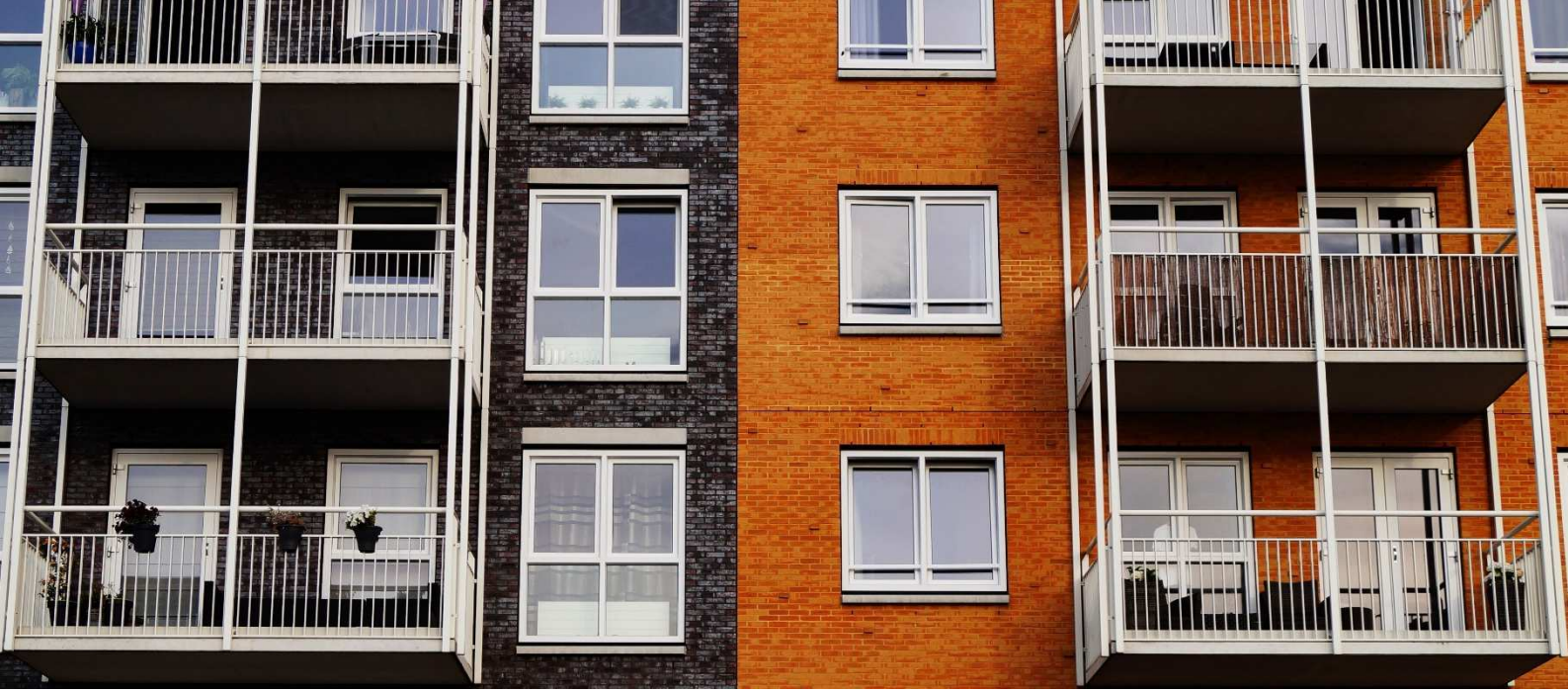
En cohérence avec la stratégie régionale d'import-substitution, la BDEAC soutient les États membres dans leurs projets de développement des secteurs agricole et agro-industriel pour réduire les importations de produits locaux (produits du cru, manioc, riz, poisson et viande bovine) de FCFA 250 milliards entre 2023 et 2027. En effet, la zone CEMAC importe actuellement l'équivalent de FCFA 2 000 milliards de produits chaque année.

Réduire la fracture numérique par un meilleur accès aux TIC et une inclusion financière à travers l'économie numérique

Au regard des faibles taux de pénétration de la téléphonie mobile (42%) et d'accès à internet (15%), ainsi que des coûts élevés des télécommunications constatés dans la zone, l'ambition de la BDEAC dans le cadre du Plan Stratégique 2023-2027 est de soutenir les programmes d'amélioration de la couverture en téléphonie mobile et de renforcement du réseau de fibre optique.

Pour y parvenir, la BDEAC mènera une action commerciale vis-à-vis des sociétés de téléphonie mobile, pour leur proposer des produits financiers sur mesure et compatibles avec leurs secteurs d'activité.

Sur le plan régional, la BDEAC continuera à soutenir l'initiative communautaire de suppression du *roaming*, pour réduire drastiquement les coûts de télécommunication intra-zones.



Axe 1.4 Favoriser l'accès à la propriété via la promotion de l'habitat social

Poursuivre le financement direct de l'habitat

Afin de répondre au déficit du logement, estimé à 3 millions d'unités dans la zone CEMAC et qui touche un ménage sur trois, la Banque souhaite renforcer le soutien au secteur de l'habitat et notamment de l'habitat social pour favoriser l'accès du plus grand nombre à la propriété immobilière dans des conditions décentes.

Promouvoir la création d'une structure régionale de (re)financement de l'habitat

Une étude réalisée par la Banque Mondiale en Avril 2020 a confirmé l'opportunité pour la création d'une structure régionale de refinancement hypothécaire. Cette structure aura comme mission le développement l'activité de financement hypothécaire de l'habitat par le biais des banques commerciales.

« Le logement formel et le financement hypothécaire restent hors de portée pour la majorité de la population et 90% environ des maisons dans la région sont construites par les propriétaires eux-mêmes. Beaucoup de ces logements ne satisfont pas à des normes adéquates, d'où des conditions d'habitation dangereuses et la croissance de logements informels. L'urbanisation et la croissance démographique exerceront de plus en plus de pression sur les logements disponibles. Faute de changement radical dans le niveau de construction de logements et de financements à long terme nécessaires à l'investissement, on assistera à une prolifération de bidonvilles au fur et à mesure que des solutions ponctuelles pallieront le déficit ».

- Banque Mondiale, avril 2020

Du côté de l'offre, les États et les institutions publiques chargées de résorber ce déficit n'ont pas toujours les moyens techniques et financiers nécessaires pour relever ce défi. S'ajoutent à cela le manque de ressources à long terme au niveau du secteur bancaire et des contraintes institutionnelles – portant notamment sur les difficultés de l'immatriculation foncière – et le manque d'infrastructures de base de qualité. La BDEAC ambitionne de jouer un rôle d'intermédiaire entre le secteur bancaire privé et les marchés financiers, en mobilisant et structurant un financement adapté.

« La création d'une caisse de refinancement hypothécaire peut être un tremplin pour des réformes de plus large portée et une source de stimulation de l'investissement privé dans le secteur hypothécaire. Un mécanisme de refinancement hypothécaire est une solution dans la zone CEMAC au manque d'accès du secteur bancaire à des financements à long terme et un facteur de développement de la production immobilière avec l'accroissement de l'accès aux consommateurs à des financements à long terme et à taux fixe »

Financement du logement en zone CEMAC, vers un logement abordable pour tous - Banque Mondiale, avril 2020

Pour réaliser cette ambition, la BDEAC étudiera la faisabilité de ce projet et s'impliquera dans la promotion de cette initiative auprès de l'ensemble des acteurs de l'écosystème de l'habitat et des parties prenantes au projet.

Cette ambition de création effective d'une CRRH CEMAC à plus long terme (5 à 7 ans) doit fixer un cadre général permettant dans un premier temps d'emporter l'adhésion de toutes

les parties prenantes impliquées (les États, les institutions publiques, les banques commerciales et les banques de l'habitat, la Banque Centrale, la BDEAC et la COSUMAF).

Avant la création effective de ce nouvel instrument de financement de l'habitat, la BDEAC devra s'assurer du respect des prérequis suivants notamment la mise en œuvre des réformes nécessaires du marché hypothécaire primaire, l'accroissement du volume global des prêts hypothécaires et de réforme de la chaine de valeur de l'offre.

Les étapes nécessaires à la création de la CRRH CEMAC sont illustrées par la figure suivante.

Les étapes de création de la CRRH

- Projet sur la promotion du marché hypothécaire régional lancé à l'initiative du Conseil des Ministres qui a mandaté les institutions régionales[1] pour son instruction
- 6 mois — Constitution d'une équipe multidisciplinaire de cadres de la Banque Centrale, de la Banque de Développement, et du régulateur du marché financier régional pour travailler sur le projet
- 2 ans et 6 mois — Réalisation d'études d'opportunité et de faisabilité[2]
- 1 an — Validation des études réalisées et financées par la Banque de développement lui permettant de structurer un modèle de facilité de liquidité spécifique à la région pour le refinancement des prêts au logement par les banques
- 6 mois — Organisation d'une assemblée générale constitutive des actionnaires de la CRRH, la banque de développement, les banques commerciales et des actionnaires institutionnels
- 6 mois — Promotion du modèle de facilité de liquidité auprès des banques commerciales avec l'aide de la Banque Centrale
- 1 an — Demande d'agrément d'établissement financier à caractère bancaire auprès de la Banque Centrale et reconnaissance de la Caisse comme organisation diplomatique avec les privilèges et immunités des organisations internationales établies au pays du siège
- 6 mois — Demande d'exonération par le Conseil des Ministres de toutes taxes sur ses émissions obligataires dans tous les pays de la région pour une durée de 10 ans
- 6 mois — Première émission d'obligations de la Caisse dans les pays de la région pour le refinancement de prêts à l'habitat

1. **Institutions régionales : Commission de la région, Banque centrale, Banque de développement et régulateur du marché des capitaux**
2. **Détail des études réalisées :**
   - **Évaluation du potentiel du marché hypothécaire et de la titrisation dans la région**
   - **Détermination de l'architecture du marché hypothécaire dans la région**
   - **étude de faisabilité sur la création d'une Caisse Régionale de Refinancement Hypothécaire régionale**
   - **étude sur l'harmonisation des législations foncières dans les pays régionaux**
   - **étude sur les mesures d'accompagnement pour le développement du marché hypothécaire dans la région**

Les facteurs-clés de succès

01 **Le déficit important de logements établi dans tous les pays de la région**

02 **Les difficultés des Banques commerciales à accompagner le besoin de financement de l'habitat avec notamment la non disponibilité de ressources longues**

03 **Apport de ressources longues à des conditions financières avantageuses par la Caisse pour combler les difficultés de financement des Banques**

04 **Intégration dans le comité de travail des institutions de régulation majeures du secteur bancaire notamment la commission bancaire et la Banque centrale ce qui a facilité l'octroi de l'agrément**

05 **Le fort soutien du Conseil des Ministres et des institutions financières régionales**

Axe 1.5 Promouvoir l'écodéveloppement pour soutenir le développement durable et la résilience climatique dans la sous-région

Opérationnaliser le Fonds Bleu pour le Bassin du Congo

Fonds Bleu pour le Bassin du Congo

Le Fonds Bleu pour le Bassin du Congo (F2BC), créé par 17 pays africains pour répondre aux enjeux climatiques tout en visant l'intégration régionale et le bien-être des populations autour du fleuve, est un enjeu majeur pour la BDEAC.

Il constitue l'un des principaux outils de financement de la Commission Climat du Bassin du Congo (CCBC), organisation régionale inter-gouvernementale qui coordonne la transition climatique et la transformation économique du bassin du Congo dans une logique de développement durable en s'appuyant sur deux leviers : le renforcement des capacités financières par la mobilisation des fonds publics et privés et le renforcement des capacités techniques des opérateurs de la région.

Le F2BC est domicilié à la BDEAC depuis septembre 2021.

En tant qu'agent financier du Fonds, la BDEAC assure la gestion financière et comptable des ressources, procède à l'instruction des opérations soumises par la CCBC et au suivi des opérations de financement.

À ce titre, et conformément aux engagements formalisés dans la Convention signée le 7 décembre 2022 avec la CCBC, la BDEAC s'engage à mettre en place le schéma organisationnel nécessaire à la bonne gestion du fonds, à la collecte et l'allocation des fonds aux projets retenus, ciblant l'engagement d'au moins 90% des ressources mobilisées.

Obtenir l'accréditation au Fonds d'adaptation au changement climatique en plus du Fonds Vert pour le Climat

Dans ses efforts continus dans la lutte contre le changement climatique, et face au large panorama de sources de financement vert, la BDEAC souhaite concentrer ses efforts pour obtenir l'accréditation aux 2 fonds principaux mis en place par la CCNUCC et par lesquels transitent les principaux flux du financement public international de la lutte contre le changement climatique : le Fonds Vert pour le Climat (FVC) et le Fonds d'adaptation au changement climatique (FACC).

En complément à la demande d'accréditation au FVC, la BDEAC soumettra une demande d'accréditation au FACC afin d'accompagner les États de la CEMAC dans leurs efforts de résilience climatique.

Constituer un pipeline et un portefeuille de projets durables

La Banque souhaite se positionner au centre de ces problématiques, dans une démarche active d'identification et de financement des projets durables. 25% des nouveaux engagements y seront dédiés à horizon 2027, selon des critères définis combinant les aspects économiques, sociaux et environnementaux.

La BDEAC proposera des produits innovants et pertinents pour accompagner le financement de ces projets et de leur chaîne de valeur, à l'instar des projets d'énergies renouvelables nécessitant l'accompagnement coordonné des sociétés de distribution pour la mise en place de contrats d'énergie viables.

La Banque sera ainsi un agent fédérateur en faveur des projets durables en les promouvant auprès de partenaires institutionnels et financiers pour obtenir leur participation active sur les aspects techniques du financement et du co-financement.

Une architecture complexe de financement climatique mondiale pour accompagner l'adaptation et l'atténuation face au changement climatique

L'architecture du financement climatique est complexe et ne cesse de se transformer. Les ressources financières mobilisées, généralement auprès des pays les moins vulnérables et des Banques multi et bilatérales, servent à financer des actions d'atténuation et d'adaptation au changement climatique à travers des subventions, des prêts concessionnels, des garanties et du capital-investissement. Les structures, leur gouvernance, leurs modalités de fonctionnement et leurs objectifs varient. En 2021, l'OCDE estime que près de USD 80 milliards ont été collectés (sur les USD 100 milliards de promesses, en hausse continuelle). Près du quart a été alloué aux pays africains alors qu'ils représentent près de 40% des pays éligibles.

ADAPTATION FUND

Opérationnel sous la CCNUCC depuis 2009 dans le cadre du Protocole de Kyoto puis de l'Accord de Paris, **CE FONDS** est financé par un prélèvement de 2 % sur la vente des crédits carbone et de subventions des pays développés.

Il a été précurseur dans l'accès direct des pays en développement aux financements climatiques à travers des entités accréditées sur la base de normes fiduciaires, environnementales, sociales et de genre.

À décembre 2021, le fonds d'atténuation a permis de financer 121 projets pour un total cumulé de USD 830,5 millions à travers 54 entités accréditées (nationales, régionales et multilatérales).

GREEN CLIMATE FUND

Opérationnel sous la CCNUCC depuis 2015, **CE FONDS** est appelé à être le principal véhicule de financement public international dans le cadre de l'Accord de Paris.

Il accompagne le changement de paradigme en vue d'un développement résilient au changement climatique et sobre en carbone dans les pays en développement.

LA DISTRIBUTION DES FONDS est réalisée via des organismes accrédités.

À novembre 2022, 114 entités nationales, régionales et internationales sont accréditées, 209 projets sont approuvés pour un total cumulé de USD 11,4 milliards.

Se positionner comme le principal acteur de coordination de l'identification et des échanges des crédits carbone dans la sous-région

Poumon vert de l'Afrique et du monde, le Bassin du Congo, couvre 6 pays dans la région, abrite plus 10 000 espèces de plantes, plus de 1 000 espèces d'oiseaux, près de 400 espèces de mammifères.

Le Bassin du Congo est également le poumon principal du monde : il absorbe aujourd'hui plus de gaz à effet de serre (GES) que la forêt de l'Amazonie ; l'absorption par ses tourbières représente l'équivalent de près de 3 ans d'émissions mondiales ; le Gabon absorbe l'équivalent du tiers des émissions de GES de la France ; la République du Congo absorbe à elle-seule 1,5% des émissions mondiales.

