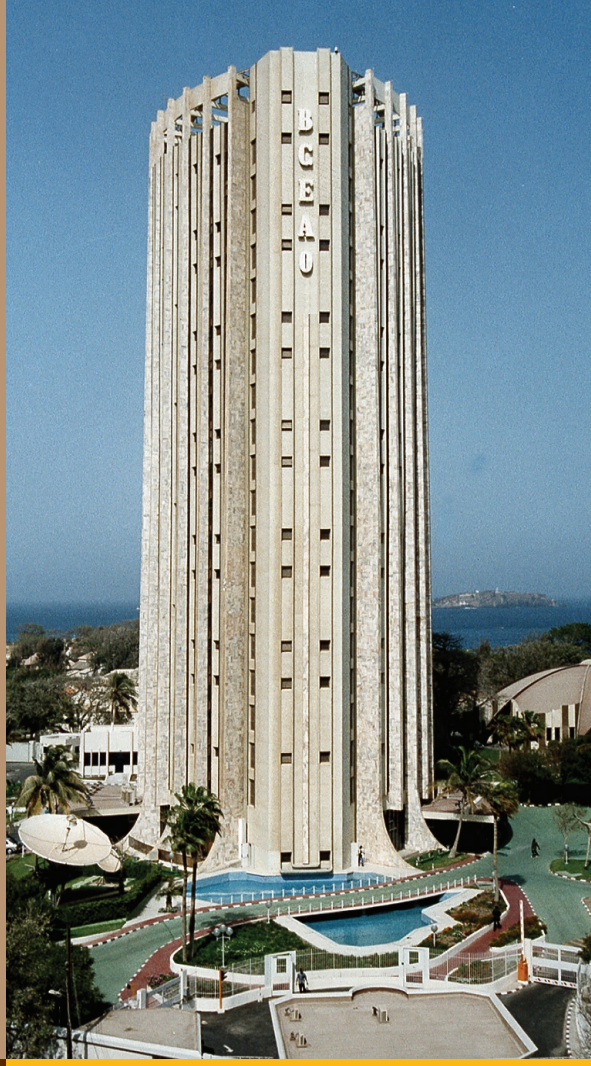

BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

PLAN STRATEGIQUE 2016-2018

BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

PLAN STRATEGIQUE 2016-2018

FRANCHIR DE NOUVEAUX CAPS

EFFICIENCE, RESILIENCE, CONFORMITE

SOMMAIRE

MOT DU GOUVERNEUR 5

Notre Vision 7

Nos Missions 7

Nos Valeurs 7

INTRODUCTION..... 8

CARTE STRATEGIQUE DE LA BCEAO 10

AXE 1 : GOUVERNANCE DES PROCESSUS ET DES RISQUES..... 13

Enjeu 1 : Renforcement du positionnement de la BCEAO aux plans africain et international 14

Enjeu 2 : Préservation de l'équilibre financier de la Banque 16

Enjeu 3 : Optimisation de l'organisation et des modes de management pour mieux répondre aux futurs enjeux..... 19

Enjeu 4 : Résilience de la Banque face aux situations de crise 21

Enjeu 5 : Maintien des activités de maîtrise des risques et de contrôle au niveau des meilleurs standards..... 23

AXE 2 : STABILITE MONETAIRE, INCLUSION FINANCIERE ET FINANCEMENT DES ECONOMIES..... 25

Enjeu 6 : Renforcement de l'efficacité de la politique monétaire 26

Enjeu 7 : Renforcement de la connaissance de la dynamique des économies de l'Union 28

Enjeu 8 : Diversification et accessibilité des services financiers pour un financement adéquat des économies 31

AXE 3 : STABILITE FINANCIERE..... 35

Enjeu 9 : Résilience et solidité du système bancaire et financier 37

AXE 4 : EFFICIENCE DES RESSOURCES 40

Enjeu 10 : Optimisation et alignement du système d'information de la BCEAO sur les normes, standards et meilleures pratiques .. 41

Enjeu 11 : Prise en charge des missions et projets de la Banque par des ressources humaines performantes 43

SIGLES ET ABREVIATIONS 45

MOT DU GOUVERNEUR

La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) s'est fixé comme exigence fondamentale d'adapter constamment son organisation, ses politiques et procédures, aux évolutions affectant l'environnement d'exercice de ses missions.

Economies ouvertes de tailles modestes, les Etats membres de l'Union Monétaire Ouest Africaine (UMOA) évoluent présentement dans un contexte caractérisé par une croissance faible dans la plupart des pays développés et un léger regain d'activité dans les principales économies émergentes.

Malgré cet environnement difficile, et à la faveur d'un cadre macroéconomique globalement assaini, les Etats membres de l'UMOA ambitionnent, au travers des programmes économiques mis en œuvre depuis quelques années, de réaliser une croissance forte et inclusive.

Dans l'écosystème bancaire et financier de l'UMOA, des évolutions notables ont été relevées, en particulier la diversification des activités des établissements de crédit, l'émergence de groupes bancaires transfrontaliers et d'institutions de microfinance de grande taille ainsi que la pénétration rapide de la monnaie électronique. Conjuguées aux incertitudes liées à la dynamique à court et moyen termes de l'économie mondiale et du système bancaire et financier international, ces évolutions affectent la conduite de l'ensemble des missions de la BCEAO.

A cet égard, des attentes importantes sont exprimées vis-à-vis du secteur bancaire et financier en termes de contribution à l'atteinte de cet objectif qui exige un environnement macroéconomique et financier stable (stabilité des prix, stabilité financière) et le renforcement de la confiance entre le système bancaire et financier et les agents économiques.

« Franchir de nouveaux caps : efficience, résilience et conformité ». Telle est l'ambition que la BCEAO s'engage à réaliser au titre de son

Plan Stratégique 2016-2018, en s'appuyant sur un savoir-faire bâti sur le renforcement permanent de ses capacités analytiques et d'anticipation ainsi que sur l'adoption des meilleures pratiques dans le cadre des politiques mises en œuvre.

Pour prendre en charge les enjeux sous-jacents à ces défis, le Plan Stratégique 2016-2018 a défini quatre (04) Axes majeurs d'actions prioritaires, à savoir « la stabilité monétaire, l'inclusion financière et le financement des économies », « la stabilité financière », « la gouvernance des processus et des risques » et « l'efficience des ressources ».

Les objectifs stratégiques y afférents sont certes ambitieux, mais réalisables, si nous nous engageons résolument, dans leur mise en œuvre, à mettre en avant les valeurs cardinales de la Banque.

Tiémoko Meyliet KONE

Notre Vision

Consolider notre statut de banque centrale communautaire, bâtie sur des valeurs d'excellence managériale, menant des politiques crédibles et transparentes, résolue à élargir l'accès aux services financiers pour un financement adéquat des économies de l'Union.

Nos Missions

1. Définir et mettre en œuvre la politique monétaire au sein de l'UMOA
2. Veiller à la stabilité du système bancaire et financier de l'UMOA
3. Promouvoir le bon fonctionnement et assurer la supervision et la sécurité des systèmes de paiement dans l'UMOA
4. Mettre en œuvre la politique de change de l'UMOA dans les conditions arrêtées par le Conseil des Ministres
5. Gérer les réserves officielles de change des Etats membres de l'UMOA

Nos Valeurs

1. Solidarité
2. Professionnalisme
3. Sens des responsabilités
4. Loyauté
5. Intégrité

INTRODUCTION

Les travaux du Plan Stratégique triennal 2016-2018 de la BCEAO ont été conduits suivant une approche participative impliquant l'ensemble des Groupes d'Amélioration de Processus (GAP) et des Structures de la Banque.

