

# ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DU SECTEUR PRIVÉ EN AFRIQUE

Stratégie de développement du secteur privé, 2013-2017



Juillet 2013



# Sigles et abréviations

AAA	Triple A, meilleure notation du risque de crédit institutionnel à long terme	IDE	Investissement direct étranger
AAAA	Activités d'analyse, de conseil et de plaidoyer	IFI	Institution financière internationale
ABG	Appui budgétaire général	IFRS	Normes internationales d'information financière
ABS	Appui budgétaire sectoriel	ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
ADOA	Évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement	KPI	Indicateur clé de performance
AFP	Allocation fondée sur la performance	LBC/FT	Lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme
AGC-VI	Sixième augmentation générale du capital	LC-FC	Ligne de crédit pour le financement du commerce
AMGI	Agence multilatérale de garantie des investissements	MIF	Fonds multilatéral d'investissement (BID)
APD	Aide publique au développement	MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
APR	Accord de participation aux risques	NMPPR	Note moyenne pondérée de risque
AT	Assistance technique	OAR	Opération d'appui aux réformes
BAD	Banque africaine de développement	OIVP	Vice-présidence Opérations III : Infrastructure, secteur privé, eau et assainissement, NEPAD, intégration régionale et commerce
BAsD	Banque asiatique de développement	ONS	Opération non souveraine
BDS	Services de développement des entreprises	OPSM	Département du secteur privé et de la microfinance (BAD)
BERD	Banque européenne pour la reconstruction et le développement	ORCE	Département régional, Centre (BAD)
BID	Banque interaméricaine de développement	ORPF	Département des acquisitions et des services fiduciaires (BAD)
BIRD	Banque internationale pour la reconstruction et le développement	ORPC	Département des politiques et des ressources opérationnelles (BAD)
BIsD	Banque islamique de développement	ORQR	Département des résultats (BAD)
BMD	Banque multilatérale de développement	ORVP	Vice-présidence Opérations I : Programmes pays et régionaux et politiques (BAD)
CER	Communauté économique régionale	OSAN	Département de l'agriculture et de l'agro-industrie (BAD)
CAD	Comité d'aide au développement (OCDE)	OSGE	Département de la gouvernance et des réformes économiques et financières (BAD)
CFF	Facilité pour le financement des produits de base	OSHD	Département du développement humain (BAD)
CIMM	Département de l'informatique et des méthodes (BAD)	ONS	Opération du secteur privé
CMR	Cadre de mesure des résultats	OSVP	Vice-présidence, Services institutionnels (BAD)
COBS	Département de la programmation et du budget (BAD)	PAI	Projet d'appui institutionnel
CoST	Initiative pour la transparence dans le secteur de la construction	PIB	Produit intérieur brut
CRPI	Cadre régional de promotion de l'investissement	PPP	Partenariat public-privé
DfID	Département britannique du développement international	PFR	Pays à faible revenu
DSIR	Document de stratégie pour l'intégration régionale	PME	Petites et moyennes entreprises
DSP	Document de stratégie pays	PMR	Pays membre régional
EES	Études économiques et sectorielles	PRI	Pays à revenu intermédiaire
EFA	Environnement favorable aux affaires	PSDSC	Comité de pilotage du développement du secteur privé
FAD	Fonds africain de développement	RDA	Rapport sur le développement en Afrique
FAPA	Fonds d'assistance au secteur privé en Afrique	RSE	Responsabilité sociale des entreprises
FCI	Facilité du climat des investissements	SFI	Société financière internationale
FEM	Forum économique mondial	SIDSP	Société islamique pour le développement du secteur privé
FITRY	Département de la trésorerie (BAD)	SMT	Stratégie à moyen terme
FNVP	Vice-présidence, Finance (BAD)	SSI	Système de sauvegarde intégré
GPR	Garantie partielle de risque	TIC	Technologies de l'information et de la communication
GTF	Fonds fiduciaire multidonateur pour la gouvernance	USAID	Agence des États-Unis pour le développement international
GTLF	Programme global de liquidité pour le commerce extérieur		
IDA	Association internationale de développement		
IF	Intermédiaire financier		



---

## Remerciements

Le présent rapport a été préparé par le Département de la stratégie de la Banque africaine de développement, sous la conduite de Kapil Kapoor, directeur de la stratégie. Le noyau de l'équipe chargée de la préparation de la Stratégie était composé de Cécile Ambert, Chiara Calvosa, Komal Hassamal, John kaNyarubona, Bitsat Kassahun, Séliatou Kayode-Anglade, Jing Li, Mateus Magala, Carlos Mollinedo, Alex Mubiru, John Phillips, Kate Tench et Yemesrach Workie. L'économiste en chef et vice-président, Mthuli Ncube, a donné de précieuses orientations à l'équipe.