Le Bassin du Congo peut être une manne verte grâce à son potentiel de crédits carbone encore peu exploité, même si cette manne est menacée par la déforestation due aux feux ou à l'exploitation agricole.

Dans le cadre de son engagement moral et effectif dans les Accords de Paris et dans les efforts consentis par la COP27, et ceux réalisés par différents acteurs régionaux, supranationaux, nationaux et locaux, la BDEAC est engagée dans la préservation et la valorisation du Bassin du Congo. Au-delà de l'opérationnalisation du Fonds Bleu pour le Bassin du Congo, la BDEAC souhaite se positionner comme l'interlocuteur de référence dans la valorisation et les échanges des *crédits carbone* de la région, en développant l'expertise interne en vue de porter la gouvernance et les enjeux liés à cette activité, notamment à originer les bons projets et à vendre les crédits carbone au juste prix.

En effet, la BDEAC est un acteur crédible de par son rôle fédérateur pour développer une bourse d'échanges des crédits carbone dans la région, en se positionnant comme le point focal des échanges, voire du financement. La BDEAC aspire ainsi à devenir l'interlocuteur privilégié pour accompagner la mise en place du cadre institutionnel et la mise en œuvre de la gouvernance encadrant :

- L'origination des projets éligibles dans la sous-région ;
- L'accompagnement des projets à la certification aux principaux standards internationaux (Verra VCS, Gold Standard, etc.), notamment par le financement des activités d'ajustements et du processus de certification ;
- La valorisation des crédits carbone au prix juste, estimé aujourd'hui entre USD 20 à 30 la tonne alors que les transactions sont autour des USD 10 la tonne ;
- La définition des processus de vente idoines ;
- La comptabilisation des échanges des crédits carbone de la sous-région en garantissant une comptabilisation unique des crédits carbone échangés.

Des études seront lancées dans le cadre du présent Plan Stratégique pour établir le dimensionnement spécifique de la place boursière des crédits carbone issus du Bassin du Congo ainsi que sa structuration en définissant l'expertise de la Banque dans le développement, le financement et la liquidité du marché. Dans ce cadre, la BDEAC assurera l'assistance nécessaire aux États et la coordination des efforts avec les partenaires financiers et non financiers impliqués.

La validation de l'opportunité de développement de cette nouvelle expertise est également tributaire de la stabilisation de la situation actuelle de la Banque au regard des aspects financiers et organisationnels.

Finaliser le déploiement du système de gestion environnementale

La BDEAC est engagée depuis plusieurs années dans une démarche volontariste pour mettre le développement durable au cœur de son modèle d'affaires.

Le quinquennat 2023-2027 marque la formalisation de cet engagement à travers l'adoption et la mise en œuvre des différentes politiques élaborées par les équipes.

Trois politiques sont prioritairement concernées par cette démarche :

- La politique RSE ;
- La politique genre (équité femmes hommes) ;
- La politique de déplacement involontaire.

Le dispositif pourra être complété par des référentiels internationaux, notamment les Principes de l'Équateur qui servent de cadre commun aux établissements financiers pour l'identification, l'évaluation et la gestion des risques environnementaux et sociaux lors du financement de projets.

La mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation du Plan Stratégique 2023-2027 permettra notamment à la BDEAC de mettre en place les procédures, les outils et la gouvernance nécessaires afin de mesurer son impact et sa contribution à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD).

Synthèse de l’orientation stratégique 1 :

Contribuer fortement à l’intégration économique régionale, au développement durable et à l'amélioration des conditions de vie des populations

Axes	Actions
Axe 1.1: Renforcer l'intégration à travers le financement de projets structurants	▪ Action 1.1.1 : Amélioration des infrastructures routières ▪ Action 1.1.2 : Développement des réseaux de production, de distribution et d'exportation d'énergie ▪ Action 1.1.3 : Accélération du commerce intrarégional et la stratégie régionale d'import-substitution)
Axe 1.2 : Appuyer des programmes publics de développement	▪ Action 1.2.1 : Développement des infrastructures et des équipements de transport nationaux ▪ Action 1.2.2 : Développement des infrastructures de santé et d'éducation ▪ Action 1.2.3 : Amélioration de l'accès à l'eau potable ▪ Action 1.2.4 : Amélioration de l'accès à l'énergie ▪ Action 1.2.5 : Soutien des États en matière de PPP
Axe 1.3 : Accompagner la diversification des économies des États membres	▪ Action 1.3.1 : Renforcement du financement direct du secteur privé ▪ Action 1.3.2 : Renforcement du financement indirect du secteur privé avec un soutien spécifique aux PME/PMI, aux femmes et aux jeunes à travers l'octroi de lignes de crédit au secteur financier (Banques commerciales et institutions de microfinance) ▪ Action 1.3.3 : Soutien du secteur agricole et agro-industriel ▪ Action 1.3.4 : Réduction de la fracture numérique par un meilleur accès aux TIC et une inclusion financière à travers l'économie numérique
Axe 1.4 : Favoriser l'accès à la propriété via la promotion de l'habitat social	▪ Action 1.4.1 : Poursuite du financement direct de l'habitat ▪ Action 1.4.2 : Promotion de la création d'une structure régionale de (re)financement de l'habitat
Axe 1.5 : Promouvoir l'écodéveloppement pour soutenir le développement durable et la résilience climatique dans la sous-région	▪ Action 1.5.1 : Opérationnalisation du Fonds Bleu pour le Bassin du Congo ▪ Action 1.5.2 : Obtention de l'accréditation au Fonds d'adaptation au changement climatique en plus du Fonds Vert pour le Climat ▪ Action 1.5.3 : Constitution d'un pipeline et d'un portefeuille de projets durables ▪ Action 1.5.4 : Positionnement comme le principal acteur de coordination de l'identification et des échanges des crédits carbone dans la sous-région ▪ Action 1.5.5 : Finalisation du déploiement du système de gestion environnementale

Orientation n°2

Renforcer et diversifier les ressources mobilisées

Pour permettre à la BDEAC de jouer son rôle et de renforcer son impact, la Banque doit mettre la mobilisation des ressources au centre de son modèle d'affaires pour le prochain quinquennat. Cette priorité est d'autant plus essentielle que la Banque a saturé ses capacités d'endettement avec la perspective de dépasser très rapidement le seuil d'alerte d'augmentation du capital, avec une limite d'endettement fixée à 70% du capital sujet à appel.

Après une étape préalable de dimensionnement et de validation du besoin de ressources, la Banque déploiera 5 axes stratégiques pour mobiliser les ressources recherchées à moyen-long terme en diversifiant ses mécanismes de financement.

… à travers **5 principaux axes**

Axe 2.1 — Augmenter le capital et renforcer la capacité d'endettement de la Banque

Axe 2.2 — Dynamiser la mobilisation des ressources

Axe 2.3 — Poursuivre la levée de fonds sur le marché financier régional

Axe 2.4 — Mobiliser des ressources sur le marché financier international

Axe 2.5 — Recourir au marché monétaire pour lever des fonds

Axe 2.1 Augmenter le capital et renforcer la capacité d'endettement de la Banque

Procéder à une augmentation de capital

Au 30 juin 2022, bien que la Banque dispose encore d'une capacité d'endettement de FCFA 405 milliards (capital sujet à appel – encours des emprunts de la Banque), le seuil d'alerte pour l'augmentation de capital limitant l'endettement à 70% du capital sujet à appel sera bientôt saturé (la marge résiduelle n'est que de FCFA 126 milliards).

Ces prévisions tiennent compte :

- Du programme d'Appel Public à l'Épargne dont le solde s'élève à FCFA 78 milliards lancé le 7 décembre 2022 ;
- Et des demandes de refinancement en instance à la BEAC qui totalisent FCFA 40 milliards.

L'augmentation du capital de la Banque à court terme devient donc une priorité pour :

- Confirmer le fort soutien des actionnaires (condition préalable à la notation financière) ;
- Renforcer la structure financière de la Banque et lui permettre ainsi de mobiliser des ressources compétitives et d'augmenter sa capacité d'endettement

La Banque entend ouvrir rapidement les négociations pour une ouverture de capital, mais en accompagnant cela de plusieurs mesures de bonne gouvernance.

À ce titre, la Banque procédera en priorité une augmentation de capital à court terme à travers l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'augmentation de capital conforme au niveau dimensionné dans le macro-chiffrage des perspectives financières.

Renforcer la communication auprès des actionnaires

Le plan d'augmentation de capital doit intervenir dans un climat de grande transparence vis-à-vis des actionnaires actuels : par une communication renforcée durant les 5 prochaines années, la Banque veillera à aligner les ambitions régionales des États et les siennes.

La Banque entend aussi explorer la possibilité de mobiliser de nouveaux actionnaires originaires de la CEEAC, pour élargir son périmètre d'intervention.

Enfin, la Banque envisage d'explorer de nouvelles sources de financement, comme par exemple la souscription par la BDEAC aux obligations émises par les États pour financer leur quote-part de capital dans la BDEAC et le refinancement par la Banque Centrale.

Réformer la répartition du capital et le droit de vote

D'autres réformes en lien avec la géographie du capital et le droit de vote seront mises en œuvre pour renforcer à la fois les fonds propres de la Banque et sa gouvernance. Il s'agit notamment de :

- l'augmentation de la part du capital libérable qui est plafonnée aujourd'hui à 10% du capital souscrit ;
- le passage de la BEAC parmi les actionnaires de catégorie A, lui permettant de jouer un rôle plus important dans la gouvernance de l'institution et de faire éventuellement un portage de la part du capital non libérée pour le compte des États qui accusent un retard ou des difficultés de libération du capital ;
- la réforme du droit de vote pour le rendre proportionnel à la contribution des actionnaires au capital.

Explorer d'autres pistes d'endettement

La BDEAC explorera d'autres pistes pour mobiliser des ressources nouvelles, comme le recours à des comptes-courants d'associés auprès de la Banque Centrale et des États membres de la BDEAC, ou le recours à des dettes subordonnées qui présente l'avantage d'élargir la base des quasi fonds propres de la Banque sans modifier les équilibres actionnariaux.

Axe 2.2 Dynamiser la mobilisation des ressources

Mobiliser des ressources via des projets innovants logés dans des structures juridiques autonomes distinctes

Au-delà de son rôle d'intermédiation, la BDEAC entend mettre à profit des projets comme le Fonds Bleu pour le Bassin du Congo, la CRRH-CEMAC, la gestion des droits-carbone ou des structures de gestion des PPP pour mobiliser des ressources spécifiques à des conditions préférentielles et adresser des problématiques spécifiques.

Ces véhicules d'investissement spécifiques présentent l'avantage d'être d'importants catalyseurs de ressources externes additionnelles, notamment de ressources concessionnelles en fonction de la politique de financement, des domaines de prédilection des bailleurs de fonds internationaux et de leur engagement plus ou moins marqué pour porter le financement de thématiques de développement spécifiques.

Mobiliser des ressources, principalement concessionnelles, auprès des partenaires bilatéraux et multilatéraux

La Banque poursuivra ses efforts pour mobiliser des ressources concessionnelles de la part de nombreux bailleurs internationaux. Beaucoup des problématiques de la sous-région représentent des enjeux mondiaux, qu'il s'agisse des ressources naturelles de l'Afrique centrale ou de la première foret mondiale pour le stockage du carbone.

La BDEAC est déterminée à confirmer sa capacité à gérer ses enjeux pour le compte de la communauté internationale.

Réaliser une étude pour la refonte des fonds réglementés

La Banque lancera une étude pour valider l'opportunité et la faisabilité de réactiver les fonds réglementés :

- Le fonds de bonification BDEAC / BEAC qui permet de bonifier les taux d'intérêt des projets à fort impact social (développement de base, éducation, santé) ;
- Le fonds de prises de participations avec pour objectif pour le prochain quinquennat d'étudier l'opportunité et la faisabilité de créer une entité juridique autonome sous forme de fonds de capital-risque qui serait chargé d'investir dans le haut de bilan de PME à fort potentiel à travers des participations minoritaires ;
- Le fonds de garantie, caution et aval avec pour objectif d'étudier l'opportunité de créer un nouveau fonds de garantie pour la sous-région et faire une étude du positionnement cible en fonction des besoins de garantie qui ne sont pas comblés actuellement pour créer « une additionnalité » ;
- Le fonds de développement rural de base qui n'a jamais été abondé ni utilisé malgré l'existence de la convention de création. La finalité là aussi sera d'étudier l'opportunité d'opérationnaliser ce fonds sous une entité juridique autonome distincte.

Cette étude identifiera dans quelle mesure et sous quelles conditions il sera possible d'autonomiser la gestion des fonds réglementés à travers des structures juridiques autonomes dédiées. L'opérationnalisation de ces fonds permettra d'en faire des mécanismes de financement dédiés à des objets spécifiques.

Gérer le processus de mobilisation de ressources dans le cadre de l'obtention des accréditations aux fonds environnementaux

La BDEAC réalisera les diligences nécessaires pour mobiliser les fonds verts disponibles au niveau de la communauté financière internationale notamment dans le cadre du Fonds Vert pour le Climat et le fonds d'adaptation au changement climatique, en particulier les actions concernant l'acquisition des ressources, la gestion des décaissements, les relations avec les partenaires ainsi que le suivi et le reporting.

Axe 2.3 Poursuivre la levée de fonds sur le marché financier régional

La BDEAC jouit, aujourd'hui, d'une bonne qualité de signature et d'une crédibilité auprès des investisseurs de la sous-région, ce qui lui a valu le succès du programme d'émission obligataire sur le marché financier régional avec 2 émissions obligataires :

106,8 Milliards FCFA

La première en décembre 2020 avec FCFA 106,8 milliards levés contre FCFA 100 milliards attendus

114,9 milliards FCFA

Et la deuxième en décembre 2021 avec FCFA 114,9 milliards levés contre FCFA 100 milliards attendus

En outre, la Banque a lancé une troisième émission le 7 décembre 2022, d'un montant de :

78 milliards FCFA

Emprunt obligataire par appel public à l'épargne **« BDEAC 6% NET 2022 - 2029 »**

La BDEAC capitalisera sur ce franc succès pour émettre de nouveaux emprunts obligataires, tout en prenant en compte l'effet d'éviction qu'elle subit en raison du fort dynamisme des États qui lèvent des fonds sur le marché financier régional à un taux d'intérêt plus élevé en proposant une rémunération plus attractive pour les investisseurs.

Axe 2.4 Mobiliser des ressources sur le marché financier international

La BDEAC souhaite accéder au marché financier international, en complément du recours au marché financier régional, afin d'enrichir la palette de ses outils (cf. orientation 3, axe 1). Consciente que cet accès impose une exigence très forte, elle souhaite faire de cette condition une opportunité. La notation financière auprès des agences internationales sera la priorité du prochain quinquennat et orientera l'engagement des équipes opérationnelles pour parvenir à un niveau d'excellence qui pourra être internationalement reconnu.

Étape 1

Définition des besoins de levées de fonds sur le marché financier international

Étape 2

Approche et signature d'un mandat avec un arrangeur-conseil pour l'accompagnement à la levée de fonds sur le marché financier international

Étape 3

Lancement du programme d'émission obligataires sur le marché financier international avec l'appui de l'arrangeur conseil

Axe 2.5 Recourir au marché monétaire pour lever des fonds

Le marché monétaire offre l'opportunité à la BDEAC de compléter son arsenal de ressources externes et de se refinancer à très court terme pour compenser ses besoins en trésorerie en empruntant des liquidités sur des durées très courtes.

La BDEAC préparera l'agrément pour se procurer des liquidités à court terme auprès des entreprises sur le marché des titres de créances négociables.