Pour les besoins de la planification stratégique, sept (7) « domaines stratégiques » ont été définis. Ils correspondent aux périmètres de coordination des Directions Générales et du Contrôle Général, à savoir :

- **Domaine stratégique 1 (D1)** - Économie et Monnaie ;
- **Domaine stratégique 2 (D2)** - Opérations et Activités Fiduciaires ;
- **Domaine stratégique 3 (D3)** - Stabilité et Inclusion Financières ;
- **Domaine stratégique 4 (D4)** - Ressources Humaines, Formation et Affaires Juridiques ;
- **Domaine stratégique 5 (D5)** - Administration et Patrimoine ;
- **Domaine stratégique 6 (D6)** - Organisation et Systèmes d'Information ;
- **Domaine stratégique 7 (D7)** - Management des Risques et Audit.

Les travaux ont été conduits à travers des réunions bilatérales ou plénières regroupant l'ensemble des Directeurs des Services Centraux Pilotes ou Responsables de Structures, les membres des GAP ainsi que certains membres des Comités Qualité en Agence. Ils ont démarré par le diagnostic stratégique de chacun des vingt (20) processus de la Banque, puis de chaque « Domaine stratégique ».

Le diagnostic stratégique a consisté à identifier, au plan interne, les forces et faiblesses de chaque processus et, au niveau de l'environnement externe, les opportunités et menaces liées aux activités des processus.

Sur la base des diagnostics stratégiques réalisés, onze (11) enjeux stratégiques, listés ci-après, auxquels la BCEAO devrait faire face au cours des dix (10) prochaines années, ont été identifiés :

1. le renforcement du positionnement de la BCEAO aux plans africain et international ;
2. la préservation de l'équilibre financier de la Banque ;
3. l'optimisation de l'organisation et des modes de management pour mieux répondre aux futurs enjeux ;
4. la résilience de la Banque face aux situations de crise ;
5. le maintien des activités de maîtrise des risques et de contrôle au niveau des meilleurs standards ;
6. le renforcement de l'efficacité de la politique monétaire ;
7. le renforcement de la connaissance de la dynamique des économies de l'Union ;
8. la diversification et l'accessibilité des services financiers pour un financement adéquat des économies ;
9. la résilience et la solidité du système bancaire et financier ;
10. l'optimisation et l'alignement du système d'information de la BCEAO sur les normes, standards et meilleures pratiques ;
11. la prise en charge des missions et projets de la Banque par des ressources humaines performantes.

La prise en charge de ces enjeux sera assurée à travers trois (3) plans stratégiques triennaux.

Dans le cadre du Plan Stratégique 2016-2018, ces enjeux ont été regroupés en quatre (4) axes stratégiques majeurs relatifs à :

1. la gouvernance des processus et des risques ;
2. la stabilité monétaire, l'inclusion financière et le financement des économies ;
3. la stabilité financière ;
4. l'efficience des ressources.

CARTE STRATEGIQUE DE LA BCEAO

Axe 1 : Gouvernance des processus et des risques

1- Renforcement du positionnement de la BCEAO aux plans africain et International
- OS 1 : Consolider la réputation de la BCEAO en tant qu'institution communautaire et de coopération monétaire

2- Préservation de l'équilibre financier
- OS 2 : Améliorer le rendement des réserves de change tout en maîtrisant les risques
- OS 3 : Maîtriser les frais généraux
- OS 4 : Mettre en œuvre un contrôle de gestion stratégique

3- Optimisation de l'organisation et des modes de management pour mieux répondre aux futurs enjeux
- OS 5 : Assurer une adaptation et une articulation optimales des modes de management hiérarchique, transversal et projet
- OS 6 : Mettre en place un système de gestion des connaissances en vue de sauvegarder les savoirs et les savoir-faire de la Banque

4- Résilience de la Banque face aux situations de crise
- OS 7 : Assurer l'opérationnalité du Plan de Continuité d'Activité et se préparer aux crises
- OS 8 : Adapter le dispositif de sécurité aux menaces émergentes

5- Maintien des activités de maîtrise des risques et de contrôle au niveau des meilleurs standards
- OS 9 : Renforcer les cadres organisationnel, analytique et opérationnel de gestion des risques

Axe 2 : Stabilité monétaire, inclusion financière et financement des économies

6- Renforcement de l'efficacité de la politique monétaire
- OS 10 : Assurer une meilleure transmission de la politique monétaire
- OS 11 : Renforcer les outils d'aide à la décision en matière de politique monétaire

7- Renforcement de la connaissance de la dynamique des économies
- OS 12 : Renforcer la couverture, la disponibilité, la fiabilité et la diffusion de l'information économique, monétaire et financière
- OS 13 : Renforcer les monographies et les études économiques, monétaires et financières

8- Diversification et accessibilité des services financiers pour un financement adéquat des économies
- OS 14 : Promouvoir une offre diversifiée de produits et mécanismes de financement des économies
- OS 15 : Créer un environnement propice à l'inclusion financière

Vision :

Consolider notre statut de banque centrale communautaire, bâtie sur des valeurs d'excellence managériale, menant des politiques crédibles et transparentes, résolue à élargir l'accès aux services financiers pour un financement adéquat des économies de l'Union

Axe 3 : Stabilité financière

9- Résilience et solidité du système bancaire et financier
- OS 16 : Renforcer le dispositif de supervision pour assurer sa conformité aux normes et standards internationaux
- OS 17 : Mettre en place un dispositif de surveillance macro-prudentielle
- OS 18 : Renforcer la surveillance des systèmes et moyens de paiement

10- Optimisation et alignement du Système d'information de la BCEAO sur les normes, standards et meilleures pratiques
- OS 19 : Renforcer l'automatisation et l'intégration des Systèmes d'Information critiques
- OS 20 : Aligner la gouvernance du Système d'Information sur les standards et meilleures pratiques

11- Prise en charge des missions et projets de la banque par des ressources humaines performantes
- OS 21 : Développer et valoriser les compétences du personnel

Axe 4 : Efficience des ressources

Vingt-et-un (21) objectifs stratégiques, déclinés en cinquante (50) objectifs opérationnels, ont été identifiés. Les indicateurs d'atteinte de ces objectifs, au travers des projets à mener, ont été également définis. Pour chaque projet, la structure en assurant la charge a élaboré un plan d'action détaillé, identifiant la répartition de sa mise en œuvre dans le temps pour chaque année du Plan Stratégique ainsi que les acteurs impliqués.

AXE 1 : GOUVERNANCE DES PROCESSUS ET DES RISQUES

Les banques centrales sont des organisations assurant des missions de service public, qui disposent d'une indépendance opérationnelle et d'une autonomie de gestion. Sous ce rapport, elles se doivent d'allier, en matière de gouvernance de leurs processus, des pratiques de pilotage dérivées aussi bien de la sphère publique que du privé.

Dans un contexte particulier, marqué par les mutations régulières et brusques de l'environnement d'exercice de leurs missions, les banques centrales sont confrontées à de fortes exigences de résultats qui nécessitent de disposer de mécanismes d'adaptation organisationnelle et d'efficience.

La BCEAO a capitalisé, après plus d'un demi-siècle d'existence, une expérience solide et des résultats probants, dans un environnement d'union monétaire entre des Etats souverains.

L'Institution doit sauvegarder cette réputation pour lui permettre de remplir ses missions fondamentales avec plus d'efficience, sans préjudice de son indépendance opérationnelle, dans un environnement chargé d'enjeux complexes pour la gouvernance de ses processus et de ses risques qu'il convient de renforcer.