D'autres départements, à travers la Banque, ont apporté d'importantes contributions au rapport. En particulier, des observations fort utiles ont été émises par Aly Abou-Sabaa, Gerald Ajumbo, Cecilia Akintomide, Ibrahim Amadou, Souley Amadou, Neside Anvaripour, Tas Anvaripour, Yannis Arvantis, Aissatou Ba, Lamin Barrow, Barbara Barungi, Felix Baudin, Catherine Baumont-Keita, Abdirahman Beileh, Maina Benson, Raymond Besong, Charles Boamah, Jean-Luc Bernasconi, Jean-Baptiste Bilé, Zuzana Brixiova, Mahamudu Bawumia, Hela Cheikhrouhou, Athanasius Coker, Khadija Dhaouadi, Kodeidja Diallo, Masamba Diene, Sarah Cooper, Olivier Eweck, Trevor De Kock, Ebrima Faal, Yacine Fal, Gabriele Fattorrelli, Ilmi Granoff, Issa Faye, Kalidou Gadio, Mohamed Hassan, Alfred Helm, Peter Ide, Sering Jallow, Caroline Jehu-Appiah, Mohamed Kalif, Tonia Kandiero, Bitsat Kassahun, Steve Kayizzi-Mugerwa, Christian Kingombe, Jacob Kolster, Wolassa Kumo, Laurence Lannes, Ronald Leung, Christian Lim, Charles Lufumpa, Densil Magume, Christophe Malherbe, Mohamed Manai, Caroline Manlan, Dennis Massart, Kennedy Mbekiani, Gilbert Mbesherubusa, Delenia Mclver, Sam Mivedor, Samuel Mivedor, Gertrude Mlachila, Leila Mokadem, José Morte-Molina, Gabriel Mougani, Thibout Mourgues, Hela Mraidi, Moono Mupotola, Victor Murinde, Angela Nalikka, Rakesh Nangia, Gabriel Negatu, Bleming Nekati, Mouhamadou Niang, Josephine Ngure, Emily Nwankwo, Chiji Ojukwu, Ralph Olaye, Sunita Pitamber, Richard Schiere, Tilahun Temesgen, Alex Rugamba, Zondo Sakala, Vinay Sharma, Preeti Sinha, Agnes Soucat, Amadou Souley, Frank Sperling, Frederick Teufel, Aminata Traoré, Thouraya Triki, Tim Turner, Pierre Van Peteghem, Désiré Vencatachellum, James Wahome et Ralph Westling. Le Comité des opérations et pour l'efficacité du développement (CODE) du Conseil du Groupe de la Banque a apporté son concours aux versions préliminaires du document.

Le rapport a également été enrichi par les résultats des consultations tenues avec les responsables gouvernementaux des pays membres régionaux du Groupe de la Banque, les partenaires au développement, le secteur privé, les groupes de réflexion, les communautés économiques régionales, les milieux académiques, les jeunes, la société civile et les organisations non gouvernementales. Au nombre des diverses consultations menées à l'externe figurent les réunions en face-à-face avec les principales parties prenantes à travers le continent, tenues en Tanzanie et en Afrique du Sud (en juin 2012 pour l'Afrique australe), au Maroc (en juin 2012 pour l'Afrique du Nord, l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale) et en Éthiopie (en juillet 2012 pour l'Afrique de l'Est). Par ailleurs, le projet de stratégie a été publié sur le site web du Groupe de la Banque afin de recueillir d'autres contributions.

## Les voix de l'Afrique

« L'aide au secteur privé va au-delà de la fourniture d'incitations, et le gouvernement envisage des interventions de plus large portée pour faire baisser le coût de la pratique des affaires. Des améliorations sont apportées aux infrastructures économiques telles que les ports, les routes et la production d'électricité, afin de répondre aux besoins des entreprises ».

**Pravin Gordhan, ministre des Finances de la République d'Afrique du Sud, 2012**

« Lors du lancement de ma toute première entreprise dans les années 50, il était difficile pour un jeune Africain de rêver de liberté politique, encore moins de succès dans le secteur des entreprises. À l'heure actuelle, l'Afrique est un continent libéré, et la démocratie est en train de s'y enraciner. L'économie africaine est en pleine croissance et offre des opportunités pour les entrepreneurs, ce qui constituait, à mon époque, une chimère ».

**Richard Maponya, lauréat du Prix de l'entrepreneuriat en Afrique, 2012**

« Si nombre de défis auxquels sont confrontées les entreprises sur les principaux marchés africains ne sont pas plus redoutables qu'ailleurs dans le monde, les récompenses en jeu sont en revanche considérables. C'est surtout cette équation risque-rémunération qui rend l'investissement africain particulièrement intéressant – les rendements restent parmi les plus élevés au monde, alors que les risques diminuent et peuvent être gérés efficacement ».