Les principales étapes pour lever des fonds sur le marché monétaire

Étape n°1

Élaboration du processus d'accréditation au marché monétaire

Étape n°2

Préparation d'un programme d'émission monétaire à valider auprès de la BEAC

Étape n°3

Préparation d'un mémorandum d'information sur le programme d'émission monétaire

Étape n°4

Mise en œuvre des opérations de levée de fonds sur le marché monétaire

Synthèse de l’orientation stratégique 2 :

Renforcer et diversifier les ressources mobilisées

Axes	Actions
Axe 2.1 : Procéder à une augmentation de capital et renforcer la capacité d'endettement de la Banque	▪ Action 2.1.1 : Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'augmentation du capital conforme au niveau dimensionné dans le Plan Stratégique ▪ Action 2.1.2 : Réalisation d'une communication auprès des actionnaires pour favoriser la souscription et la libération du capital ▪ Action 2.1.3 : Réalisation d'une augmentation du capital (soit à travers les actionnaires actuels soit à travers l'entrée de nouveaux actionnaires) ▪ Action 2.1.4 : Réalisation de réformes en lien avec la répartition du capital et le droit de vote - Augmentation de la part du capital libérable et réduction de la part du capital sujet à appel - Passage de la BEAC parmi les actionnaires de catégorie A - Réforme du droit de vote pour le rendre proportionnel à la contribution des actionnaires au capital ▪ Action 2.1.5 : Recours au Compte courant d'associé auprès de la Banque Centrale et des États membres de la BDEAC ▪ Action 2.1.6 : Levée de dettes subordonnées (élargissement de la base de fonds propres et quasi-fonds propres sans modifier les équilibres actionnariaux)
Axe 2.2 : Dynamiser la mobilisation des ressources	▪ Action 2.2.1 : Mobilisation de ressources via des projets innovants logés dans des structures juridiques autonomes distinctes (Fonds Bleu, CRRH, société de gestion carbone, société de gestion PPP) ▪ Action 2.2.2 : Mobilisation de ressources auprès des bailleurs de fonds, notamment des ressources concessionnelles ▪ Action 2.2.3 : Réalisation d'une étude pour la refonte des fonds réglementés avec deux objectifs : valider leur opportunité et autonomiser leur gestion (Fonds de développement rural de base ; fonds de garantie, caution et aval ; fonds de bonification BDEAC/BEAC ; fonds des études ; fonds de prise de participation) ▪ Action 2.2.4 : Mobilisation de ressources dans le cadre des accréditations aux fonds environnementaux obtenues, notamment le Fonds Vert pour le Climat et le fonds d'adaptation au changement climatique
Axe 2.3 : Renforcer la levée de fonds sur le marché financier régional	▪ Action 2.3.1 : Définition des besoins de levées de fonds sur le marché financier régional ▪ Action 2.3.2 : Obtention de l'approbation du CA pour l'enveloppe des émissions obligataires nécessaires

	▪ Action 2.3.3 : Élaboration d'un programme d'émission obligataire sur le marché financier régional à des conditions très attractives (taux et maturité) ▪ Action 2.3.4 : Approche des Sociétés de Bourse de la place pour sonder la possibilité de lever des fonds aux conditions définies ▪ Action 2.3.5 : Démarchage des investisseurs institutionnels clés pour les sonder sur l'intérêt des titres BDEAC ▪ Action 2.3.6 : Lancement de l'émission obligataire
Axe 2.4 : Mobiliser des ressources sur le marché financier international une fois la notation obtenue	▪ Action 2.4.1 : Définition des besoins de levées de fonds sur le marché financier international ▪ Action 2.4.2 : Approche et signature d'un mandat avec un arrangeur-conseil pour l'accompagnement à la levée de fonds sur le marché financier international ▪ Action 2.4.3 : Lancement du programme d'émission obligataires sur le marché financier international avec l'appui de l'arrangeur conseil
Axe 2.5 : Recourir au marché monétaire pour lever des fonds	▪ Action 2.5.1 : Réalisation du processus d'accréditation au marché monétaire ▪ Action 2.5.2 : Élaboration d'un programme d'émission monétaire à valider auprès de la BEAC ▪ Action 2.5.3 : Préparation d'un mémorandum d'information sur le programme d'émission monétaire ▪ Action 2.5.4 : Mise en œuvre des opérations de levée de fonds sur le marché monétaire

Orientation n°3

Transformer et moderniser la BDEAC

Le Plan Stratégique 2023-2027 est avant tout le plan de la transformation et de la modernisation de la BDEAC pour lui apporter un nouvel élan et mettre en œuvre toutes les réformes idoines visant à hisser la BDEAC aux standards internationaux en matière de gouvernance, d'organisation et de système d'information.

… à travers **4 principaux axes**

Axe 3.1 — Obtenir une notation Investment grade

Axe 3.2 — Mettre à niveau et moderniser le système d'information de la Banque

Axe 3.3 — Adapter la gouvernance et l'organisation de la Banque pour accompagner les ambitions du Plan Stratégique

Axe 3.4 — Renforcer la visibilité de la BDEAC auprès des parties prenantes internes et externes à travers une communication d'impact

Axe 3.1 Obtenir une notation Investment grade

Engager un processus de notation auprès d'une agence internationale est un projet structurant. Son objectif premier est bien entendu de rendre possible l'accès de la BDEAC au marché financier international en vue de mobiliser des ressources selon des modalités élargies. Cette notation permettra également à la BDEAC de renforcer son attractivité et sa crédibilité aux yeux des investisseurs internationaux et des bailleurs de fonds, voire d'attirer de nouveaux actionnaires internationaux dans son capital.

Mais l'obtention de la première notation internationale viendra aussi récompenser la transformation en profondeur de la Banque, en confirmant son alignement sur les meilleurs standards internationaux et en renforçant la confiance de ses partenaires potentiels afin de lever davantage de fonds.

À cet effet, la Banque a engagé le processus nécessaire en vue de l'obtention de la notation. Le travail réalisé a permis de définir les prérequis nécessaires pour aller vers la notation. Lors du prochain quinquennat, la Banque poursuivra les travaux engagés, mettra en œuvre les réformes nécessaires et réalisera un suivi des réformes à engager pour atteindre cet objectif. La figure suivante résume les principales réformes à engager.

Figure 6 - Principales réformes à mettre en œuvre en vue de la notation conformément aux 3 principaux critères des agences de notation

Critères	Mesures à prendre
Critère 1 : **Adéquation des fonds propres ou solvabilité**	▪ Supprimer le seuil d'alerte d'augmentation du capital limitant l'encours de dettes à 70% du capital sujet à appel et réduire la limite d'endettement à un niveau plus conservateur de 3x les fonds propres par rapport à la limite fixée actuellement de 4x ▪ Renforcer la qualité du portefeuille de prêts ▪ Renforcer l'évaluation des prêts non performants
Critère 2 : **Liquidité et financement**	▪ Adopter une politique de liquidité formelle de type Banque multilatérale de développement ▪ Diversifier les sources de financement de la Banque
Environnement opérationnel et qualité de la gestion	▪ Compléter la migration vers les normes IFRS avec l'exhaustivité des données comptables et financières selon les standards internationaux (IFRS 9 & organisation de l'information comptable) ▪ Renforcer la politique de gestion des risques à travers notamment : - L'amélioration des notations internes de crédit pour une gestion efficace du risque de crédit - L'adoption de politiques robustes de gestion des risques de marché (risques de taux et de change) avec des outils adaptés ▪ Adapter les procédures actuelles afin de faciliter davantage la gestion opérationnelle des différentes activités de la Banque
Critère 3 : **Soutien des actionnaires**	▪ Consolider les relations avec l'actionnaire le plus important (la BEAC) ▪ Obtenir le soutien des actionnaires et renforcer le capital à long terme à travers notamment : - Le règlement des arriérés de capital - L'adoption d'un mécanisme efficace pour les appels de capital et le paiement du capital appelé - L'augmentation de la participation d'actionnaires non-régionaux

L'orientation 3 du présent Plan Stratégique vise à mettre en œuvre les réformes nécessaires pour assurer **la qualité de gestion de la Banque, pour obtenir une notation financière « Investment Grade »**.

Renforcer le pilotage financier et la gestion de la liquidité de la Banque

Pour ce nouveau quinquennat, la BDEAC vise à consolider son pilotage financier avec notamment une gestion et un suivi plus efficaces de la trésorerie :

- Finaliser l'élaboration de la politique de gestion de la liquidité ;
- Assurer une meilleure planification des ressources à mobiliser et des fonds disponibles en trésorerie au regard des engagements et des décaissements prévus. Pour réduire les risques de stress de liquidité, la BDEAC va adopter un outil de pilotage de la trésorerie permettant de préparer le budget de trésorerie annuel en cohérence avec les prévisions de mobilisations des ressources et de décaissements ;
- Mettre en place l'activité de contrôle de gestion avec notamment un tableau de bord automatisé ;
- Mettre en place un cadre comptable budgétaire distinct de celui de la Comptabilité Générale pour faciliter davantage le pilotage des activités ;
- Mettre en place un cadre comptable de tenue de la comptabilité analytique ;
- Mettre en place un système budgétaire annuel, mensuel et hebdomadaire glissant permettant d'anticiper les besoins de trésorerie, de notifier ou non l'accord d'un crédit et par là même d'anticiper les appels de fonds de la part des actionnaires ;
- Opérationnaliser le module ALM afin de renforcer la gestion actif-passif de la Banque.

La Banque mettra en œuvre d'autres réformes plus globales pour améliorer son pilotage financier :

- Renforcer la fiabilisation des données d'engagements et de risque ;
- Renforcer et optimiser les procédures de travail liées aux engagements avec la clientèle, au suivi des risques ainsi qu'à la mobilisation et au suivi des ressources externes ;
- Mettre en place un système de Workflow pour la gestion des dossiers de crédit.

Finaliser la migration vers les normes IFRS

Le renforcement de la communication financière de la Banque au niveau régional et international ainsi que sa volonté d'attirer des partenaires financiers internationaux, requiert l'adoption du référentiel IFRS.

La BDEAC a entamé en 2021 le processus de migration vers les normes IFRS avec l'appui d'une assistance technique. Les travaux sont déjà avancés dans la mesure où la Banque dispose à ce jour de la maquette des États financiers, du plan comptable IFRS et a déjà effectué la conversion des États financiers de 2019, de 2020 et de 2021 aux normes IFRS.

La migration définitive est prévue à l'horizon 2023 avec la finalisation de l'élaboration du référentiel comptable et du guide d'application des IFRS, le déploiement du progiciel intégré et la formation du personnel aux normes IFRS.

La tenue des comptes en normes IFRS est prévue à l'horizon 2024.

Renforcer le dispositif de gestion des risques en s'alignant aux standards internationaux

Les activités de financement de la BDEAC sont exposées aux risques de crédit et aux risques de marché. À cet effet, la BDEAC, s'engage à renforcer sa politique de gestion à travers notamment :

- L'alignement de sa politique de gestion des risques de marché (risque de change et de taux) aux standards bâlois ;
  - Sur les risques de taux, l'objectif est de maintenir une tarification des prêts assurant l'équilibre de l'exploitation de la Banque à travers notamment l'adossement de la tarification au coût moyen des ressources. Par ailleurs la Banque mettra en place un système de veille sur les taux de référence du marché monétaire ;

- Sur les risques de change, la Banque doit tenir compte du fait qu'elle emprunte en monnaie locale et en devises mais prête principalement en monnaie locale : l'objectif est de mettre en place une politique de couverture et des outils appropriés permettant de limiter l'exposition aux fluctuations des devises étrangères. Pour gérer ces risques, elle aura recours aux outils tels que les SWAPS ou obtiendra l'autorisation d'ouvrir des comptes en devises en dehors de la région.

- Le renforcement de sa politique de gestion des risques pour la faire tendre vers la méthodologie des agences de notation : notation interne, évaluation des risques, probabilité de défaut, sélectivité des projets, etc. La Banque s'est engagée dans l'amélioration de la notation interne afin que celle-ci reflète réellement les risques de contrepartie. Elle mettra également en place un meilleur suivi du portefeuille avec une estimation correcte des prêts non performants. L'objectif est de garantir une allocation optimale des ressources pour les projets de développement, tout en conservant et en améliorant la qualité de son portefeuille ;
- Formaliser et mettre en place de manière effective un cadre général d'appétence aux risques avec la mise en place de ratios prudentiels et de limites d'engagement spécifiques (par pays, par secteur, par typologie de clientèles) ;
- Renforcer son dispositif d'évaluation et de gestion des risques environnementaux et sociaux. Un Cadre Réglementaire de Sauvegarde Environnementale et Sociale (CRSES) a été mis en place en 2011 pour rendre plus efficientes les interventions de la Banque en faveur du développement, tout en prenant en compte les préoccupations écologiques et sociales. Ce cadre comprend trois référentiels internes :
  - La Politique environnementale et sociale mise à jour en 2019 ;
  - La Politique de déplacement involontaire et de réinstallation des populations affectées ;
  - Les Directives environnementales et sociales.

Les diligences environnementales et sociales sont intégrées par la Banque dans l'ensemble du cycle de projet en fonction de la nature et de l'ampleur de chaque projet et ce de manière proportionnelle au niveau des risques et impacts environnementaux et sociaux.

Renforcer le dispositif de contrôle interne et effectuer une refonte des politiques et procédures

La BDEAC renforcera ses processus opérationnels à travers (i) la refonte des politiques et des procédures et (ii) le renforcement du contrôle permanent, à travers

- La mise à jour les procédures comptables, financières, administratives et opérationnelles pour tenir compte des évolutions des activités et de l'organisation de Banque avec le support d'un assistant technique ;
- L'élaboration des dispositifs de contrôle permanent cohérents dans toutes les directions et les représentations nationales afin de maîtriser les risques opérationnels dus à la méconnaissance et/ou à la non application des procédures.

Un cadre formalisé et à jour sera mis en place au sein de la Banque pour la réalisation des activités de contrôles opérationnels de 1er et de 2ème niveau. Cela passe notamment par :

- La communication et le partage des informations au sein et entre les Directions ;
- L'évaluation périodique des risques opérationnels ;
- L'adoption d'une culture du contrôle au sein de la Banque.

En outre, la BDEAC s'alignera sur les standards internationaux en matière d'audit interne à travers notamment :

- La séparation des fonctions d'audit interne et de contrôle interne conformément aux bonnes pratiques généralement admises, en particulier le Règlement COBAC R-R016/04 article 45 ;
- La finalité de cette réforme est d'assurer l'indépendance des auditeurs internes ;

- La mise en œuvre d'un plan d'accompagnement des auditeurs internes dans la démarche de certification CIA (*Certified Internal Auditor*).

La Banque poursuivra le renforcement de l'activité d'évaluation rétrospective des projets clôturés avec une amélioration prévue des procédures liées au financement des projets et un renforcement des capacités (voir la dernière action prévue dans l'axe 4 sur le renforcement de l'évaluation rétrospective).

Renforcer le dispositif LAB / FT de la Banque

La BDEAC a entamé le renforcement de son dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LAB/FT), pour lequel elle vise l'exemplarité. Cette action se poursuivra lors de ce quinquennat avec (i) la mise à jour de la procédure existante, (ii) le renforcement des compétences du personnel, (iii) la finalisation de l'acquisition du logiciel dédié et (iv) l'activation systématique des procédures LAB/FT dans le traitement des demandes de financement non Étatiques.

Certifier le référentiel opérationnel et les procédures de la BDEAC aux normes ISO 9000

Dans le cadre de la modernisation de la BDEAC, cette dernière mettra en place les actions nécessaires pour se conformer aux normes ISO 9000 en adoptant un management des procédures davantage tourné vers la qualité. L'obtention de la certification ISO 9000 permettra d'améliorer la qualité de ses procédures, de ses prestations et *in fine* la satisfaction des clients et autres parties externes.

Mener une démarche d'amélioration continue pour mettre à jour et conserver une notation « Investment Grade », une fois la première notation obtenue

La Banque a conscience que la notation est un processus dynamique, profondément vertueux et motivant, mais aussi itératif : la notation sera régulièrement mise à jour par les agences de notation pour refléter à tout moment la qualité de crédit de la BDEAC.

Il s'agira pour les équipes BDEAC d'effectuer un suivi interne régulier de la note, en surveillant les variables qui sont prises en compte dans l'évaluation des critères de rating. Les équipes suivront l'évolution de ces variables, pour ne pas pénaliser la capacité de la Banque à mobiliser des ressources futures.