Ces enjeux sont relatifs aux problématiques suivantes :

- le « **Renforcement du positionnement de la BCEAO aux plans africain et international** » ;
- la « **Préservation de l'équilibre financier de la Banque** » ;
- l'« **Optimisation de l'organisation et des modes de management pour mieux répondre aux futurs enjeux** » ;
- la « **Résilience de la Banque face aux situations de crise** » ;
- le « **Maintien des activités de maîtrise des risques et de contrôle au niveau des meilleurs standards** ».

Enjeu 1 : Renforcement du positionnement de la BCEAO aux plans africain et international

Les expériences d'intégration monétaire mettent en exergue la rareté d'exemples d'union monétaire de longue date, telle que l'UMOA, avec une banque centrale commune à plusieurs Etats souverains, investie de larges missions.

En tant que référence historique en la matière, la BCEAO compte rendre plus visibles les performances qu'elle a réalisées dans la conduite de ses missions et contribuer de façon décisive à l'orientation des débats au sein de la communauté des banques centrales. Cette contribution est fort à propos, en particulier dans le contexte actuel, caractérisé notamment par des projets de renforcement de l'intégration monétaire en Afrique aux niveaux sous-régional et régional ***(Objectif Stratégique 1 : Consolider la réputation de la BCEAO en tant qu'institution communautaire et de coopération monétaire)***.

A cet égard, la Banque déploiera une stratégie de communication institutionnelle auprès des parties prenantes, du marché et du public dans les Etats membres de l'Union et à l'étranger, visant à vulgariser les principes et règles de fonctionnement de l'Union et de sa banque centrale ainsi que ses missions. Cette stratégie mettra un accent particulier sur les cibles dont la langue de communication est l'anglais.

La Banque fera également valoir son expertise dans les domaines où elle a enregistré des performances remarquables, en favorisant la diffusion de cette expertise au travers du renforcement de l'assistance technique apportée aux banques centrales africaines, d'une présence marquée dans des événements de portée internationale et des publications dans des revues de référence.

Notre défi	**Renforcement du positionnement de la BCEAO aux plans africain et international**
Notre ambition	Consolider la réputation de la BCEAO en tant qu'institution communautaire et de coopération monétaire (**OS 1**)
Comment la réaliser	– Développer la stratégie de communication institutionnelle de la BCEAO (**OP 1**) – Accroître le rayonnement et la visibilité de la BCEAO (**OP 2**)
Nos attentes	– Nouveau plan de communication de la BCEAO mis en œuvre – Assistance technique aux banques centrales africaines renforcée – Participation active aux événements essentiels – Organisation de rencontres internationales annuelles par la BCEAO – Publication dans les revues externes de références

Enjeu 2 : Préservation de l'équilibre financier de la Banque

Les conditions de gestion des réserves de change des banques centrales se sont particulièrement dégradées dans le sillage de la crise financière internationale de 2008, sous l'effet de la persistance d'un environnement marqué par des politiques monétaires ultra-accommodantes et des rendements faibles, avec des taux d'intérêt proches de zéro, voire négatifs sur les principales devises. Ce contexte s'est accompagné d'une modification significative de la structure des produits des banques centrales, avec un poids plus marqué de leurs refinancements ou des achats directs de titres sur le marché.

Pour les banques centrales de pays en voie de développement comme la BCEAO, cet environnement, qui pourrait durer plusieurs années, présente des risques en matière d'exploitation. En effet, la structure des charges d'exploitation se caractérise par une rigidité à la baisse du fait des coûts intrinsèques à la réalisation des missions fondamentales d'une banque centrale, en particulier l'émission monétaire, et à la disponibilité permanente d'un personnel qualifié.

Dans ce contexte, la BCEAO entend préserver son équilibre financier à travers, d'une part, l'amélioration du rendement de ses réserves de change par une diversification des instruments et devises de placement et, d'autre part, une plus grande maîtrise de ses charges.

Ainsi, pour faire face à la tendance baissière de ses ressources, la BCEAO doit relever l'espérance de rendement de ses réserves de change sous la contrainte d'une gestion prudente des risques de liquidité, de marché et de crédit (***Objectif Stratégique 2 : Améliorer le rendement des réserves de change tout en maîtrisant les risques***).

Elle s'attellera également à réduire son coût d'exploitation (***Objectif Stratégique 3 : Maîtriser les frais généraux***), par une optimisation de la gestion des signes monétaires, une meilleure maîtrise de ses

frais généraux en matière de consommation énergétique et de maintenance et une optimisation de l'allocation de ses ressources humaines, notamment par le recours à l'externalisation d'activités.

Enfin, une attention accrue sera accordée à l'efficience de l'ensemble des ressources utilisées par des gains de productivité dans la mise en œuvre des projets, le renforcement de la planification budgétaire pour faciliter les arbitrages de dépenses en fonction des moyens financiers ainsi qu'un pilotage financier au travers de ratios de gestion pertinents (***Objectif Stratégique 4 : Mettre en œuvre un contrôle de gestion stratégique***).

Notre défi	**Préservation de l'équilibre financier de la Banque**
Nos ambitions	– Améliorer le rendement des réserves de change tout en maîtrisant les risques (**OS 2**) – Maîtriser les frais généraux (**OS 3**) – Mettre en œuvre un contrôle de gestion stratégique (**OS 4**)
Comment les réaliser	– Diversifier les instruments et les devises de placement des réserves de change (**OP 3**) – Renforcer le cadre de suivi des risques (**OP 4**) – Améliorer l'efficacité et l'efficience du processus achat (**OP 5**) – Réduire le coût total de possession (TCO - Total Cost of Ownership) des infrastructures de la Banque (**OP 6**) – Optimiser la gestion des signes monétaires (**OP 7**) – Optimiser l'allocation des ressources humaines aux métiers et processus (**OP 8**)

Comment les réaliser	– Implémenter un nouveau dispositif de pilotage du Plan Stratégique (**OP 9**) – Elaborer et mettre en œuvre un cadre de planification budgétaire pluriannuelle (**OP 10**) – Mettre en place un cadre d'analyse de l'équilibre financier de la Banque (**OP 11**)
Nos attentes	– Contribution accrue des nouvelles opérations et instruments à la performance de la gestion des réserves de change – Cadre de gestion des risques attachés aux réserves de change conforme aux standards – Marchés passés en tenant compte du TCO dans l'évaluation des offres – Réduction de la facture énergétique des infrastructures existantes et des charges de maintenance – Economies de charge sur le matériel fiduciaire – Plan d'adaptation des effectifs mis en œuvre – Dispositif de gestion actif-passif opérationnel

Enjeu 3 : Optimisation de l'organisation et des modes de management pour mieux répondre aux futurs enjeux

Dotée d'une culture d'entreprise solidement ancrée, la BCEAO s'appuie sur une structure organisationnelle de type hiérarchique permettant de remplir efficacement ses missions. Ce type de structure organisationnelle, propre aux établissements publics y compris ceux à caractère financier, est souvent confronté à des problématiques de coordination et de division du travail.

Ces problématiques, focalisées principalement sur la parfaite exécution des directives, se manifestent au niveau de la régulation du travail des opérationnels par la structure administrative de base, constituée des managers de la ligne hiérarchique intermédiaire et des experts-spécialistes. Elles ont également leurs manifestations au niveau du sommet de la ligne hiérarchique, par les efforts intenses à déployer pour améliorer les performances mais aussi pour maintenir l'intégrité du système par une gestion efficace des conflits de compétence.

Les problématiques de coordination et de division de travail sont exacerbées par l'introduction d'autres modes de management, notamment le management par les processus et celui des projets. Elles peuvent ainsi se traduire par des problèmes de cohérence et d'insuffisantes synergies d'actions.