Par ailleurs, la notation financière est une opportunité pour la BDEAC d'instaurer une culture de la performance, de la transparence et de l'efficacité organisationnelle nécessitant la mise en œuvre d'une démarche de conduite du changement et d'amélioration continue afin d'obtenir et de garantir l'adhésion de l'ensemble du personnel, gage de pérennité pour maintenir une notation « *investment grade* ».

Axe 3.2 Mettre à niveau et moderniser le système d'information de la Banque

Élaborer la stratégie du Système d'information de la Banque

- La digitalisation de la Banque est un levier important pour réussir l'enjeu de sa modernisation, nécessitant une coordination entre les ambitions de la Banque et les outils mis en place. La refonte du Système d'information accompagnera la revue du modèle opérationnel de la Banque avec l'adaptation de son organisation, de ses procédures et de sa culture managériale.
- La BDEAC engagera sa transformation digitale, portée par une équipe dédiée qui sera chargée de formaliser et mettre en œuvre le schéma directeur du système d'informations et la stratégie digitale de la Banque. Ce schéma directeur permettra de cartographier le système d'informations actuel et cible et d'identifier les priorités d'intégration des infrastructures techniques et logicielles en alignement avec les ambitions de la Banque et les besoins des métiers. Le plan de transformation numérique, construit conjointement avec les Directions Métier, permettra d'instaurer une cadence de transformation efficace.

Un des enjeux majeurs de cette transformation digitale demeure la sécurité du système d'information. La BDEAC renforcera la sécurité de son SI en mettant en place un système de management de la sécurité de l'information conforme à la norme ISO 27001 et en définissant une politique de sécurité permettant de préserver la sécurité des données, des informations, des traitements et des actifs technologiques de la Banque. La déclinaison en procédures permettra son application au quotidien.

Enfin la BDEAC séparera la gouvernance du système d'information et le management de la sécurité du SI en créant une fonction indépendante spécialisée dans la sécurité numérique SI afin d'asseoir un bon système de pilotage et mettre en place les contrôles nécessaires

- Enfin, la BDEAC mettra en place une fonction dédiée au domaine digital, qualité et innovation, en charge de mettre en place une stratégie efficace pour assurer la transformation digitale de la Banque et piloter la conduite du changement en conformité avec les orientations du Plan Stratégique 2023-2027.

Construire un Système d'information performant permettant de favoriser l'excellence opérationnelle

La BDEAC construira un système d'information performant permettant de fournir des services favorisant l'excellence opérationnelle.

Ce chantier impliquera également l'ensemble des Directions métiers concernées afin de digitaliser les principaux process back-to-front. Quatre projets principaux seront mis en œuvre :

- La digitalisation de l'interface clients et employés afin de leur fournir un accès instantané à l'information selon le principe « BDEAC *anywhere* » à travers une application numérique complémentaire au site web qui fera l'objet d'une refonte ;
- La mise à niveau de l'ERP actuel de comptabilité et de gestion afin d'améliorer l'efficacité des opérations, incluant la mise de la comptabilité aux normes IFRS ;
- L'automatisation et la dématérialisation des processus clés de la Banque, notamment l'instruction et le suivi des opérations et la Gestion Électronique des Documents (GED) ;
- La mise en place d'un système de *knowledge management* permettant de formaliser, conserver, exploiter et partager la mémoire de la Banque.
- L'excellence opérationnelle appelant également à une maîtrise des risques accrue, notamment dans un contexte post-COVID-19, la BDEAC se dotera d'un Plan de Continuité d'Activité (PCA) conformément aux bonnes pratiques internationales en la matière selon la norme ISO 27001, qui définira l'ensemble des mesures permettant d'anticiper les conséquences de l'émergence d'une crise sur son activité bancaire, de résister aux crises qui pourraient survenir, de maintenir les activités essentielles de la Banque et de reprendre l'activité après la survenance des crises.
- La Banque refondra et mettra à niveau également le site de backup et le site de repli pour le siège.
- La Banque refondra et mettra à niveau toute son infrastructure informatique physique et logique du siège et de ses Représentations Nationales (sites informatiques, serveurs, télécommunication, réseaux, logiciels, etc.)
- La Banque reconstruira tous les workflows opérationnels des processus métiers et décentralisera certains services vers les Représentations Nationales (RN) ou Bureau Extérieurs (BE) équipés des outils technologiques nécessaires pour fonctionner.

Doter la Banque d'un système d'aide à la décision holistique

La digitalisation de la Banque sera l'occasion de centraliser l'ensemble des outils de pilotage mis en place au sein de la Banque en déployant un outil constituant un système d'aide à la décision holistique.

Ce système intègrera notamment les outils de pilotage opérationnel, d'évaluation de la performance et de support au contrôle interne et à la conformité de l'ensemble des activités de la BDEAC.

Il permettra de maîtriser les risques, opérationnels et numériques, et d'assurer le respect des dispositions réglementaires et des standards internationaux de l'ensemble des activités de la Banque.

Axe 3.3 Adapter la gouvernance et l'organisation de la Banque pour accompagner les ambitions du Plan Stratégique

Renforcer le cadre de gouvernance de la Banque

La Banque s'alignera sur les meilleurs standards internationaux en matière de gouvernance et de management, à travers notamment :

- La mise à jour et l'harmonisation de ses textes de base, notamment les statuts et les textes qui en découlent ;
- La mise en place de comités spécialisés avec notamment la création d'un Comité de risque et la mise à jour des textes régissant les comités ;
- La mise en œuvre du dispositif de suivi et d'évaluation (voire la partie dédiée dans le rapport) du Plan Stratégique 2023-2027 de la Banque sous la responsabilité d'une cellule PMO sous la supervision de la Direction du Cabinet du Président. Cette cellule sera chargée de mettre en place l'organisation et la comitologie adéquate pour suivre et piloter de manière fine la bonne exécution du Plan Stratégique, notamment des travaux et des réformes prévus.

Développer de nouvelles expertises au sein de la Banque

Dans le cadre du Plan Stratégique 2023-2027, la BDEAC prévoit de développer de nouvelles activités, dont les principales sont le montage de Partenariats Publics-Privés, la création d'une caisse régionale de refinancement hypothécaire, la valorisation et les échanges des crédits carbone et le financement de projets durables. En conservant son mandat originel d'accompagnement du développement et de l'intégration des pays de l'Afrique Centrale, la BDEAC aura recours à de nouvelles expertises pour accompagner le montage et la structuration de ces activités.

Capitalisant sur la bonne qualité de ses ressources humaines, la Banque doit néanmoins s'adapter à ces nouveaux métiers par la mise en œuvre d'un plan ambitieux de recrutement, de renforcement des capacités et le recours à des expertises régionales et internationales spécifiques lui permettant de devenir un partenaire crédible dans la réalisation des nouvelles activités prévues au service de ses clients et des bénéficiaires finaux.

Réviser le schéma institutionnel de la BDEAC et aller vers un Groupe BDEAC

Le mandat de la Banque ne pouvant être indéfiniment extensible, une réflexion sera à mener au moment opportun pour la révision de son schéma institutionnel afin d'envisager la mise en place d'un Groupe BDEAC intégrant des structures juridiques autonomes avec des mandats ciblés autour des activités pertinentes pour le développement et l'intégration des pays de la région et pouvant servir de véhicules de financement et d'investissement nouveaux, véritables catalyseurs de toutes les ressources disponibles.

Cette réforme permettra à la structure bancaire principale de porter l'activité historique de la Banque - financement de projets généralistes - tout en disposant de véhicules satellites juridiquement autonomes capables d'apporter une valeur ajoutée sur des sujets spécifiques nécessitant une indépendance de gestion, une aversion aux risques différente, la mobilisation de fonds thématiques intégralement dédiés et l'intégration de partenaires spécialisés dans leur domaine : financement de l'habitat, financement de l'innovation, financement des PME, Fonds Bleu pour le Bassin du Congo, autres fonds à vocation spécifiques, etc.

L'opportunité de cette réforme sera appréciée dans le cadre de l'avancement de la mise en œuvre du présent Plan Stratégique au regard du développement des nouvelles activités et de leur maturité.

Une adaptation des textes du cadre institutionnel suivra afin d'entériner les changements à apporter au niveau des textes fondateurs de la Banque

Les ressources humaines, au cœur de l'ambition pour les 5 ans à venir

Les ressources humaines de la BDEAC constituent un de ses principaux atouts sur lesquels la Banque continuera à s'appuyer tout (i) en optimisant l'organisation et (ii) en renforçant les compétences.

Réviser l'organigramme au regard des ambitions stratégiques

L'exigence d'efficacité et de conformité aux normes et standards internationaux impose d'apporter des ajustements à l'organisation actuelle de la Banque. La Banque mettra en œuvre ces ajustements sans délai dans le cadre du présent Plan Stratégique :

- Séparation des fonctions d'audit interne et de contrôle permanent dans le nouvel organigramme ;
- Renforcement des effectifs des directions qui connaissent aujourd'hui une saturation de leurs capacités (Direction de mobilisation des ressources, Direction de l'audit interne, Direction de la Communication, etc.) ;
- Création de nouveaux postes en vue d'accompagner les nouvelles activités avant de créer des structures ad hoc à plus long terme ;
- Renforcement de l'autonomie des représentations nationales en les dotant d'attributions spécifiques et des moyens nécessaires pour réaliser notamment des missions de prospection, d'évaluation de projet, de supervision, de recouvrement, etc. La BDEAC renforcera le cadre de coordination avec les représentations nationales de chaque État membre.

Disposer d'un dispositif de formation renforcé

La révision de l'organigramme sera également l'occasion de redéfinir les compétences nécessaires à chaque poste. Ce travail permettra d'identifier les besoins de formation des équipes pour atteindre les niveaux requis.

Ainsi, un plan de formation global définira les modules de base dont chaque collaborateur devra disposer afin de maîtriser le cœur de métier et les ambitions de la Banque.

Par la suite, la construction d'un plan individualisé permettra à l'ensemble des collaborateurs de disposer de l'accès aux formations techniques et managériales pour accompagner leur montée en charge dans leurs fonctions respectives. Ce plan de formation individualisé sera complété par un plan de certifications techniques qui permettra à la Banque de disposer en interne d'experts aux standards internationaux reconnus.

En plus du recours aux écoles, instituts et centres de formation de renom régional et international, la BDEAC pourra compter sur les Banques partenaires pour proposer des programmes d'échanges immersifs ou séjours d'imprégnation pour découvrir de nouveaux outils, mécanismes ou procédures dans le cadre de la coopération entre les institutions de développement et du partage des meilleures pratiques.

Gérer plus efficacement la mémoire institutionnelle de la Banque

La BDEAC a entamé une réflexion pour la reconstitution et l'exploitation de la mémoire institutionnelle de la Banque. Après près de 50 ans d'existence, la BDEAC a aujourd'hui une longue histoire et une solide expérience sur lesquelles elle se doit de capitaliser.

Ce projet couvre notamment :

- La mise en place d'un système de gestion efficace des archives physiques qui constituent la mémoire de la Banque ;
- La mise en place d'un système électronique de gestion de documents (GED) pour assurer le stockage documentaire électronique et limiter le risque de perte de documents.

L'objectif de la BDEAC est de parvenir à travers ce système à consolider les expertises développées à travers le temps et à permettre leur vulgarisation en interne.

Développer une académie de formation BDEAC

La BDEAC bénéficie d'un réseau de compétences en interne qui représente un capital immatériel à valoriser. Une réflexion sera menée pour mettre en place une académie de formation aux métiers de la Banque de développement, tant sur le plan technique que managérial.

L'ambition pour la BDEAC est de disposer d'un centre de formation et de certification pour :

- Reconnaître l'avancement et l'expertise que les collaborateurs ont obtenu tout au long de leur carrière au sein de la Banque ;
- Capitaliser sur les connaissances des anciens et du savoir accumulé en interne ;
- Formaliser le principe de formation par les pairs au sein de la Banque par des experts de leur domaine. Des incitations / rétributions financières seront proposées pour motiver les anciens et les cadres actuels de la Banque à donner de leur temps pour partager le savoir, l'expérience et l'expertise accumulés durant leur carrière ;
- Dispenser des formations pour un public externe, notamment les institutions financières, les Banques commerciales et les institutions de microfinance.

Ce centre de formation sera ainsi développé non seulement pour les besoins internes mais également pour être un outil de démultiplication de l'impact de la BDEAC à travers le renforcement de compétences dans la région, voire au-delà.

Axe 3.4 Renforcer la visibilité de la BDEAC auprès des parties prenantes internes et externes à travers une communication d'impact

Élaborer et mettre en œuvre le programme immobilier de la Banque

La BDEAC dispose aujourd'hui d'un parc immobilier étendu comprenant plusieurs bâtiments et terrains non bâtis au niveau de ses pays d'intervention.

La Banque souhaite structurer son parc immobilier afin d'en optimiser l'usage et générer des revenus. Dans ce cadre, le Plan Stratégique 2023-2027 réalisera une étude du parc immobiliser et des opportunités qui en découlent afin de centraliser les différentes initiatives envisageables et procéder aux restructurations et aux arbitrages nécessaires.

Parmi les chantiers prioritaires, la BDEAC entend finaliser les travaux de réhabilitation et de rénovation du siège qui ont démarré en 2021 à Brazzaville.

Ces travaux permettront d'offrir un cadre de travail moderne ainsi qu'un espace d'accueil des visiteurs à la hauteur de l'image de la Banque.

Ces travaux permettront d'offrir un cadre de travail moderne ainsi qu'un espace d'accueil des visiteurs à la hauteur de l'image de la Banque.

Au niveau des 6 autres pays, la BDEAC disposera de bureaux de représentation en propre, conformément aux standards de qualité de la Banque.

En complément, un programme de constructions résidentielles permettra de compléter l'offre existante et de mettre à la disposition des dirigeants de la Banque des logements de fonction.

Une offre complémentaire de bureaux et d'espaces de loisir est programmée pour la mise en location et l'accueil du public afin d'appuyer le rôle de proximité de la Banque dans tous ses pays d'intervention.

Organiser le Jubilé de la Banque de Développement des États de l'Afrique Centrale

L'année 2025 sera l'année du Jubilé de la Banque, une occasion de la célébrer et de fédérer les parties prenantes mises à contribution depuis sa création en 1975.

L'équipe actuelle de la BDEAC, avec à sa tête le Président, aura le plaisir de mettre en place différentes initiatives pour retracer la mémoire de l'institution et démontrer l'impulsion forte nécessaire pour assurer son essor dans les années à venir.

Une cérémonie spéciale à l'occasion du Jubilé sera organisée et conçue comme un moment historique dans la vie de l'institution. Cet évènement sera ponctué par différentes manifestations avec notamment la publication du Livre du Jubilé qui retracera l'histoire et l'impact de la Banque à travers les témoignages de figures emblématiques qui ont marqué son histoire, ainsi que les inaugurations des différents bâtiments construits et réaménagés dans le cadre de son programme immobilier.

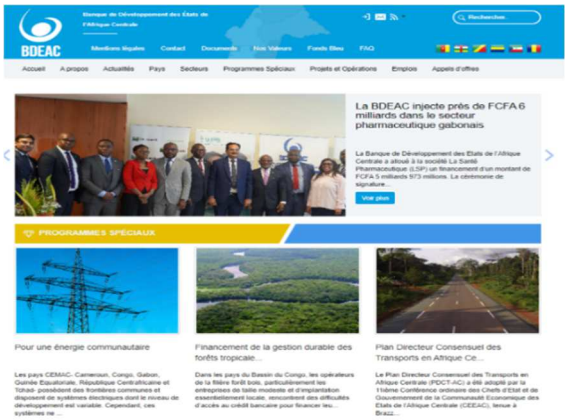
Le soutien et la présence des Chefs d'États et des ministres de certains États d'Afrique Centrale et la mobilisation de son riche réseau de partenaires techniques et financiers permettront de faire de cet évènement une réussite et de fédérer tous les acteurs qui comptent autour des enjeux de développement qui rythment son quotidien depuis près d'un demi-siècle.

Renforcer l'impact de la communication institutionnelle

Le plan 2023-2027 sera l'occasion de redéfinir les fondamentaux de la communication de la BDEAC auprès de l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes. La BDEAC renforcera sa communication pour mettre en exergue l'impact de la Banque au niveau national et régional.