Au regard de la nécessité de garantir au sein de la BCEAO une cohabitation harmonieuse entre les différents modes de management pour mieux répondre aux enjeux futurs, il importe d'organiser leur articulation et de formaliser le dispositif de gestion des projets (***Objectif Stratégique 5 : assurer une adaptation et une articulation optimales des modes de management hiérarchique, transversal et projet***).

Par ailleurs, pour assurer l'intégrité de la structure de management et la pérennité des facteurs ayant sous-tendu les performances de l'Institution depuis plusieurs décennies, la Banque est résolue à prendre en charge

les questions liées à la conservation des bonnes pratiques et à une meilleure gestion des savoirs et savoir-faire ainsi que leur transmission aux générations futures (***Objectif Stratégique 6 : Mettre en place un système de gestion des connaissances en vue de sauvegarder les savoirs et les savoir-faire de la Banque***).

Notre défi	**Optimisation de l'organisation et des modes de management pour mieux répondre aux futurs enjeux**
Nos ambitions	– Assurer une adaptation et une articulation optimales des modes de management hiérarchique, transversal et projet (**OS 5**) – Mettre en place un système de gestion des connaissances en vue de sauvegarder les savoirs et les savoir-faire de la Banque (**OS 6**)
Comment les réaliser	– Mettre en place un dispositif de gestion des projets (**OP 12**) – Organiser l'articulation des différents modes de management (**OP 13**) – Concevoir et mettre en œuvre un système de gestion des connaissances (**OP 14**) – Mettre en place un système d'archivage électronique (**OP 15**)
Nos attentes	– Cadre de gestion des projets opérationnels – Décisions définissant les inter-relations entre les différents modes de management – Dispositif de gestion de la connaissance formalisé et opérationnel – Plateforme technique de gestion de la connaissance mise en place

Enjeu 4 : Résilience de la Banque face aux situations de crise

Le statut de banque centrale communautaire de la BCEAO avec un siège et des divisions administratives décentralisées, et son rôle central dans le fonctionnement quotidien des économies de l'Union exigent une résilience à toute épreuve dans la fourniture des services aux usagers que sont notamment les Trésors nationaux, les établissements de crédit et les Systèmes Financiers Décentralisés.

Cette résilience repose sur une gestion optimale de contingences endogènes liées aux infrastructures de la Banque, mais également sur une bonne maîtrise de l'environnement sécuritaire, en particulier dans un contexte international et communautaire marqué par des menaces multiformes, potentielles ou réelles, sur la sécurité des personnes et des biens, des crises socio-politiques à caractère brusque, ainsi que le développement de la cybercriminalité.

A cet égard, la BCEAO s'engage à garantir la continuité de ses Services en toutes circonstances, en renforçant la familiarisation et la réactivité de ses « métiers opérationnels » à la gestion de la continuité d'activité et en maintenant en condition opérationnelle le dispositif informatique et de télécommunication (***Objectif Stratégique 7 : Assurer l'opérationnalité du Plan de Continuité d'Activité « PCA » et se préparer aux crises***).

Concernant son environnement sécuritaire, et au regard des évolutions rapides dans les formes de menaces, la BCEAO est résolue à renforcer ses capacités préventives et curatives, en développant la veille sécuritaire par un partenariat renforcé avec les acteurs pertinents et en consolidant l'efficacité de son dispositif par une meilleure optimisation du couple homme/technologie (***Objectif Stratégique 8 : Adapter le dispositif de sécurité aux menaces émergentes***).

Notre défi	Résilience de la Banque face aux situations de crise
Nos ambitions	– Assurer l'opérationnalité du Plan de Continuité d'Activité et se préparer aux crises (**OS 7**) – Adapter le dispositif de sécurité aux menaces émergentes (**OS 8**)
Comment les réaliser	– Mettre en œuvre la Gestion de Continuité d'Activité - GCA (**OP 16**) – Maintenir en condition opérationnelle le Plan de Continuité Informatique et Télécommunication - PCIT (**OP 17**) – Consolider l'efficacité du dispositif de sécurité (**OP 18**) – Développer la veille sécuritaire (**OP 19**)
Nos attentes	– Opérations de basculements sur le site de haute disponibilité maîtrisées et documentées – Opérations de test de basculements sur le site de secours maîtrisées et documentées – Partenariats avec les organismes et les forces de sécurité publique renforcés

Enjeu 5 : Maintien des activités de maîtrise des risques et de contrôle au niveau des meilleurs standards

La résilience de la BCEAO face aux situations de crise exige une maîtrise parfaite de l'impact des mutations rapides de l'environnement sur la gouvernance des risques, dans le contexte à la fois d'une entreprise mais aussi d'une banque centrale.

A cet égard, la complexité croissante des risques exige des organisations de disposer d'un cadre robuste de gouvernance des risques aux niveaux stratégique et opérationnel.

Sous ces considérations, la BCEAO s'attellera à aligner son dispositif de gouvernance et de gestion des risques au niveau des meilleurs standards et à assurer l'adéquation quantitative et qualitative des ressources humaines en matière de conception et d'animation des dispositifs de gestion des risques, de contrôle et de continuité d'activité (***Objectif Stratégique 9 : Renforcer les cadres organisationnel, analytique et opérationnel de gestion des risques***).

Dans ce cadre, la problématique relative à la fragmentation des cadres de gouvernance des risques (opérationnels, de marché, de bilan) sera résolue par une approche globale en termes d'identification et d'analyse.

En outre, tout en veillant à une couverture holistique des risques, il s'avère indispensable de renforcer le traitement réservé aux risques les plus critiques par un plan d'audit interne adéquat, la détection des dysfonctionnements et des insuffisances des dispositifs de contrôle, et la prise en charge diligente des recommandations. Cet objectif sera atteint notamment par la conception des outils requis, l'automatisation des activités de contrôle et la mise en œuvre d'actions de communication.

Enfin, la BCEAO veillera à asseoir en son sein une véritable culture de gestion du risque cybernétique, en dotant les acteurs concernés des réflexes nécessaires en matière de gestion et de maîtrise des risques.

Notre défi	**Maintien des activités de maîtrise des risques et de contrôle au niveau des meilleurs standards**
Notre ambition	– Renforcer les cadres organisationnel, analytique et opérationnel de gestion des risques (**OS 9**)
Comment les réaliser	– Mettre en place un cadre global de gouvernance des risques (**OP 20**) – Renforcer la couverture des risques les plus critiques de la Banque (**OP 21**) – Renforcer la sécurité et la résilience aux cyber-attaques (**OP 22**)
Nos attentes	– Politique globale de gestion des risques définie et mise en œuvre – Systèmes d'Information critiques conformes à la norme PCI DSS – Dispositif efficace de cyberdéfense mis en place

AXE 2 : STABILITE MONETAIRE, INCLUSION FINANCIERE ET FINANCEMENT DES ECONOMIES

L'article 8 des Statuts de la BCEAO dispose que l'objectif principal de la politique monétaire est d'assurer la stabilité des prix. Sans préjudice de cet objectif, la BCEAO apporte son soutien aux politiques économiques de l'Union en vue d'une croissance saine et durable.

Dans un contexte international marqué par la libéralisation des échanges et des flux financiers, les caractéristiques de petites économies ouvertes des Etats membres de l'UMOA et l'ancrage monétaire institutionnel rendent les politiques macroéconomiques de l'Union (monétaire et budgétaire notamment) particulièrement vulnérables aux effets de contagion des déséquilibres à l'échelle globale, induits par les crises économiques et financières récurrentes et rapprochées.

Dans un tel contexte, la stabilité monétaire revêt une importance capitale pour l'Union en vue de préserver sa compétitivité change et l'attractivité en termes de flux d'investissements directs étrangers. Le maintien des performances remarquables de la BCEAO en la matière, requiert un processus décisionnel adossé sur des outils robustes pour prendre en charge les enjeux relatifs au « **renforcement de l'efficacité de la politique monétaire » et au « renforcement de la connaissance de la dynamique des économies de l'Union** ».

Cependant, un taux d'inflation conforme à l'objectif de stabilité de prix n'est pas une fin en soi pour des pays en développement comme ceux de l'UMOA, ayant pour ambition l'émergence économique et qui doivent maximiser les profits qui peuvent être tirés de leurs dividendes démographiques. En ce qui concerne le système bancaire et financier, les conditions à réunir pour engranger ces profits passent par une bonne prise en charge de l'enjeu relatif à la « **Diversification et à l'accessibilité des services financiers pour un financement adéquat des économies** ».

Enjeu 6 : Renforcement de l'efficacité de la politique monétaire

L'efficacité de la politique monétaire de la BCEAO, jugée à l'aune de l'atteinte de la cible d'inflation, est attestée au regard des performances réalisées par l'Union en la matière comparativement à la plupart des économies en développement.

Cependant, le délai et la faible ampleur de la répercussion des impulsions monétaires sur les taux d'intérêt de sortie du crédit soulèvent la problématique de la transmission de la politique monétaire par les canaux du taux d'intérêt et du crédit bancaire. La BCEAO s'engage à résoudre cette situation par des actions appropriées (***Objectif Stratégique 10 : Assurer une meilleure transmission de la politique monétaire***).

A cet égard, l'efficacité des mécanismes de transmission de la politique monétaire est fortement corrélée au niveau de développement du secteur financier. Dans l'UMOA, il a été noté, d'une part, une faible profondeur et une segmentation du marché interbancaire et, d'autre part, la quasi-absence d'un marché secondaire des titres de la dette publique, en dépit d'un développement fulgurant de ce marché au cours des dernières années. La BCEAO est résolue à lever ces entraves en structurant et en dynamisant le marché interbancaire et le marché secondaire des titres de la dette publique. Ce faisant, elle aménagera les conditions d'un desserrement de la forte pression sur sa fonction de prêteur en dernier ressort exercée par la croissance du marché des émissions de titres de dette publique.

Par ailleurs, la réforme du cadre stratégique de formulation et de mise en œuvre de la politique monétaire à partir de l'année 2010 met particulièrement l'accent sur l'exigence d'assurer la stabilité des prix sur un horizon de moyen terme (2 ans). Cette exigence ne peut être satisfaite que par la qualité des outils d'aide à la décision à la disposition du Comité de Politique Monétaire (***Objectif Stratégique 11 : Renforcer les outils d'aide à la décision en matière de politique monétaire***).

Dans ce cadre, la BCEAO s'engage à renforcer ses capacités d'anticipation et de prévision, par la mise en place de modèles macroéconomiques et sectoriels performants d'analyse, de prévision et de simulation.

Notre défi	**Renforcement de l'efficacité de la politique monétaire**
Nos ambitions	– Assurer une meilleure transmission de la politique monétaire (**OS 10**) – Renforcer les outils d'aide à la décision en matière de politique monétaire (**OS 11**)
Comment les réaliser	– Structurer et dynamiser le marché interbancaire (**OP 23**) – Structurer et dynamiser le marché secondaire des titres publics (**OP 24**) – Renforcer les capacités d'anticipation et de prévision (**OP 25**)
Nos attentes	– Augmentation du volume des opérations interbancaires comparativement aux injections de liquidités de la BCEAO – Augmentation de la proportion de titres échangés sur le marché secondaire – Modèle sectoriel pour les économies de l'UEMOA (sources désagrégées de la croissance déterminées et analysées) élaboré – Modèle macroéconométrique (simulations et prévisions sur les comptes macroéconomiques) élaboré – Modèle DSGE (effets de la politique monétaire sur les variables macroéconomiques et les autres politiques publiques, simulations des chocs) élaboré – Modèle de prévision conjoncturelle élaboré

Enjeu 7 : Renforcement de la connaissance de la dynamique des économies de l'Union

Les économies de l'UMOA sont ancrées depuis plusieurs années dans une dynamique de transition structurelle, favorisée particulièrement par les nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que par le développement du secteur bancaire et financier.

Cette mutation interpelle les Autorités en charge des politiques économiques (Etats et BCEAO notamment) dans leurs capacités à adapter leur dispositif de collecte, de traitement et de diffusion des statistiques économiques aux exigences d'exhaustivité, de pertinence, de fiabilité ainsi que de disponibilité, dans des délais compatibles avec les attentes des parties prenantes.

En ce qui la concerne, la BCEAO est interpellée dans son rôle d'Autorité monétaire et de régulateur bancaire (***Objectif Stratégique 12 : Renforcer la couverture, la disponibilité, la fiabilité et la diffusion de l'information économique, monétaire et financière***).

A cet égard, la BCEAO s'attellera à prendre en charge les problématiques de sélection adverse et d'asymétrie d'information auxquelles les établissements de crédit et les institutions de microfinance sont confrontés vis-à-vis de leur clientèle, en renforçant les Centrales d'informations existantes et en mettant en place de nouvelles.

En outre, elle s'engage à rénover le dispositif de reporting des établissements assujettis, en vue d'aboutir à l'automatisation de bout-en-bout de l'accomplissement, par ces établissements, de leurs obligations déclaratives, particulièrement dans un contexte marqué par le démarrage des activités d'un Bureau d'Information sur le Crédit, l'entrée en vigueur d'un nouveau Plan Comptable Bancaire, de nouvelles règles prudentielles (***Bâle II et Bâle III***) et de la législation sur les comptes dormants ainsi que le renforcement du suivi du

rapatriement des disponibilités extérieures en devises. De même, la Banque Centrale devra satisfaire les exigences de mise en conformité aux bonnes pratiques et aux normes internationales de la tenue des statistiques monétaires et de la balance des paiements en termes de règlement.

Vis-à-vis des marchés et du public, la BCEAO accordera une attention particulière à l'accessibilité des données économiques et financières les plus actuelles possibles, au travers de la base de données mise à leur disposition.

En matière de suivi de la conjoncture, la Banque Centrale procédera, d'une part, à la diversification de ses outils par le suivi des conditions de vie des ménages et du marché du travail et, d'autre part, à l'affinement des outils existants notamment par l'élaboration du PIB trimestriel sur la base de la demande et la rénovation du dispositif des enquêtes de conjoncture auprès des entreprises.

Par ailleurs, dans ses rôles d'agent financier et de conseiller des Etats membres de l'Union ainsi que d'impulsion de la recherche économique dans l'UMOA, la BCEAO entend renforcer la connaissance des filières et secteurs économiques vitaux et des comportements des agents économiques de l'Union (***Objectif Stratégique 13 : Renforcer les monographies et les études économiques, monétaires et financières***).