L'analyse des besoins de chaque sphère d'influence aboutira à l'élaboration d'une stratégie de communication ciblée au regard des messages, des formats et des canaux à utiliser, vis-à-vis des actionnaires, des salariés, des clients et des partenaires notamment.

Une attention particulière sera apportée à l'adaptation des messages aux spécificités culturelles et linguistiques de chaque pays afin de confirmer l'ambition de proximité avec ses salariés, ses clients et ses partenaires. Cette communication nationale permettra également de mettre la lumière sur les représentations nationales qui jouent un rôle important dans le rayonnement de la BDEAC.



Le site web de la BDEAC, principale vitrine de la Banque vis-à-vis du grand public et des partenaires, connaîtra une refonte lui permettant de se doter des derniers standards relatifs aux protocoles digitaux et au design du contenu.

Renforcer le dispositif d'évaluation rétrospective

La BDEAC a mis en place en 2018 l'évaluation rétrospective des projets, à l'instar des meilleures Banques de développement de la place. Elle permet de doter les programmes financés de mécanismes permettant de tirer les leçons de l'expérience passée à travers l'évaluation a posteriori des impacts à moyen et long terme à travers des critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact institutionnel. In fine, elle permet la capitalisation et la diffusion des expériences issues des évaluations, en vue d'améliorer la conception et la mise en œuvre des projets et programmes financés par la Banque et ses partenaires.

Afin d'assurer la mise aux normes internationales et la comparabilité des résultats, la BDEAC a adopté des standards et une méthodologie fortement inspirée du référentiel du Groupe de Coopération en matière d'Évaluation rétrospective (GCE).

Forte d'un recul de près de cinq ans, la BDEAC souhaite renforcer l'apport de l'évaluation rétrospective à son dispositif d'octroi et d'évaluation des projets et des programmes en se dotant de ressources humaines additionnelles, en renforçant leurs compétences à travers des programmes d'imprégnation auprès des Banques paires et en révisant les processus internes pour créer plus de synergies avec les équipes de la Direction des Opérations en charge de l'origination des projets, de l'octroi des prêts et de la supervision des projets clôturés.

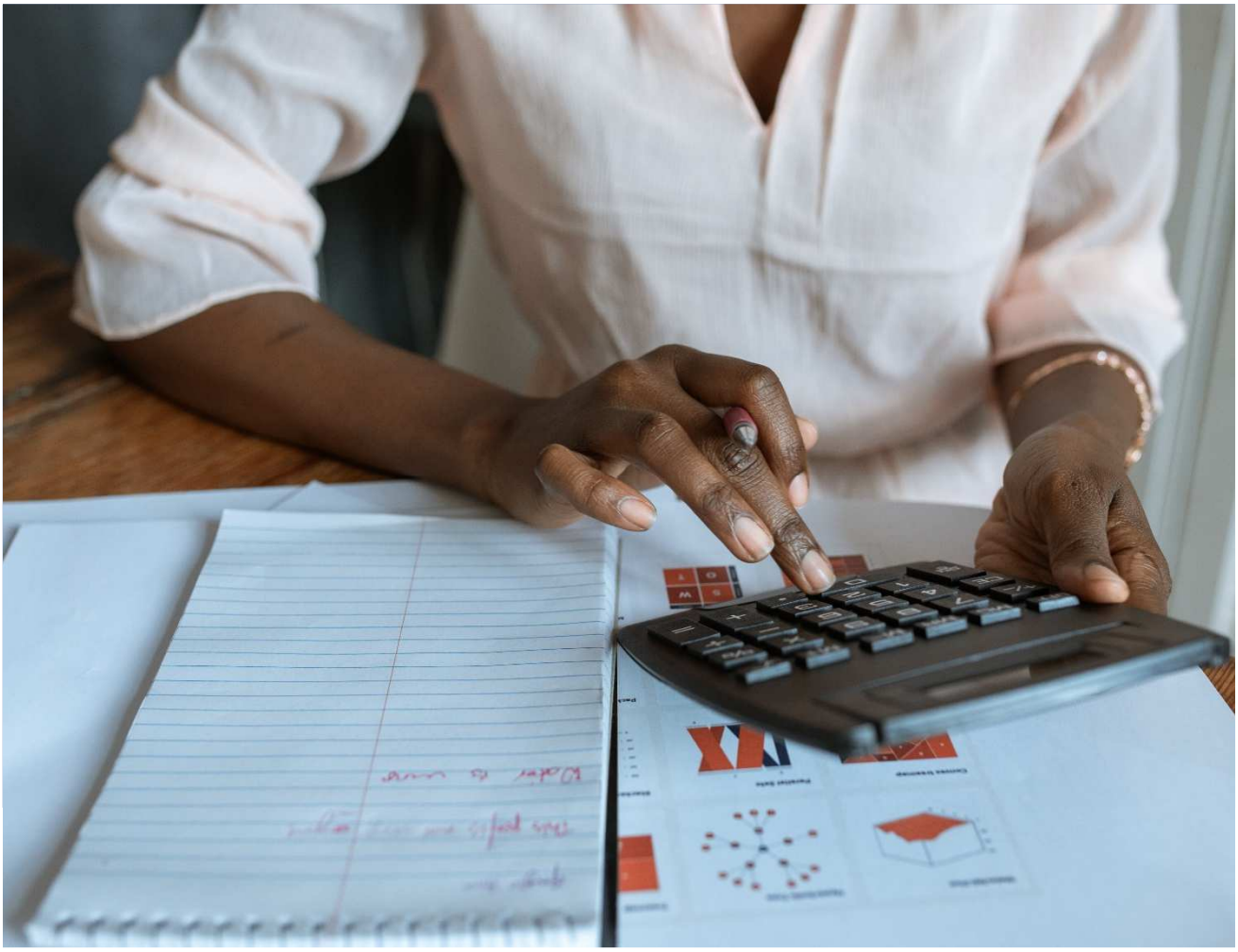
Le renforcement du système d'évaluation rétrospective permettra de conduire un volume plus élevé d'évaluations de performances rétrospectives aux normes internationales et de disposer d'informations fiables, pertinentes et impactantes sur sa contribution au développement des pays qu'elle sert.

Synthèse de l’orientation stratégique 3 :

Transformer et moderniser la BDEAC

Axes	Actions
Axe 3.1 : Obtenir une notation Investment grade	▪ Action 3.1.1 : Renforcement du pilotage financier et de la gestion de la liquidité de la Banque ▪ Action 3.1.2 : Finalisation de la migration vers les normes IFRS ▪ Action 3.1.3 : Renforcement du dispositif de gestion des risques en s'alignant aux standards internationaux ▪ Action 3.1.4 : Renforcement du dispositif de contrôle interne et réalisation d'une refonte des politiques et procédures ▪ Action 3.1.5 : Renforcement du dispositif LAB / FT de la Banque ▪ Action 3.1.6 : Certification du référentiel opérationnel et des procédures de la BDEAC aux normes ISO 9000 ▪ Action 3.1.7 : mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue pour mettre à jour et conserver une notation « Investment Grade », une fois la première notation obtenue
Axe 3.2 : Mettre à niveau et moderniser le système d'information de la Banque	▪ Action 3.2.1 : Élaboration de la stratégie du Système d'information de la Banque ▪ Action 3.2.2 : Construction d'un Système d'information performant permettant de favoriser l'excellence opérationnelle ▪ Action 3.2.3 : Mise en œuvre d'un système d'aide à la décision holistique
Axe 3.3 : Adapter la gouvernance et l'organisation de la Banque pour accompagner les ambitions du Plan Stratégique	▪ Action 3.3.1 : Renforcement du cadre de gouvernance de la Banque ▪ Action 3.3.2 : Développement de nouvelles expertises au sein de la Banque ▪ Action 3.3.3 : Révision du schéma institutionnel de la BDEAC vers un Groupe BDEAC ▪ Action 3.3.4 : Révision de l'organigramme de la Banque au regard des ambitions stratégiques ▪ Action 3.3.5 : Élaboration d'un dispositif de formation renforcé ▪ Action 3.3.6 : Gestion plus efficace de la mémoire institutionnelle de la Banque pour favoriser sa reconstitution et son exploitation ▪ Action 3.3.7 : Développement une académie de formation BDEAC
Axe 3.4 : Renforcer la visibilité de la BDEAC auprès des parties prenantes internes et externes à	▪ Action 3.4.1 : Élaboration et mise en œuvre du programme immobilier de la Banque ▪ Action 3.4.2 : Organisation du Jubilé de la BDEAC

travers une communication d'impact	▪ Action 3.4.3 : Renforcement de l'impact de la communication institutionnelle de la Banque ▪ Action 3.4.4 : Renforcement du dispositif d'évaluation rétrospective



Facteurs clés de succès

Figure 7 – Facteurs clés de succès pour la mise en œuvre de la Stratégie

Orientation	Activité	Prérequis
Orientation 1 : Contribuer fortement à l'intégration, au développement durable et à l'amélioration des conditions de vie des populations	Financer les activités classiques (projets structurants d'intégration économique régionale, infrastructures de bases, santé, éducation, promotion du secteur privé)	▪ Capacité à mobiliser les ressources adéquates (capital et dettes) ▪ Mise en place d'une adéquation ou d'un adossement entre les typologies de ressources mobilisées et les typologies de projets à financer ▪ Mobilisation de ressources concessionnelles pour les projets structurants du secteur public non marchand
Orientation 2 : Renforcer et diversifier les ressources mobilisées	Créer des véhicules d'investissement autonomes dédiés à porter des thématiques de développement spécifiques (Fonds Bleu pour le Bassin du Congo, Structure de conseil et de structuration de projets, CRRH, Fonds de private equity pour les PME, une structure de gestion du crédit carbone, etc.)	▪ Mise en place d'une gouvernance et de procédures de gestion aux meilleurs standards internationaux dès la création ▪ Recrutement de ressources humaines spécialisées et compétentes qui maitrisent les enjeux, les rouages et la technicité de ces nouveaux métiers ▪ Soutien des États, des bailleurs de fonds et partenaires techniques et financiers dans le cadre de la mobilisation de ressources thématiques à des conditions attractives
Orientation 3 : transformer et moderniser la Banque	Obtenir une notation investment grade	▪ Réalisation de l'ensemble des réformes nécessaires en matière de : - Renforcement de la gouvernance - Renforcement du soutien des actionnaires - Amélioration de la solvabilité - Renforcement du système de pilotage financier, amélioration de la planification financière et de la gestion ALM - Renforcement de la politique de gestion des risques - Revue et optimisation des procédures opérationnelles et organisationnelles ainsi que la fiabilisation des données - Mise en place d'une politique de gestion de la liquidité - Mise à niveau des normes comptables avec la poursuite du chantier de migration aux normes IFRS - Revue et mise en place des outils digitaux de suivi et de pilotage de l'activité incluant des outils d'aide à la décision et des tableaux de bord ▪ Maitrise des critères et des grilles de notation des différentes agences de notation internationales ▪ Réalisation d'une notation à blanc une fois les réformes mises en œuvre

Macro-chiffrage des perspectives financières sur la période 2023-2027

Pour mémoire, à fin 2022, la Banque aura épuisé sa capacité de mobilisation de ressources financières, au-delà de ses fonds propres. Rappelons en effet que la BDEAC subit une restriction statutaire qui lui impose de ne pas dépasser un endettement supérieur au seuil d'alerte de 70% du capital sujet à appel. Or, à fin 2022, le ratio des ressources mobilisées avoisinera 66% du capital appelable (FCFA 632[29] milliards sur un capital appelable de FCFA 957 milliards).

Par ailleurs, la totalité de ces ressources a été engagée dans des financements, si bien que la situation de trésorerie de la Banque ne laisse que peu d'initiative à la Présidence actuelle.

Pire, l'analyse du hors bilan révèle que d'importants engagements ont été pris, bien au-delà des capacités de financement de la Banque (FCFA 726 milliards d'engagements confirmés au 30/09/2022). Si l'ensemble des engagements autorisés est décaissé via un financement par dettes totalisant FCFA 1 358[30] milliards, le ratio Dettes/capital sujet à appel serait de 142%.

À la lumière du diagnostic financier, il s'avère que la situation de trésorerie est très tendue :

- Une analyse de l'équilibre Emplois Ressources au 31/12/2021 démontre un problème d'adéquation entre la trésorerie disponible et les engagements immédiats (trésorerie très courte : FCFA -16 milliards). La situation ne s'améliore pas en 2022 (au vu de la situation prévisionnelle 2022 communiquée avec une trésorerie à vue de FCFA de 10 milliards à fin octobre) ;
- Un taux de décaissement des prêts accordés ne dépassant pas 46% confirme l'impossibilité pour la Banque de décaisser les montants accordés et autorisés ;
- En l'absence d'une stratégie ALM et de tableaux de bord de gestion de la liquidité ainsi que d'une stratégie commerciale cohérente et adossée aux ressources mobilisées, la Banque n'aura pas les moyens de maitriser son activité et de gérer les risques.

Il semble indispensable que la BDEAC mette en place les outils nécessaires pour modéliser ses engagements, ses besoins de ressources et la trésorerie, gérer son ALM et son exposition aux risques de liquidité, de taux et de change.

Figure 8 - Les préalables essentiels pour assurer un meilleur pilotage

Nature des chantiers	Typologies d'actions à mettre en œuvre
Fiabilisation des données	▪ Procédure de mise à jour des données ▪ Analyse détaillée du portefeuille de prêt
Revue et optimisation des procédures	▪ Procédures de préparation des dossiers de crédit (y compris documents standards, délais, méthodologie de travail, garanties, etc.) ▪ Procédure d'octroi des prêts ▪ Procédure de déblocage des prêts ▪ Politique de suivi des remboursements des prêts à la clientèle ▪ Procédures de mobilisation et de suivi des ressources externes ▪ Politique et procédures de provisionnement à revoir (délais, alertes, taux, etc.) ▪ Procédure de suivi des risques
Revue / mise en place des Outils de suivi et du système d'information	▪ Revue et mise en place des procédures d'octroi et de déblocage ▪ Revue et mise en place d'un tableau de bord de suivi de la position de trésorerie par nature, par terme, par devise ▪ Revue et mise en place d'un tableau de bord de suivi des engagements depuis la demande du prospect jusqu'au déblocage des fonds ▪ Revue et mise en place d'un tableau de bord suivi strict des risques incorporant les garanties, les restructuration/rééchelonnement des crédits, le provisionnement ▪ Un tableau de bord de suivi de paiement des échéances de remboursement des clients ▪ Un tableau de bord de suivi strict des engagements-risques ventilés par pays, par typologie de secteur (public marchand, public non marchand et privé) et par secteur d'activités ▪ Un tableau de bord suivi des délais des dossiers (Workflow pour suivre les délais entre la date de demande du prospect et la/les dates de déblocage
Amélioration de la planification financière	▪ Mise en place d'un système budgétaire annuel, mensuel et hebdomadaire glissant permettant d'anticiper les besoins de trésorerie et par là même d'anticiper les appels de fonds des actionnaires ▪ Mise en place d'une gestion actif-passif (ALM) orientée vers une diversification des ressources en cherchant à les adapter à la nature et au volume des emplois afin de tenir compte des spécificités régionales de la BDEAC (concentration des risques sur 3 pays essentiellement) et l'exigence de son implication dans le développement de l'économie régionale ▪ Analyse mensuelle des comptes et réconciliations des tables de gestion (soldes) avec les métiers
Réalisation d'un business plan	▪ Élaboration d'un business plan détaillé glissant sur 5 ans ▪ Indicateurs de suivi du business plan

Partant de la difficulté de trésorerie de la Banque, le macro-chiffrage des perspectives financières de la Banque se fonde sur 2 approches différentes :

Approche 1	L'approche STATU QUO démontre qu'à défaut d'augmentation de capital, les encours de prêts et d'emprunts resteront constants. En effet, la nouvelle production sera limitée aux remboursements des échéances de la clientèle et pour satisfaire au seuil d'endettement de 70% du capital appelable, les remboursements en principal des ressources externes permettront de dégager à nouveau une marge d'endettement pour contracter de nouvelles dettes de montant équivalent. Cette approche ne sera pas développée car elle n'est ni souhaitable ni envisageable pour la contribution de la BDEAC à l'essor de la région : il faudrait l'éviter à tout prix car elle handicaperait le développement de la BDEAC.
Approche 2	Cette seconde approche part des ambitions de la Banque, s'élevant à FCFA 1 700 milliards de nouveaux engagements, dont FCFA 1 050 milliards décaissés sur le prochain quinquennat, auxquels il faut ajouter les engagements confirmés de FCFA 726 milliards (engagements hors bilan au 30 septembre 2022), pour en déduire le niveau de ressources nécessaires. Considérant des remboursements de prêts existants octroyés à la clientèle pour environ FCFA 1 144 milliards ainsi qu'un coussin de trésorerie de l'ordre de 6 mois de trésorerie (déblocage des prêts à la clientèle), soit FCFA 888 milliards, la Banque devrait augmenter ses ressources d'environ FCFA 1 583 milliards répartis en 510 milliards de capital libéré et de FCFA 1 073 milliards de nouvelles dettes. Trois scénarii sont proposés en fonction du volume cible d'engagements à atteindre permettant de dimensionner le besoin de ressources à mobiliser pour que la BDEAC puisse répondre à ses ambitions de développement au service de ses États membres :

Scénario pessimiste : engagements autorisés de FCFA **1 500** milliards sur la période 2023-2027 et FCFA 726 milliards de déblocage des engagements confirmés en hors bilan au 30/09/2022	**Scénario de base** : engagements autorisés de FCFA **1 700** milliards sur la période 2023-2027 et FCFA 726 milliards de déblocage des engagements confirmés en hors bilan au 30/09/2022	**Scénario optimiste** : engagements autorisés de FCFA **2 000** milliards sur la période 2023-2027 et FCFA 726 milliards de déblocage des engagements confirmés en hors bilan au 30/09/2022

Quel que soit le scénario de développement des activités envisagées, le respect strict du ratio statutaire d'alerte d'augmentation du capital est pris en compte (niveau d'endettement inférieur à 70% du capital appelable). Dès que le ratio est saturé, une injection de capital supplémentaire est réalisée pour maintenir une croissance régulière du portefeuille de prêts.