Notre défi	**Renforcement de la connaissance de la dynamique des économies de l'union**
Nos ambitions	– Renforcer la couverture, la disponibilité, la fiabilité et la diffusion de l'information économique, monétaire et financière (**OS 12**) – Renforcer les monographies et les études économiques, monétaires et financières (**OS 13**)

Comment les réaliser	– Moderniser et étendre les centrales d'information (base de données et diffusions) (**OP 26**) – Etendre et développer des nouvelles bases de données (**OP 27**) – Rénover le système de reporting des assujettis (collectes auprès des Banques, SFD, EME,…) (**OP 28**) – Renforcer le dispositif de conjoncture (**OP 29**) – Mettre en conformité les statistiques monétaires avec les normes du FMI (**OP 30**) – Renforcer le suivi du rapatriement des disponibilités extérieures en devises générées par les économies de l'Union (**OP 31**) – Renforcer la connaissance des secteurs économiques de l'Union (**OP 32**) – Améliorer la connaissance des comportements des agents économiques de l'Union (**OP 33**)
Nos attentes	– Données des Centrales disponibles dans les délais – Cadre de supervision des BIC mis en place – Dispositif de suivi des conditions de vie des ménages mis en place – Nouveaux indicateurs de conjoncture disponibles – Production des statistiques monétaires conformes aux recommandations du FMI – Etudes monographiques réalisées – Documents d'étude et de recherche élaborés

Enjeu 8 : Diversification et accessibilité des services financiers pour un financement adéquat des économies

Les Etats membres de l'UMOA ont enregistré des acquis substantiels en matière d'assainissement du cadre macroéconomique, grâce notamment aux réformes structurelles mises en œuvre à partir des années 80, en particulier aux plans budgétaire, sectoriel et de l'amélioration du climat des affaires. La consolidation de ces acquis et l'accélération des réformes résiduelles (gestion des finances publiques et climat des affaires notamment), sont de nature à doter définitivement les pays de l'Union des bases d'une transformation structurelle de leurs économies, sous réserve de la disponibilité de financements adéquats pour couvrir les besoins massifs en investissements productifs et en infrastructures de base.

Les contraintes de l'accès au financement par les Etats et leurs démembrements ont été sensiblement atténuées, au regard de la diversification au-delà des sources traditionnelles (aide publique au développement), à savoir le recours marqué aux marchés financiers dans l'Union par l'ensemble des pays mais aussi à l'extérieur pour ceux disposant d'une bonne qualité de signature. En revanche, la situation du financement du secteur privé, même si elle s'est notablement améliorée, reste fortement tributaire des concours du secteur bancaire en matière de financement. En outre, il est relevé la faiblesse de ces concours rapportés au Produit Intérieur Brut (25,2%[1]), comparativement à d'autres pays africains. (***Objectif Stratégique 14 : Promouvoir une offre diversifiée de produits et mécanismes de financement des économies***).

A cet égard, la BCEAO s'engage à initier des actions structurantes en vue de renforcer le financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Petites et Moyennes Industries (PMI), par le biais de la mise en place d'un dispositif de soutien, d'une stratégie de développement du crédit bail et l'accompagnement du Conseil Régional de l'Epargne Publique et

1 : Rapport sur la politique monétaire dans l'UMOA - Septembre 2016

des Marchés Financiers (CREPMF) en vue du développement du capital-investissement. En effet, l'essentiel des financements du secteur privé est capté par un nombre réduit de grandes entreprises au détriment des PME-PMI. L'enjeu du financement des PME-PMI dans l'Union réside dans les gains substantiels que celles-ci peuvent générer en termes d'emplois et de contribution au PIB qui se chiffre actuellement à environ 20% contre 60% dans les pays développés.

Par ailleurs, la BCEAO mettra en place les aménagements réglementaires requis pour assurer une contribution accrue de la finance islamique au financement des économies de l'Union et en particulier celui des PME-PMI. Les financements globaux des deux banques islamiques de la Zone représentent à peine 1% du total des actifs bancaires de l'Union, malgré plus de trente années de présence de la finance islamique dans le paysage bancaire.

Enfin, la BCEAO accordera une attention accrue au développement du secteur immobilier, porteur d'une forte dynamique d'entraînement sur nombre de secteurs et sur l'emploi. Ce secteur continue de subir des contraintes de financement au regard de l'immobilisation de ressources sur une longue période dans les livres des banques, affectées au financements en faveur de l'habitat. Dans ce cadre, des actions seront mises en œuvre pour le développement du crédit hypothécaire.

La problématique du financement de la transformation structurelle des économies de l'Union ne repose pas uniquement sur la résolution de l'accès au crédit des entreprises notamment des PME et PMI. Elle nécessite également d'aménager les conditions d'un accès élargi des populations aux services financiers, en particulier les ménages et les agents économiques du secteur dit informel (***Objectif Stratégique 15 : Créer un environnement propice à l'inclusion financière***).

En effet, les indicateurs d'accès des populations aux services financiers dans l'UMOA reflètent, selon la définition élargie ou stricte retenue, un

taux d'exclusion des services financiers compris entre 60% et 80%. Dans ce contexte, la BCEAO s'est investie depuis plusieurs années, aux côtés des Etats membres de l'Union, dans la promotion de l'accès aux services financiers dans la sous-région. Ces efforts seront accentués dans le cadre d'une approche globale, soutenue par des partenaires techniques et financiers, au travers de la mise en place d'une stratégie régionale d'inclusion financière. Le cadre légal et réglementaire à mettre en place et la stratégie y associée, visent à lever les entraves du côté de l'offre comme de la demande, par l'assainissement des Systèmes Financiers Décentralisés (SFD), la diversification des produits et services au profit des acteurs les plus défavorisés, l'éducation financière et la protection des consommateurs.

Notre défi	**Diversification et accessibilité des services financiers pour un financement adéquat des économies**
Nos ambitions	– Promouvoir une offre diversifiée de produits et mécanismes de financement des économies (**OS 14**) – Créer un environnement propice à l'inclusion financière (**OS 15**)
Comment les réaliser	– Mettre en place un dispositif de soutien au financement des PME-PMI (**OP 34**) – Mettre en place une stratégie de développement du crédit-bail (**OP 35**) – Mettre en place un environnement adapté au développement de la finance islamique dans l'UMOA (**OP 36**) – Accompagner le développement du crédit hypothécaire (**OP 37**) – Mettre en place une stratégie régionale d'inclusion financière (**OP 38**)

Nos attentes	– Dispositif de soutien aux banques pour le financement des PME/PMI – Dispositif de sensibilisation des Etats pour la mise en place des politiques nationales de soutien aux PME/PMI – Accompagnement apporté au CREPMF pour la mise en place d'un compartiment dédié aux PME/PMI et le développement du capital-investissement – Cadre réglementaire, prudentiel et de gestion de liquidité spécifique aux institutions de finance islamique – Cadre légal et réglementaire adapté pour la promotion de l'inclusion financière – Secteur des SFD assaini et constitué d'institutions autorisées, pérennes et professionnelles – Offres diversifiées de produits et services adaptés aux acteurs les plus défavorisés (PME, femmes, jeunes, secteur rural) – Programme d'éducation financière en direction des populations mis en œuvre – Accompagnement à la mise en place de sept (7) Observatoires de la Qualité des Services Financiers (OQSF) dans l'UMOA – Politiques nationales d'inclusion financière adoptées par tous les pays membres de l'Union

AXE 3 : STABILITE FINANCIERE

L'article 9 des Statuts de la BCEAO fixe explicitement à la Banque Centrale la mission de veiller à la stabilité du système bancaire et financier de l'UMOA.

Le système bancaire et financier de l'Union est constitué en 2016 de cent trente-huit (138) établissements de crédit, sept-cent-deux (702) institutions de microfinance (Systèmes Financiers Décentralisés ou SFD) dont cent-quarante-deux (142) de grande taille, et de sept (7) établissements de monnaie électronique.

Comparativement au tissu existant après la restructuration bancaire de la fin des années 80, le paysage bancaire de l'Union a considérablement évolué. Entre autres évolutions, il convient de relever la forte augmentation du nombre d'établissements de crédit (+ 52% depuis 1990) et de SFD dont le nombre a été multiplié par six (6) en un peu plus de 20 ans, l'émergence des établissements de monnaie électronique ainsi que la consolidation de la présence des groupes bancaires africains. De même l'activité bancaire a connu un rythme élevé et continu de hausse des crédits à l'économie d'une année à l'autre, accompagné du renforcement de la concentration du portefeuille de clientèle sur un nombre limité de groupes bancaires et la hausse puis la rigidité à la baisse de la proportion des crédits non performants.

Par ailleurs, la structuration des actifs bancaires a fortement évoluée avec une exposition croissante et consistante sur le marché des titres de la dette publique des Etats membres de l'Union.

Dans le domaine de la microfinance, l'émergence et la consolidation de la position des SFD de grande taille sont parmi les signes caractéristiques de l'évolution du paysage, au regard du total de bilan individuel de ce type d'institution qui se situe parfois au-delà de celui de certaines banques.

Face à de telles mutations, des efforts d'adaptation permanente du cadre réglementaire et de supervision des activités bancaires ont été déployés par les Autorités de régulation (BCEAO) et de supervision

bancaires (Commission Bancaire de l'UMOA), dont en particulier le relèvement substantiel du niveau du capital social minimum des établissements de crédit.

Cependant, les indicateurs prudentiels aussi bien dans le domaine bancaire que dans celui de la microfinance et les lenteurs dans la résolution des établissements en difficulté, font ressortir des risques sur la stabilité financière et mettent en exergue un enjeu relatif aux moyens d'assurer la « ***résilience et la solidité du système bancaire et financier*** » de l'UMOA.

Enjeu 9 : Résilience et solidité du système bancaire et financier

La crise financière internationale de 2008 et, avant cela, la crise bancaire dans l'UMOA à la fin de la décennie 80, ont démontré à suffisance l'impact dévastateur de la diffusion au secteur réel de ruptures dans le rôle d'intermédiation de services financiers que joue le système bancaire et financier. En effet, les efforts d'ajustement bilanciel au niveau notamment des banques impactent lourdement, à la fois la disponibilité de crédits et leurs coûts.

Dans de tels contextes, eu égard au risque systémique, la fonction de prêteur en dernier ressort des banques centrales est lourdement sollicitée, de même que les finances publiques, pour le sauvetage d'institutions « trop grandes pour faire faillite ». Ces possibilités de « sauvetage » peuvent introduire des éléments d'aléa moral et de sélection adverse dans le comportement des banques en matière d'activités de crédit.

Dans le contexte de l'UMOA, le principal facteur de risque identifié réside dans l'adaptation insuffisante du cadre de supervision pour adresser efficacement la prévention de risques systémiques (***Objectif Stratégique 16 : Renforcer le dispositif de supervision pour assurer la conformité aux normes et standards internationaux***).

En effet, la réglementation prudentielle en vigueur reste celle basée sur les dispositions de l'accord de Bâle I conclu en 1988, alors que des modifications substantielles apportées à cet accord ont été publiées par le Comité de Bâle en 2004 (Accord de Bâle II) et à partir de 2010 (Accord de Bâle III), en réponse à la crise financière internationale. Ce décalage est porteur de risques de réputation pour le régulateur et le superviseur bancaires, rendant urgente l'implémentation dans l'UMOA des dispositions des accords de Bâle II et Bâle III ainsi que le renforcement de la supervision basée sur les risques.

Par ailleurs, la prévention de la rupture des services d'intermédiation financière et sa diffusion au secteur réel mettent le régulateur et le

superviseur bancaires dans l'exigence de renforcer le cadre de politique macro-prudentielle (***Objectif Stratégique 17 : Mettre en place un dispositif de surveillance macro-prudentielle***). Il s'agira de rendre opérationnel ce cadre, de mettre en place une autorité et un fonds de résolution de crises bancaires ainsi que de procéder à une identification précise et un suivi étroit des établissements bancaires d'importance systémique.

Enfin, la BCEAO s'attellera, d'une part, à renforcer la résilience des systèmes de paiement en veillant à leur conformité aux normes internationales en la matière et, d'autre part, à accompagner la dynamique de recours accru aux services de paiement de détail électronique par les populations et les opérateurs économiques (***Objectif Stratégique 18 : Renforcer la surveillance des systèmes et des moyens de paiement***).

Notre défi	**Résilience et solidité du système bancaire et financier**
Nos ambitions	– Renforcer le dispositif de supervision pour assurer la conformité aux normes et standards internationaux (**OS 16**) – Mettre en place un dispositif de surveillance macro-prudentielle (**OS 17**) – Renforcer la surveillance des systèmes et des moyens de paiement (**OS 18**)
Comment les réaliser	– Implémenter les dispositions de Bâle II et III (**OP 39**) – Renforcer la supervision basée sur les risques pour le contrôle sur pièces et sur place (**OP 40**) – Mettre en place un cadre opérationnel de politique macro-prudentielle (**OP 41**)

Comment les réaliser	– Mettre en place une autorité et un fonds de résolution de crises bancaires (**OP 42**) – Identifier et suivre les Etablissements Bancaires d'Importance Systémique (EBIS) (**OP 43**) – Actualiser et renforcer le dispositif de surveillance des systèmes de paiement (**OP 44**) – Elaborer et mettre en œuvre le dispositif de surveillance des services de paiement de détail (**OP 45**)
Nos attentes	– Nouvelles règles de Bâle II et Bâle III mises en œuvre – Supervision basée sur les risques pleinement opérationnelle – Cadre juridique de mise en œuvre de la politique macroprudentielle opérationnel – Autorité et Fonds de résolution de crises bancaires mis en œuvre – Cadre méthodologique d'identification et de suivi des EBIS mis en place – Cadre de supervision des nouvelles règles de Bâle II et Bâle III opérationnel – Systèmes de paiement conformes aux normes et standards en vigueur : • politique de surveillance des systèmes de paiement • guides pratiques de surveillance des systèmes de paiement • cadre de supervision et de surveillance des services de paiement • guides pratiques de supervision et de surveillance des services de paiement

AXE 4 : EFFICIENCE DES RESSOURCES

La Banque Centrale du 21e siècle se doit d'être une Institution agile dans un environnement économique, financier et technologique en perpétuelle évolution, du fait de nouveaux paradigmes dictés par la globalisation. En particulier, le rôle de plus en plus prépondérant des régimes internationaux comme instrument de régulation des activités au détriment des approches nationales ainsi que la révolution numérique sont des facteurs essentiels à prendre en compte.

Dans un tel contexte, les banques centrales, en tant qu'institutions délégataires de missions de service public à effet systémique, ont l'obligation de se doter de capacités techniques appropriées pour maîtriser les enjeux liés à la régulation internationale et faire face à l'étendue de leurs missions.

Dans ce cadre, elles devront prendre en compte la contrainte d'accompagner les initiatives des agents économiques, tout en gérant les risques induits notamment en termes de réputation.

Sous ce rapport, la BCEAO accorde une importance capitale à l'adéquation de son capital humain et de ses moyens techniques, en particulier informatique. Des moyens financiers importants ont été déployés continuellement au cours des quatre dernières décennies, qu'il importe d'optimiser au travers de la prise en charge des enjeux ci-après :

- **l'optimisation et l'alignement du système d'information de la BCEAO sur les normes, standards et meilleures pratiques ;**
- **la prise en charge des missions et projets de la Banque par des ressources humaines performantes.**

Enjeu 10 : Optimisation et alignement du système d'information de la BCEAO sur les normes, standards et meilleures pratiques

Depuis 1997, la BCEAO a engagé d'importants moyens financiers et humains pour le développement de son système d'information, qui ont permis des avancées notables tant au niveau des infrastructures, systèmes et réseaux que du portefeuille applicatifs et des méthodes.