Pour financer les engagements autorisés de FCFA 1 500 milliards, il faut augmenter le capital libéré de FCFA 475 milliards et les nouvelles dettes de FCFA 955 milliards

Pour financer les engagements autorisés de FCFA 1 700 milliards, il faut augmenter le capital libéré de FCFA 510 milliards et les nouvelles dettes de FCFA 1 073 milliards

Pour financer les engagements autorisés de FCFA 2 000 milliards, il faut augmenter le capital libéré de FCFA 560 milliards et les nouvelles dettes de FCFA 1 250 milliards

En conclusion, l'analyse financière des niveaux d'engagements ciblés montre que la BDEAC ne peut se développer et réaliser ses ambitions sans le soutien constant de ses actionnaires. Avec un seuil d'alerte d'augmentation du capital limitant l'endettement à 70% du capital appelable, le niveau d'endettement maximum est rapidement atteint. Une augmentation de capital est alors requise pour pouvoir continuer de financer le volume croissant du portefeuille de prêts.

Pour accroître ses engagements, la Banque, ayant atteint le seuil d'alerte de 70%, devra augmenter son capital pour pouvoir mobiliser des ressources externes additionnelles.

Pour l'avenir, la Banque a 2 options :

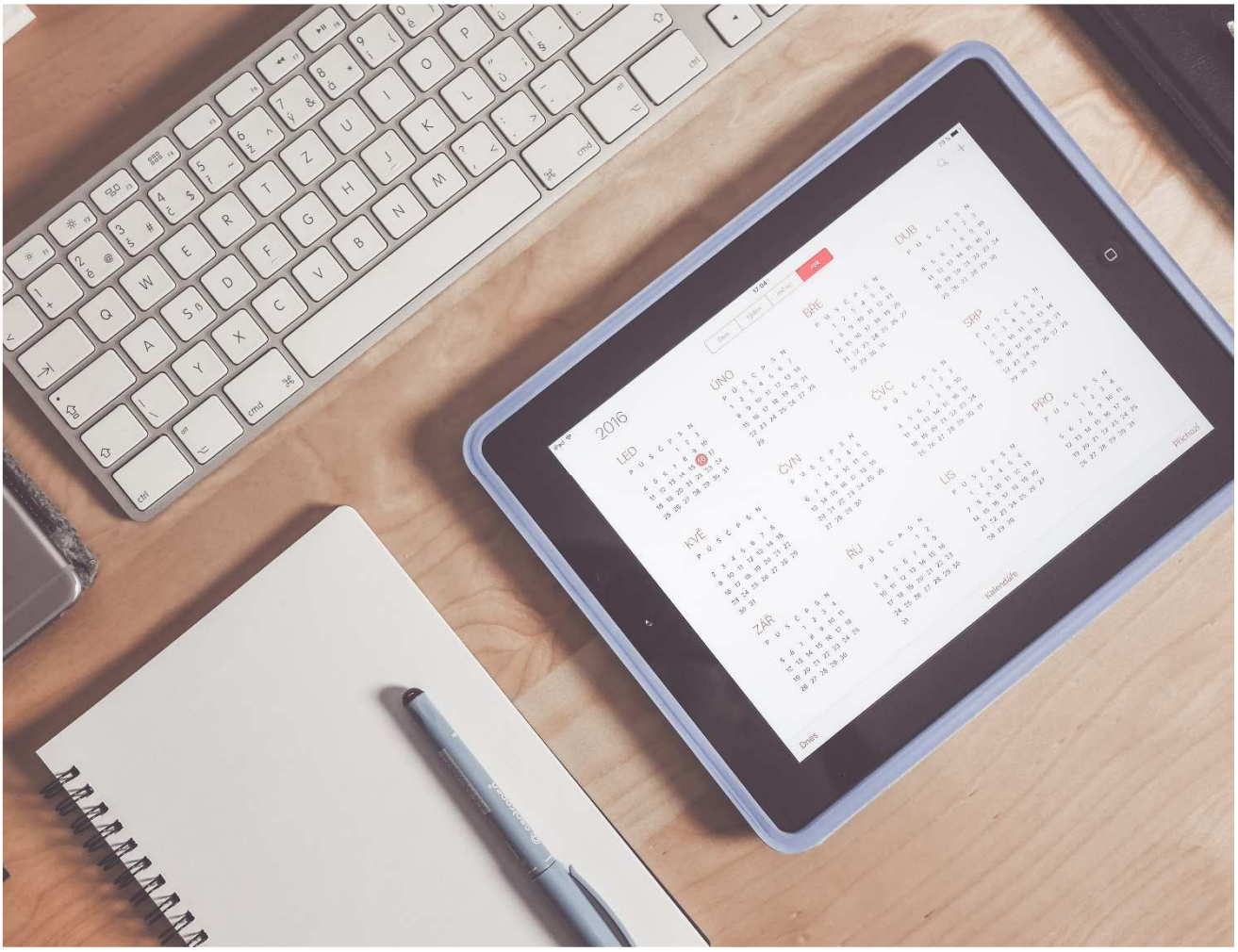
(1) Retirer le plafond d'endettement à 70%, et fixer un nouveau ratio de 3 fois les fonds propres, qui libérerait une marge d'endettement de FCFA 1 237 milliards supplémentaires à fin 2027 (selon le scénario de base et les hypothèses fixées), sans avoir régulièrement recours au soutien des actionnaires.

Cette marge d'endettement de 3 fois les fonds propres augmenterait au fil de l'eau avec les bénéfices réalisés annuellement. Cette option mise en place à partir de 2026, exigera FCFA 510 milliards d'augmentation de capital pour la période 2023-2025 (période durant laquelle le seuil d'alerte restera en vigueur, le temps d'atteindre les préalables qui sont précisés plus haut dans la figure 8).

En effet, la réforme du ratio statutaire ne devrait être mise en place qu'après le respect des préalables mentionnés durant les années 2023-2024 et la preuve durant 1 à 2 ans (2024-2025) d'une bonne gestion. Ainsi, la mise en place effective de cette réforme pourra intervenir à partir de 2026.

Cela permettrait de financer FCFA 1 442 milliards de décaissements à fin 2027, soit jusqu'à FCFA 2 320 milliards d'engagements autorisés (en plus des FCFA 726 milliards d'engagements confirmés au 30/09/2022) comparés aux FCFA 1 700 milliards autorisés.

(2) Conserver le seuil d'alerte d'augmentation du capital limitant l'endettement à 70% du capital appelable. Dans ce cas de figure, pour financer les nouveaux engagements de FCFA 1 050 milliards en sus des FCFA 726 milliards (engagements confirmés du hors bilan au 30 septembre 2022) et respecter le seuil d'alerte, la Banque devrait augmenter son capital libéré de FCFA 510 milliards et lever FCFA 1 073 milliards de dettes. Néanmoins, cette option limite fortement la capacité d'endettement de la Banque, l'oblige à recourir régulièrement au soutien des actionnaires pour continuer à se développer et ne lui permet pas d'accroître son effet de levier à un niveau plus important (la limite d'endettement de 3 fois les fonds propres est jugée raisonnable et en cohérence avec le benchmark).



Chronogramme de mise en œuvre

Activité (Tâches)	2023				2024				2025				2026				2027			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1. Orientation stratégique 1 : contribuer fortement à l'intégration économique régionale, au développement durable et à l'amélioration des conditions de vie des populations																				
1.1 Axe 1 : Renforcer l'intégration économique régionale à travers le financement de projets structurants																				
1.2 Axe 2 : Appuyer des programmes publics de développement notamment les infrastructures de base																				
1.3 Axe 3 : Accompagner la diversification des économies des États membres à travers un appui efficace du secteur privé																				
1.4 Axe 4 : Améliorer les conditions de vie de la population et favoriser l'accès à la propriété au plus grand nombre à travers la promotion de l'habitat social																				
1.5 Axe 5 : Promouvoir l'écodéveloppement à travers le financement de projets durables et soutenir la gestion environnementale et la résilience climatique dans la Sous-région																				
2. Orientation stratégique 2 : renforcer et diversifier les ressources mobilisées par la banque																				
2.1 Axe 1 : Procéder à une augmentation de capital et renforcer la capacité d'endettement de la banque																				
2.2 Axe 2 : Dynamiser la mobilisation des ressources																				
2.3 Axe 3 : Renforcer la levée de fonds sur le marché financier régional																				
2.4 Axe 4 : Mobiliser des ressources sur le marché financier international une fois la notation obtenue																				
2.5 Axe 5 : Recourir au marché monétaire pour lever des fonds																				
3. Orientation stratégique 3 : Transformer et moderniser la BDEAC																				
3.1 Axe 1 : Obtenir une notation Investment Grade																				
3.2 Axe 2 : Mettre à niveau et moderniser le système d'information de la Banque pour améliorer l'excellence opérationnelle																				
3.3 Axe 3 : Adapter la gouvernance et l'organisation de la Banque aux ambitions du plan stratégique																				
Axe 4 : Renforcer la visibilité de la BDEAC auprès des parties prenantes internes et externes à travers une communication d'impact																				

Délai de mise en œuvre

Dispositif de suivi-évaluation du Plan Stratégique

Le dispositif de suivi-évaluation vise non seulement à suivre l'État d'avancement de l'exécution du Plan Stratégique mais également à évaluer les impacts des interventions de la BDEAC. Sa mise en œuvre avec la définition d'une gouvernance dédiée est une priorité pour le prochain quinquennat qui permettrait à la BDEAC de :

1. **DEFINIR UN CADRE DE SUIVI FORMEL DU PLAN STRATEGIQUE**

2. **PILOTER DE MANIERE FINE L'EXECUTION DU PLAN ET D'IDENTIFIER LES AJUSTEMENTS NECESSAIRES**

3. **RENFORCER SA COMMUNICATION D'IMPACT EN MESURANT LES RESULTATS DE SES INTERVENTIONS. LE DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PLAN STRATEGIQUE SERA STRUCTURE EN DEUX COMPOSANTES :**

Composante 1	Composante 2
Dispositif de suivi-évaluation de l'exécution du Plan Stratégique	Dispositif de suivi-évaluation des interventions et impacts de la BDEAC

Composante n°1 : Dispositif de suivi-évaluation de l'exécution du Plan Stratégique

Ce dispositif poursuit quatre objectifs :

- Suivre l'État d'avancement de la mise en œuvre du Plan Stratégique ;
- Suivre et piloter la réalisation des objectifs financiers du Plan ;
- Identifier les difficultés opérationnelles et les facteurs de blocage éventuels ;
- Proposer des solutions et des mesures correctives adéquates.

Ce dispositif couvre à la fois un suivi qualitatif et un suivi quantitatif, comme indiqué dans la figure suivante.

	Suivi qualitatif	Suivi quantitatif
Objectifs de suivi	▪ Suivi de la mise en œuvre des activités du plan stratégique par orientation / axe stratégique et documentation des écarts identifiés ▪ Suivi spécifique relatif à la mise en œuvre des réformes liées à la notation financière de la BDEAC ▪ Pilotage du calendrier de mise en œuvre du Plan Stratégique Plan Stratégique décliné en Plan d'actions par Direction Métier ▪ Identification de difficultés ou de points de blocages et proposition de solutions et d'actions correctives	▪ Suivi et explication des écarts entre les réalisations et les perspectives financières 2023-2027 ▪ Suivi des engagements et des décaissements par typologie de secteurs (secteur public marchand, secteur public non marchand et secteur privé), par secteur, par pays à une fréquence trimestrielle ▪ Suivi trimestriel de la situation financière et des ratios prudentiels ▪ Suivi trimestriel de de la mobilisation des ressources
Output	▪ Rapport trimestriel qui décrira : i) l'avancement des activités du Plan Stratégique; ii) les difficultés rencontrées ; iii) les solutions et ajustements idoines en s'appuyant sur le plan d'actions piloté et mis à jour par la cellule PMO ▪ Perspectives financières à actualiser chaque année en fonction de l'évolution de l'activité, de la mobilisation des ressources et des contraintes opérationnelles rencontrées	

Les indicateurs clés de performance sont déclinés selon trois niveaux et sont définis dans le tableau suivant :

Niveaux	Indicateurs clés de performance
Indicateurs de pilotage du Plan Stratégique	▪ Taux et État d'avancement des activités du Plan ▪ Taux et État d'avancement des réformes visant à préparer la BDEAC à obtenir la notation financière ▪ Retards en nombre de jours pour chaque projet (écart entre le planning prévisionnel et le planning réalisé pour chaque projet) ▪ Variance budgétaire pour chaque projet (écart entre le budget prévisionnel et le budget réel)
Indicateurs de performance de la mobilisation des ressources	▪ Montant et conditions des ressources mobilisées par typologie - Augmentation de capital - Lignes de financement négociées avec des partenaires bilatéraux ou multilatéraux - Ressources thématiques mobilisées via des véhicules d'investissement spécifiques (Fonds Bleu, CRRH, etc.) - Ressources mobilisées sur les marchés financiers - Ressources mobilisées sur le marché monétaire
Indicateurs d'amélioration des opérations de la Banque	▪ Taux de créances en souffrance ▪ Taux moyen de provisionnement ▪ Taux de provision de l'encours brut ▪ Délai de provisionnement entre la constatation d'impayés et la date de provisionnement ▪ Délai moyen entre les demandes de crédit et l'approbation des prêts (en mois) ▪ Délai moyen entre l'approbation et le premier décaissement (en mois) ▪ Délai moyen entre l'approbation et la levée des conditions suspensives par le client ▪ Délai moyen entre la levée des conditions suspensives et le premier décaissement ▪ Délai moyen entre les demandes de décaissement et les décaissements effectifs

Composante n°2 : Dispositif de suivi évaluation des interventions et impacts de la BDEAC

Ce dispositif poursuit deux objectifs :

- Évaluer l'impact économique, social et environnemental des projets financés ;
- Mesurer la réalisation des objectifs de développement durable (ODD).