Ces avancées ont certes contribué à rendre les processus de la Banque plus efficients, mais elles ont parallèlement accru leur dépendance vis-à-vis des systèmes informatiques devenus indispensables au fonctionnement au quotidien de la BCEAO et des établissements de crédit de l'UMOA.

Cette situation met en exergue l'impérieuse nécessité de disposer d'un système d'information robuste répondant aux attentes des parties prenantes internes et externes, aligné sur les normes, standards et meilleures pratiques.

Dans ce cadre, au titre des besoins urgents des parties prenantes internes à prendre en charge, figure la réalisation des gains de productivité escomptés de l'automatisation des opérations, en particulier dans le domaine de la gestion de l'information comptable et financière (***Objectif Stratégique 19 : Renforcer l'automatisation et l'intégration des Systèmes d'Information critiques***).

En effet, en dépit de l'existence d'un module comptable intégré, un certain nombre de traitements demeurent manuels ce qui impacte les délais de disponibilité de la situation comptable de la BCEAO et, dans certains cas, sa fiabilité au regard des risques d'erreurs. Cette situation est porteuse de vulnérabilités et de risque de réputation, dans un contexte marqué notamment par l'adoption intégrale par la BCEAO des normes internationales d'informations comptables IFRS et l'adhésion de certains Etats membres de l'Union aux normes spéciales de diffusion de données du FMI (normes NSDD).

Par ailleurs, dans une approche plus globale intégrant les besoins de l'ensemble des parties prenantes ainsi que les exigences de

cohérence, de performances et de sécurité, le système d'information devra satisfaire à des niveaux de maturité les plus élevés possibles en termes de gouvernance et de gestion (***Objectif Stratégique 20 : Aligner la gouvernance du Système d'Information sur les standards et meilleures pratiques***).

A cet égard, la capacité du dispositif de gouvernance et de gestion du système d'information de la BCEAO à satisfaire les exigences de la norme de référence en la matière, à savoir le référentiel COBIT (Control Objectives for Information and related Technology), devra être attestée. Ce référentiel est déjà utilisé par les missions d'audit interne et externe, qui font régulièrement ressortir des écarts à résorber définitivement.

Cette mise aux normes se fera de manière progressive en prenant en charge, en priorité, les activités les plus critiques et celles sur lesquelles des écarts sensibles sont relevés.

Notre défi	**Optimisation et alignement du système d'information de la BCEAO sur les normes, standards et meilleures pratiques**
Nos ambitions	– Renforcer l'automatisation et l'intégration des Systèmes d'Information critiques (**OS 19**) – Aligner la gouvernance du Système d'Information sur les standards et meilleures pratiques (**OS 20**)
Comment les réaliser	– Renforcer l'automatisation des activités et l'intégration des applicatifs à incidence comptable (**OP 46**) – Renforcer la gouvernance et le management du Système d'Information conformément au référentiel COBIT (**OP 47**)
Nos attentes	– Activités à incidence comptable automatisées – Applications à incidence comptable intégrées – Processus COBIT pilotes déployés avec un niveau de maturité supérieur ou égal à 3 – Autres processus COBIT cibles déployés avec un niveau de maturité supérieur ou égal à 3

Enjeu 11 : Prise en charge des missions et projets de la Banque par des ressources humaines performantes

Les banques centrales, de par la particularité de leurs missions, sont confrontées à des contraintes dans leur stratégie de gestion des ressources humaines, dans un environnement économique et financier marqué par des épisodes d'instabilité répétés et rapprochés nécessitant une adaptation régulière de la régulation et de la supervision du système bancaire et financier.

Etant désormais dans l'obligation de développer régulièrement de nouvelles spécialisations tout en préservant leur culture d'entreprise, les banques centrales doivent gérer les contraintes liées au faible rythme de renouvellement naturel des équipes, et conséquemment, à la culture de résistance au changement, ainsi qu'aux pyramides des âges déséquilibrées, avec des départs à la retraite importants et simultanés de cadres expérimentés.

Dans un tel contexte, la problématique majeure consiste à attirer et à maintenir un personnel compétent et performant, avec des niveaux de rémunération compatibles à la mission de service public d'une banque centrale.

Cette problématique est pleinement ressentie par la BCEAO, surtout dans le contexte spécifique d'une banque centrale de pays en développement de plus en plus parties prenantes à la dynamique de normalisation réglementaire à l'échelle globale, dans les domaines économique et financier.

Sous ce rapport, la BCEAO s'engage, dans le cadre de l'exercice de ses missions, à assurer en permanence l'adéquation de ses ressources humaines (***Objectif Stratégique 21 : Développer et valoriser les compétences du personnel***).

Dans ce cadre, et sur la base de l'identification rigoureuse des compétences requises (référentiel des compétences), la BCEAO s'attellera au développement ciblé des compétences par l'adaptation des politiques et dispositifs de formation aux métiers de la Banque ainsi que par la maîtrise des langues étrangères notamment l'anglais. Par ailleurs, elle mettra en œuvre un nouveau dispositif de gestion des carrières des agents, en vue notamment de favoriser une mobilité accrue du personnel.

Notre défi	**Prise en charge des missions et projets de la Banque par des ressources humaines performantes**
Notre ambition	– Développer et valoriser les compétences du personnel (**OS 21**)
Comment la réaliser	– Adapter les politiques et dispositifs de formation aux métiers de la Banque (**OP 48**) – Renforcer la maîtrise de la langue anglaise par les cadres (**OP 49**) – Définir et déployer le dispositif de gestion des carrières des agents (**OP 50**)
Nos attentes	– Nouvelle offre de formation déployée – Maîtrise de la langue anglaise par les cadres – Mobilité accrue des agents

SIGLES ET ABREVIATIONS

BCEAO	:	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BIC	:	Bureau d'Information sur le Crédit
COBIT	:	Control Objectives for Information and related Technology, en français (Objectifs de contrôle de l'Information et des Technologies Associées)
COFEB	:	Centre Ouest-Africain de Formation et d'Etudes Bancaires
CREPMF	:	Conseil Régional de l'Epargne Publique et des Marchés Financiers
DSGE	:	Dynamic Stochastic General Equilibrium, en français modèle d'équilibre général dynamique stochastique
EBIS	:	Etablissement Bancaire d'Importance Systémique
EME	:	Emetteur de Monnaie Electronique
FMI	:	Fonds Monétaire International
IFRS	:	International Financial Reporting Standards
NSDD	:	Normes Spéciales de Diffusion de Données du FMI
PCI DSS	:	Payment Card Industry Data Security Standard, en français « standard de sécurité des données pour l'industrie des cartes de paiement »
PIB	:	Produit Intérieur Brut
PME-PMI	:	Petites et Moyennes Entreprises - Petites et Moyennes Industries
PS	:	Plan Stratégique
OS	:	Objectif Stratégique
OP	:	Objectif Opérationnel
OQSF	:	Observatoire de la Qualité des Services Financiers
SFD	:	Système Financier Décentralisé
UEMOA	:	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine ou Union
UMOA	:	Union Monétaire Ouest Africaine

Achevé d'imprimer sur les Presses
de l'Imprimerie de la BCEAO
Avril 2017

BCEAO

BANQUE CENTRALE DES ETATS
DE L'AFRIQUE DE L'OUEST

Avenue Abdoulaye Fadiga
BP 3108 - Dakar - Sénégal
www.bceao.int