Ce dispositif permettra non seulement de capitaliser sur les enseignements tirés des projets financés (amélioration continue de la conception des projets) mais également de rendre compte au Conseil d'Administration, à l'Assemblée Générale et aux bailleurs de fonds et partenaires financiers de l'impact généré par la BDEAC.

Les grandes lignes de ce dispositif de suivi des résultats et impacts de la BDEAC sont présentées dans la figure ci-après.

Activités à réaliser

- Réalisation d'une fiche-projet lors de la phase d'approbation des projets permettant de décrire le projet, les résultats et les impacts attendus sur les plans économique, social et environnemental conformément aux objectifs de développement durable (ODD). Une liste d'indicateurs spécifiques sera définie en fonction de la nature et des objectifs de chaque projet
- Mise en place d'un reporting de suivi des résultats des projets financés, avec la contribution des clients de la Banque et des bénéficiaires finaux
- Conduite d'évaluations d'impact de projets financés, comprenant idéalement la perspective des bénéficiaires finaux
- Chiffrage des impacts réalisés pour chaque projet sur les plans économique, social et environnemental

Output

- Rapport annuel ou pluriannuel permettant de décrire les résultats et la performance des projets financés ainsi que l'évaluation de leur impact par rapport aux objectifs définis
- La fréquence de production de ces rapports dépendra de la nature et de la maturité des projets

Des cibles ont été définies pour évaluer les impacts socio-économiques des projets financés. Ces cibles doivent être évaluées annuellement et ajustées en fonction de l'évolution de l'activité.

Objectif général	ODD correspondant	Indicateurs de suivi	Cibles à atteindre
Assurer la sécurité alimentaire et réduire la pauvreté	ODD 1 : éliminer la pauvreté	Production animale	15 000 tonnes de viandes 20 000 tonnes d'œufs
	ODD 2 : sécurité alimentaire	Production végétale	5 000 tonnes de lait 30 000 tonnes d'huiles 15 000 tonnes de fruits et légumes
Améliorer l'accès aux services et aux infrastructures de base	ODD 3 : santé et sécurité sanitaire	Nombre de lits d'hôpital	1 000 lits
	ODD 4 : éducation	Nombre de salles de classe Nombre d'élèves	500 unités 19 500 élèves
	ODD 6 : eau propre et assainissement	Forages d'eau Accès à l'eau potable	100 unités 2 000 000 personnes
	ODD 7 : énergie propre à coût abordable	Production d'énergie Accès à l'énergie	300 MW 3 000 000 personnes
	ODD 11 : villes et communautés durables	Nombre de chambres d'hôtel construites	1 000 unités
Améliorer les infrastructures de transport en particulier le réseau et les équipements routiers	ODD 1 : éliminer la pauvreté	Linéaire de routes régionales	1 500 Km
	ODD 9 : industrie, innovation et infrastructure	Linéaire de routes nationales	500 Km
	ODD 11 : villes et communautés durables (dont habitat social et transport)	Linéaire de pistes rurales	500 Km

Préserver l'environnement et lutter contre les changements climatiques	ODD 7 : énergie propre à un coût abordable	Économie en émission de GES	150 000 tonnes de CO2
	ODD 12 : consommation et production responsables	Crédit carbone dégagé	250 000 tonnes
	ODD 13 : lutte contre les changements climatiques		
Soutenir l'activité économique et réduire le chômage	ODD 8 : travail décent et croissance économique	Nombre d'emplois créés	200 000 emplois
		Nombre d'entreprises / sociétés impactées	100 entités

Ces indicateurs qui permettent d'évaluer la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) pourraient être complétés par les indicateurs de résultats suivants :

Objectifs	ODD correspondant	Autres indicateurs de résultats
Favoriser l'intégration économique régionale	▪ **ODD 8 : travail décent et croissance économique** ▪ **ODD 9 : industrie, innovation et infrastructure** ▪ **ODD 10 : réduction des inégalités**	▪ Proportion des projets d'intégration économique régionale dans le portefeuille d'engagements et dans le portefeuille de décaissements de la Banque ▪ Part du commerce intrarégional dans le portefeuille d'engagements et le portefeuille de décaissements de la Banque ▪ Volumes et valeurs des aliments de base qui ont été produits et échangés localement en substitution à l'importation : produits du cru, le manioc, le riz, le poisson et la viande bovine
Accompagner la diversification des économies de la région à travers un appui efficace du secteur privé	▪ **ODD 8 : travail décent et croissance économique** ▪ **ODD 9 : industrie, innovation et infrastructure** ▪ **ODD 10 : réduction des inégalités**	▪ Nombre, montant et usage des lignes de financement directes accordées par typologie de clients (Grandes entreprises, PME, TPE) ▪ Nombre, montant et usage des lignes de financement indirectes accordées aux Banques commerciales et institutions de microfinance et leur impact sur l'industrialisation de l'économie et le soutien au secteur privé ▪ Nombre, montant et usage des lignes de financement indirectes accordées aux Banques commerciales et aux institutions de microfinance en précisant l'impact sur l'inclusion financière par typologie de bénéficiaires finaux avec un accent particulier sur les femmes et les jeunes ▪ Proportion de jeunes à la tête d'entreprises ayant reçu un financement ▪ Nombre d'entreprises spécialisées dans l'économie numérique et les nouvelles technologies accompagnées par la Banque ▪ Volume et valeur des opérations de migrations industrielles financées ▪ Volume et valeur des projets de mise en place de zones économiques spéciales financés
Préserver l'environnement et lutter contre les	▪ **ODD 7 : énergie propre à un coût abordable** ▪ **ODD 12 : consommation et**	▪ Quantité de CO2 évitée en tonne équivalent grâce à des projets d'efficacité énergétique ou les projets d'énergie propre installés

changements climatiques	**production responsables** ▪ **ODD 13 : lutte contre les changements climatiques**	▪ Fonds mobilisés pour promouvoir la finance climat ▪ Puissance installée d'énergie renouvelable
Améliorer l'égalité entre les sexes	▪ **ODD 5 : égalité entre les sexes**	▪ Proportion de femmes à la tête d'entreprises ayant reçu un financement

Gouvernance et comitologie à mettre en place

Le Président mettra en place un Comité Technique de suivi du Plan Stratégique et nommera une cellule PMO composée d'une équipe de cadres clés de la Banque (Direction des Opérations, Direction de la Mobilisation des Ressources, Direction des Risques, Direction des Finances, etc.) pour réaliser le suivi de l'exécution du Plan Stratégique.

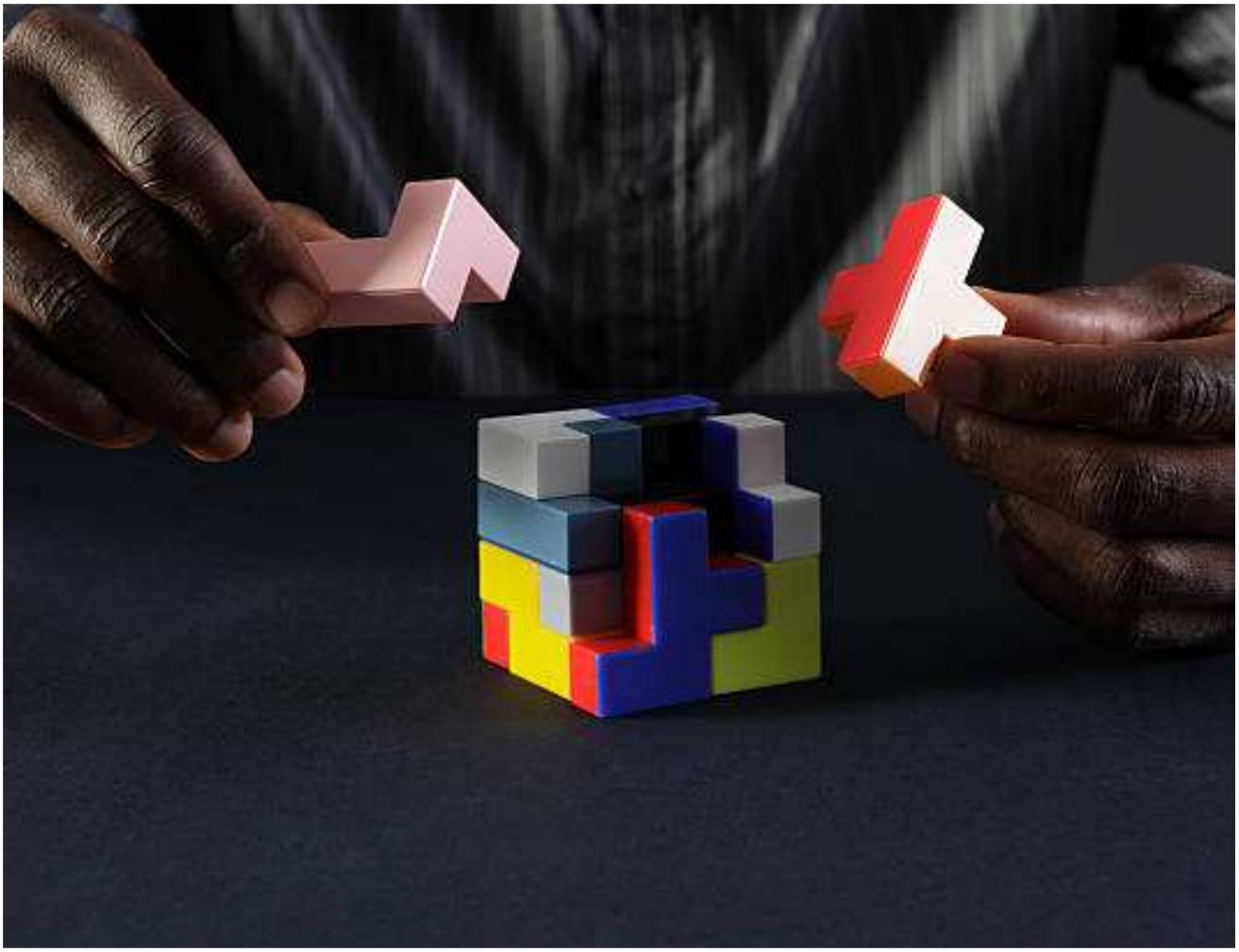
De manière générale, la cellule PMO aura 4 rôles principaux :

- S'assurer de l'appropriation de la stratégie par les équipes opérationnelles et la décliner en projets ;
- Coordonner les travaux, la collecte d'informations et les interactions avec les équipes opérationnelles ;
- Gérer la préparation et la production des rapports de suivi à destination des organes délibérants de la Banque comme outil d'aide à la décision ;
- Stimuler la conduite du changement pour garantir l'adhésion des équipes et assurer une communication fluide pour instaurer une dynamique de transformation efficace.

De manière spécifique, la cellule PMO aura un rôle moteur dans le cadrage et la planification des projets en étroite collaboration avec les Directions Métier. Par conséquent, elle devra pour chaque projet définir les rôles et les responsabilités, assigner des objectifs clairs et précis et communiquer une feuille de route et des jalons clés à respecter. Cela permettra *in fine* à la Banque de piloter plus facilement la bonne exécution des projets.

Le Comité Technique sera animé à une fréquence mensuelle pour assurer une mise en œuvre effective du Plan Stratégique. Lors de ce comité, une revue détaillée des activités réalisées lors de la période écoulée sera effectuée et une attention particulière sera accordée aux difficultés rencontrées, aux retards ou aux blocages éventuels. Chaque Direction Métier impliquée sera responsable d'émettre des propositions de solutions et d'ajustements pour lever les obstacles rencontrés. Le Comité Technique va inclure systématiquement dans l'ordre du jour un point concernant l'État d'avancement des réformes nécessaires à mettre en œuvre par la BDEAC pour obtenir la notation financière.

La cellule sera également chargée de suivre les flux d'informations avec les Directions Métier de la Banque pour s'assurer de la production d'un rapport de suivi trimestriel avec les indicateurs de performance spécifiques attendus de chaque Direction. Une phase de préparation et d'élaboration du *reporting* attendu associant les Directions Métier de la Banque devrait être planifiée pour le premier trimestre de l'année 2023. Cela permettra de s'aligner sur l'élaboration d'un tableau de bord standard et de mettre à niveau les outils de suivi et de pilotage SI et les processus métier. Ces rapports de suivi trimestriels seront envoyés au Comité Stratégique, puis à la Présidence de la Banque. Des rapports d'évaluation semestriels, à mi-parcours et de fin de projet seront également préparés à destination du Conseil d'Administration. Pour faciliter la production des rapports attendus, la cellule PMO va définir la responsabilité de chaque Direction Métier pour la transmission des données nécessaires et réalisera les relances nécessaires pour permettre le suivi et l'évaluation des performances.

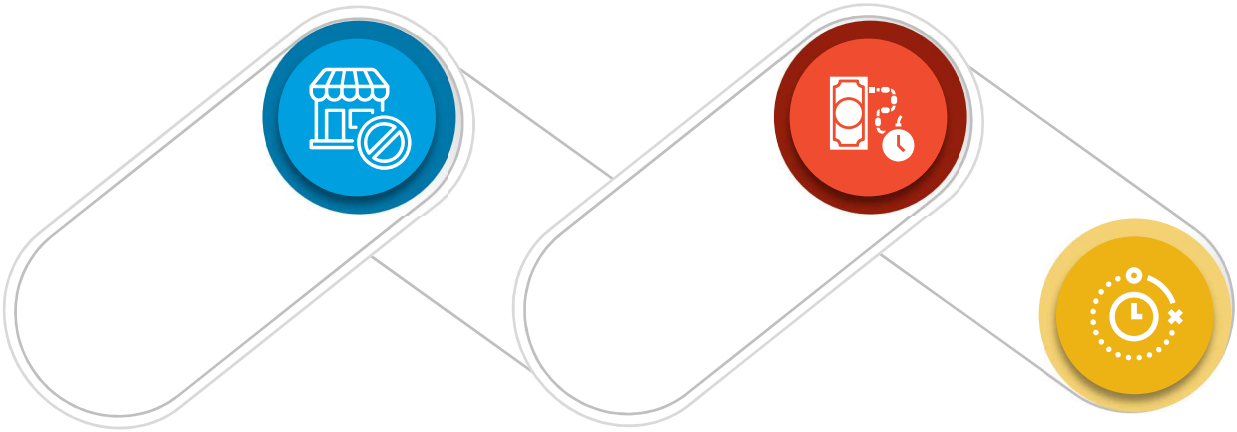


Risques potentiels de mise en œuvre

Dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau Plan Stratégique de la BDEAC (2023-2027), cinq principaux risques ont été identifiés.

Risque n°2
Incapacité à réaliser les objectifs de mobilisation de ressources

Risque n°4
Retards dans les décaissements dégradant ainsi la crédibilité de la Banque vis-à-vis de ses clients



Risque n°1
Détérioration de la situation sécuritaire dans certains pays

Risque n°3
Incapacité à utiliser les ressources mobilisées

Risque n°5
Non appropriation de la stratégie par les Directions Métier

Détérioration de la situation sécuritaire dans certains pays

La situation sécuritaire dans certains pays de la région est alarmante et pourrait expliquer la difficulté de certains États à faire face à leurs engagements.

L'augmentation des dépenses pour maintenir la sécurité dans certains États réduit de manière conséquente leurs marges de manœuvre budgétaires pour financer le développement.

La dégradation de cette situation aurait un impact néfaste sur le climat des affaires, l'investissement privé et la réalisation de programmes d'investissement publics socio-économiques dans certains États.

Incapacité à réaliser les objectifs de mobilisation de ressources…

De manière générale, la mobilisation des ressources prévues reste la pierre angulaire pour réussir la mise en œuvre du Plan Stratégique, et tout retard ou difficulté à ce niveau-là pourrait retarder la bonne exécution de la stratégie. 1

L'augmentation du capital est notamment une condition *sine qua none* pour la mise en œuvre des ambitions du Stratégique, car au-delà de son impact financier immédiat, elle confirmera de façon emblématique la confiance des actionnaires et facilitera l'effort de mobilisation de ressources externes additionnelles.

… en raison des difficultés budgétaires des États à tenir leurs engagements

Le surendettement de certains États de la région au regard de la conjoncture économique actuelle et de la situation sécuritaire préoccupante dans certains pays de la région pourrait empêcher les États en défaut, de payer leurs arriérés de capitaux.

Cette situation pourrait également induire que ces mêmes États n'auraient pas la capacité de suivre une nouvelle augmentation de capital.

Pour mitiger les risques de ce scénario dont la probabilité est forte, la BDEAC pourra envisager avec le soutien de ses actionnaires actuels une reconfiguration de la géographie du capital actuel et l'ouverture potentielle du capital à de nouveaux actionnaires (États de la CEEAC ou actionnaires institutionnels).

…en raison des difficultés à mobiliser les ressources externes

Pour atteindre ses ambitions de développement et renforcer son impact dans la sous-région, la BDEAC a besoin de mobiliser une quantité considérable de ressources à un coût compétitif.

En raison de l'augmentation des risques pesant sur la stabilité financière et les tensions de liquidité sous l'effet du durcissement de la politique monétaire, de la détérioration des perspectives économiques, du renforcement des craintes de récession, des incertitudes sur les marchés et les conséquences que cela implique sur le coût des ressources, la BDEAC pourrait ne pas être en mesure de mobiliser des ressources à des taux concessionnels ou quasi concessionnels, ce qui entraverait sa capacité à accompagner les investissements publics des États membres, notamment dans les secteurs sociaux et les infrastructures de base.

Par ailleurs, un deuxième risque pourrait se poser dans le cas où les difficultés internes de la BDEAC ne lui permettraient pas de mobiliser un volume suffisant de ressources pour couvrir ses engagements.

La stratégie du Plan Stratégique pour atténuer ces deux risques repose entièrement sur la notation financière, par laquelle la BDEAC entend démontrer son ambition et confirmer à la communauté des actionnaires de la Banque et des marchés financiers sa détermination.

Incapacité à utiliser les ressources mobilisées

La BDEAC est bien sûr tributaire, pour la réalisation de son Plan Stratégique, de la capacité à utiliser les ressources mobilisées, en particulier auprès des bailleurs de fonds. L'exigence forte des critères d'éligibilité de certains bailleurs de fonds pourrait limiter les projets candidats et rendre impossible le décaissement des ressources mobilisées. Pour résorber ce risque, les équipes de BDEAC engageront un travail en amont pour faciliter l'émergence formelle de projets éligibles aux critères des différents bailleurs de fonds avec lesquels elle travaille, à travers une meilleure connaissance des critères d'éligibilité des partenaires financiers. Le coût élevé des ressources mobilisées est également un risque auquel la Banque est confrontée, notamment au regard des contraintes du FMI, qui impose à certains États avec lesquels il est en programme de ne pas recourir à des ressources non-concessionnelles.

Retards dans les décaissements dégradant ainsi la crédibilité de la Banque vis-à-vis de ses clients

En plus de réduire l'impact de la Banque sur le développement, les retards dans les décaissements font courir un risque majeur sur la crédibilité et l'image de marque de la Banque vis-à-vis de ses clients et sa capacité à honorer ses engagements.

Pour réduire ce risque, la Banque entend non seulement améliorer la gestion de son portefeuille, notamment à travers une amélioration de la qualité à l'entrée des projets, permettant de réduire les délais de levée des conditions suspensives, mais également sa gestion ALM (actif-passif) et son suivi de trésorerie pour ne pas être en défaut vis-à-vis de ses clients une fois que toutes les conditions suspensives sont levées.

Non appropriation de la stratégie par les Directions Métier

La mise en œuvre du Plan Stratégique dépend avant toute chose de l'adhésion des Directions Métier aux objectifs et ambitions qui ont été fixés pour le prochain quinquennat.

Les hautes instances de la Banque doivent donc s'assurer que toutes les équipes se sont suffisamment appropriées le Plan Stratégique pour assurer sa bonne exécution.

L'approche fortement participative qui a été adoptée dans l'élaboration du Plan Stratégique devrait permettre d'atténuer ce risque. La mise en place d'une cellule PMO chargée de suivre l'exécution du Plan Stratégique devrait permettre d'assigner des objectifs périodiques à chaque Direction pour piloter de manière fine l'État d'avancement de l'exécution du Plan Stratégique.

Annexes

Les figures suivantes sont rattachées à l'orientation 3

Figure 9 - Tableau des réformes à mener par la BDEAC en vue de la notation

Critères de notation	Réformes à mener par la BDEAC	Commentaire
Soutien des actionnaires	▪ Consolider les relations avec la Banque Centrale. Chaque agence de notation évaluera : - La qualité, la fiabilité et les coûts des facilités de la BEAC ainsi que le fonds de Bonification des intérêts pour la BDEAC - La satisfaction de la BEAC vis-à-vis de la BDEAC en tant qu'actionnaire, créditeur et dépositaire d'une portion de ses actifs liquides - Le degré d'indépendance de la BDEAC face aux pressions politique ▪ Mobiliser le soutien des actionnaires et celui de la Banque Centrale. Notamment : - Faire régler les arriérés de capital au plus vite. Ces arriérés montrent la faiblesse de crédit des États Membres, un facteur négatif pour la notation - Adopter un mécanisme pour le paiement du capital appelé en utilisant des taxes sur transactions en devises ou semblables, levées par la BEAC. Si la BEAC établissait un tel mécanisme pour la BDEAC, la notation de crédit serait rehaussée - Adopter un mécanisme pour les appels de capital, qui puisse être enclenché par le Conseil. - Appliquer les sanctions prévues dans l'article 41 des statuts contre les actionnaires ne remplissant leur devoir envers la Banque - Assurer l'absence d'arriérés sur les remboursements de prêts aux États membres ▪ Augmenter la participation d'actionnaires non-régionaux ▪ Obtenir une police d'assurance sur le capital sujet à appel des États membres régionaux, si une telle assurance est disponible à un prix raisonnable	*La BEAC joue un rôle important dans le processus de notation de la BDEAC en tant qu'actionnaire le plus important* ——— *L'appel de capital demande une décision de l'Assemblée Générale : les agences peuvent trouver ce mécanisme trop lent.*
Adéquation des fonds propres ou solvabilité	▪ Introduire un "niveau d'alerte" d'endettement pour l'article 8 du nouveau règlement financier de Juin 2020 à partir de 3x / 3.5x les fonds propres par exemple	

Critères de notation	Réformes à mener par la BDEAC	Commentaire
	▪ Réduire le levier financier à un niveau plus conservateur de 3x les fonds propres par rapport au niveau pratiqué actuellement de 4x ▪ Renforcer la qualité du portefeuille de crédit ▪ Assurer une bonne évaluation des prêts non performants	
Liquidité et financement	▪ Adopter une politique de liquidité formelle et robuste. L'absence d'une telle politique peut engendrer une notation faible ou une baisse de la notation : - Adopter une politique de liquidité minimum de type BMD (Banque Multilatérale de Développement) avec un minimum suffisant d'actifs liquides (incluant la ligne de crédit BEAC non utilisée avec maturité restante d'au moins 2 ans) de manière à couvrir toutes les sorties nettes de cash pendant les prochains 18 mois - Établir un processus pour institutionnaliser la politique de liquidité (par exemple à travers un Comité de Trésorerie ou Gestion Actif-Passif) ▪ Diversifier les sources de financement.	*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.*
Environnement opérationnel et qualité de la gestion	▪ Adopter une politique robuste de gestion des risques. Notamment : - Améliorer la notation interne de crédit. Les notes internes sont trop volatiles et trop élevées par rapport aux agences de notation, ce qui réduit la confiance des agences de notation en matière de gestion de risques à la BDEAC ; - Maitriser les prêts non performants. Les prêts non performants sont sous-estimés et pourraient augmenter lorsque la tolérance des retards (justifiée par la pandémie) cessera - Revoir la politique de provisionnement pour éviter le risque de sous provisionnement - Établir une politique pour utiliser des financements à taux de marché pour les prêts à taux de marché afin de mieux gérer le risque de taux	

Critères de notation	Réformes à mener par la BDEAC	Commentaire
	- Obtenir l'approbation, si nécessaire, d'ouvrir des comptes en devises en dehors de la région pour gérer les risques de change actuels ou à l'avenir - Identifier les risques opérationnels susceptibles de créer des pertes - Mettre à jour les politiques de gestion des risques. Les politiques sont bien rédigées mais dépassées ▪ Adopter les normes IFRS avec l'exhaustivité des données comptables et financières selon les IFRS ▪ Renforcer l'environnement opérationnel de la Banque ▪ Quantifier l'impact positif sur ses marges et ses profits, du fonds de bonification des intérêts. Ce point est pertinent pour les agences	

Figure 10 - Matrice synoptique des actions

Étapes	Actions
Étape 1 : Constitution de l'équipe projet	**Action 1 : Structuration de l'équipe projet** Groupe projet, Comité de pilotage, Comité de Coordination, Points focaux, Référents techniques
	Action 2 : Préparer les termes de références Organisations, Articulations des activités, Objectifs
Étape 2 : Auto-évaluation	**Action 3 : Visite d'étude auprès des BMDs notées**
	Action 4 : **Auto-screening** ▪ Identifier et ressortir les préalables. ▪ Établir des plans d'action et de suivi de ces préalables
	Action 5 : Résolution des préalables pour remplir les prérequis à une notation ▪ Dérouler le plan d'action ▪ Demander l'assistance technique des partenaires ou des cabinets comptables
	Action 6 : Effectuer un full auto-rating : ▪ Procéder à un full auto-rating (se bâtir une méthodologie de rating) ▪ Stress scenarios COBAC

Étape 3 : **Notation à Blanc (Shadow Rating).**	**Action 6 : Inviter un *rating advisor* pour effectuer une note à blanc**
	Action 7 : Se fixer un minimum de rating-objectif à atteindre, avant de solliciter une notation réelle
	Action 8 : Intégrer les conclusions et recommandations de la note à blanc
Étape 4 : **Notation réelle**	**Action 10** : Lancer les étapes de la notation proprement dite : ▪ Demande de notation ▪ Étude de notation ▪ Publication de la note
	Action 11 : Solliciter un AMOA/Rating advisor pour accompagner dans la phase effective du projet : cahier de charge, l'expression des besoins, gestion de contrat.
Phase « Garder sa note »	**Action 12 : Effectuer un suivi interne régulier de la note**
	Action 13 : Conduite du changement

L'ensemble des actions regroupées ci-dessus dans la matrice synoptique, constitue une proposition de feuille de route pour la mise en place et la réalisation du projet de notation financière.

NOTES DE BAS DE PAGE

1. Inflation mondiale passera en moyenne de 4,7% en 2021 à 8,8% en 2022, avant de diminuer à 6,5% en 2023 et 4,1% en 2024.
2. Rapport FMI sur les perspectives économiques mondiales, octobre 2022
3. Ces deux pays représentent près de 30% des exportations mondiales de blé
4. Moyenne annuelle, prévisions du FMI en date d'octobre 2022. Données non disponibles pour l'Afghanistan, Liban Syrie, Corée du Nord.
5. Réserve fédérale des États-Unis
6. Déclaration de Mme Kristalina Georgieva, Directrice Générale du FMI en date du 13 septembre 2022
7. Période allant d'avril à septembre 2022
8. Communiqué de presse du FMI, « L'Afrique subsaharienne : sur la corde raide », 14 octobre 2022
9. Exemples de l'Afrique du Sud (or, platine, charbon, chrome, métaux rares), du Botswana (diamant, cuivre, argent et nickel), du Ghana (importantes ressources en or), de la Guinée (1/3 des réserves mondiales de bauxite permettant la production d'aluminium et de gallium), de la Namibie (diamant, uranium, cuivre, ressources halieutiques), de la Sierra Léon (diamants, or, minerai de fer, aluminium et tantalite), de la Tanzanie (or, cuivre), de la Zambie (cuivre, cobalt, nickel, uranium, or, diamant, manganèse)
10. En 2022, la moyenne pour l'Afrique subsaharienne est de 55,5% du PIB et de 59,1% en excluant l'Afrique du Sud et le Nigéria. La médiane de la région s'élève à 57,1%
11. Selon le cadre de soutenabilité de la dette (CVD) élaboré conjointement par le FMI et la Banque Mondiale, le surendettement d'un pays se traduit par des difficultés à rembourser sa dette (ex. la présence d'arriérés) ; soit la restructuration de sa dette est en cours ou imminente, soit il présente des signes précurseurs de surendettement (ex. les indicateurs de la dette et du service de la dette sont largement supérieurs à court terme aux seuils de référence. Ces dépassements sont jugés élevés ou prolongés).
12. Base engagements, hors dons
13. Source : BEAC, mars 2022
14. Dons inclus
15. Cf. La République Centrafricaine et le Burundi
16. Les partenaires techniques et financiers (PTF) comme les Banques multilatérales (ex. Banque Mondiale) et certaines agences de développement bilatérales (ex. Agence Française de Développement)
17. Bourse des valeurs mobilières de l'Afrique Centrale
18. Le Fonds Africain de Garantie et de Coopération Économique (FAGACE) est une institution financière internationale spécialisée dans la promotion des investissements publics et privés. Il a été créé le 10 Février 1977 au Rwanda
19. Créé en 1975 à Bangui en Centrafrique et devenu opérationnel depuis 1979, le Fonds de Solidarité Africain (FSA) a vocation, depuis son siège au Niger, à contribuer au développement économique et social de ses États membres
20. À titre d'exemple, le total de la subvention économique versée aux entreprises pétrolières et logistiques depuis le début de l'année 2022 s'élève à $ 336 millions en RDC

21. À titre d'exemple, dans un communiqué officiel du Ministère des finances de la RDC, le gouvernement envisage de mettre progressivement fin à la subvention des produits pétroliers dans les zones Sud et Est du pays
22. En Angola, le taux d'inflation est passé de 25,8% en 2021 à 21,7%, pour retomber à 11,8% en 2023
23. Hors zone CEMAC, à savoir l'Angola, le Burundi, la République Démocratique du Congo (RDC), le Rwanda et Sao-Tomé-Et-Principe
24. Le ralentissement est particulièrement prononcé au Rwanda (10,9% en 2021 contre 6% en 2022), suivi de Sao-Tomé-Et-Principe (1,9% contre 1,4%) et de la RDC (6,2% contre 6,1%). Deux pays font néanmoins figure d'exception : une nette amélioration est enregistrée en Angola (0,8% contre 2,9%) où la demande domestique entretient l'élan de la croissance alors qu'une amélioration plus modeste est constatée au Burundi (3,1% contre 3,3%), fragilisé par les tensions autour de l'exploitation des mines de terres rares de Gakara et les sanctions de l'UE pour violation des droits de l'homme
25. Les prévisions du taux de croissance en 2023 moyen de l'Angola (3,4%), du Burundi (4,1%), de la RDC (6,7%), du Rwanda (6,7%) et de Sao-Tomé-Et-Principe (2,6%) se situent à 4,7%
26. Relèvement de 50 points de base du TIAO et du taux de la facilité de prêt marginal pour passer respectivement de 4% à 4,5% et de 5,75% à 6,25%
27. Avec des taux qui sont inférieurs aux taux du marché
28. Dont (1) Infrastructures routières : la route Sangmélima (Cameroun)-Souanké /Ouesso (Congo) sur le corridor n°29 : Yaoundé (Cameroun)- Brazzaville (Congo) 607,5 km ; (2) Projet de réseaux électrique : Dimoli en RCA (160 MW) et lignes de transport électrique associées (Dimoli- Chollet ; Dimoli- Bangui (450 Km) ; Dimoli- Bouar (260Km); Nola- Ouesso (Congo) 270 Km)
29. Ressources mobilisées avoisinant FCFA 632 milliards :

Encours emprunts APE existant	300
Emprunts ordinaires existants	142
Dettes rattachées sur emprunts ordinaires	6
Comptes courants ordinaires (BEAC & CONGO)	97
Dépôts de garanties ANGUE	2
Dépôts de trésorerie	30
Refinancement BDEAC	9
Autres emprunts ordinaires dans État trésorerie prévisionnel	46

30. FCFA 1 351 milliards représente l'encours de dettes à fin 2022, soit FCFA 632 milliards, ainsi que la mobilisation de ressources externes pour financer la totalité des déblocages autorisés et/ou confirmés dans le hors bilan au 31/12/2021, soit FCFA 719 milliards