**Diana Layfield, p-dg Afrique, Standard Chartered Bank, 2013**

« En tant que gouvernements, nous devons améliorer l'environnement des affaires et renforcer le dialogue avec le secteur privé. Nos efforts de création de la richesse seront vains si nous ne parvenons pas à instaurer un environnement propice à l'essor des entrepreneurs ».

**Mompoti Sebogodi Merafhe, vice-président de la République du Botswana, 2012**

« Malgré les possibilités offertes au gouvernement de lever des fonds, il est largement admis que cela ne peut se faire sans fonds privés. Dans le meilleur des cas, les fonds privés allègent les contraintes budgétaires et sont sources de gains d'efficacité en mettant à profit l'expertise de gestion et l'innovation du secteur privé ».

**Sanusi Lamido Sanusi, gouverneur de la Banque centrale du Nigeria, 2012**

« L'Afrique a plus que jamais besoin de ses chefs d'entreprise, pour contribuer à la production accrue d'électricité et de denrées alimentaires, et pour créer un plus grand nombre d'emplois afin de maintenir la croissance à un niveau solide, tout en améliorant le bien-être des populations, à la faveur de la réduction de la pauvreté, de l'amélioration de la santé et de l'éducation, et de l'instauration d'un plus grand espoir ».

**Thierry Tanoh, président-directeur général du Groupe Ecobank, 2012**

« Notre analyse des avancées en matière de stabilité politique, des investissements substantiels consacrés à l'infrastructure et de l'environnement plus favorable aux affaires dans certaines régions de l'Afrique donne à penser que le moment est venu pour des pôles de fabrication à grande échelle ».

**Jean-Louis Warnholz, co-fondateur et directeur général, FastAfrica, 2013**



# Table des matières

## SIGLES ET ABREVIATIONS

II

## RESUME ANALYTIQUE

VI

1.	INTRODUCTION	2
	1.1 Pourquoi une stratégie maintenant?	3
	1.2 Enseignements tirés des précédentes stratégies de développement du secteur privé	4
2.	STRATEGIE DE LA BAD POUR LE DEVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVE (2013-2017)	7
	2.1 Vision et objectifs	7
	2.2 Positionnement du Groupe de la Banque	8
	2.3 Principes opérationnels	8
	2.4 Piliers et priorités	9
	2.5 Domaines nécessitant un accent particulier	21
3.	MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE	24
	3.1 Leadership	24
	3.2 Appropriation	26
	3.3 Partenariat	27
	3.4 Suivi et évaluation des résultats	27
4.	RISQUES ET MESURES D'ATTENUATION	29
5.	CONCLUSION	33
6.	ANNEXES	34
	6.1 Annexe I : Enseignements tirés des activités antérieures	35
	6.2 Annexe II : Domaines opérationnels liés aux différents piliers	37
	6.3 Annexe III : Présentation succincte des dispositions institutionnelles à l'échelle de la Banque	40
	6.4 Annexe IV : Les indicateurs pour le cadre de mesure des résultats (CMR)	43

## FIGURES

Figure 1 : Stratégie 2013–2022 – Priorités opérationnelles de base	2
Figure 2 : Principaux enseignements tirés des stratégies précédentes	5
Figure 3 : Principales recommandations d'OPEV concernant les ONS	6
Figure 4 : Stratégie de la BAD pour le développement du secteur privé	10
Figure 5 : Prévisibilité des changements de réglementation	11
Figure 6 : Coûts de transport terrestre	14
Figure 7 : Pourcentage des entreprises considérant l'accès au financement comme un obstacle majeur	16
Figure 8 : Cadre de mesure des résultats en matière de développement du secteur privé	28

## ENCADRÉS

Encadré 1 : Intensification des activités de financement du commerce	17
Encadré 2 : Affinement des interventions par le biais des intermédiaires financiers	20
Encadré 3 : Calendrier d'exécution des principales recommandations d'OPEV	25
Encadré 4 : Prises de participations	31



## Résumé analytique

L'Afrique enregistre une croissance économique sans précédent, et le principal objectif de la Stratégie du Groupe de la Banque pour la période 2013-2022 est d'accompagner la transformation du continent, par l'amélioration de la qualité de la croissance, de façon à ce que celle-ci soit partagée et plus durable.

La croissance économique future de l'Afrique, tout comme l'avenir de millions d'Africains et de milliers de communautés africaines, est étroitement liée au développement du secteur privé.

Toutefois, le rôle primordial du secteur privé dans la croissance en Afrique doit être mis en contexte. Le secteur public devra encore instaurer un climat favorisant l'essor du secteur privé, et les deux secteurs doivent collaborer pour améliorer la prestation de services et offrir un plus grand nombre d'opportunités.

Il reviendra aux entreprises africaines de créer des emplois pour les Africains, grâce à la formation et l'utilisation des talents africains, la mise en valeur du potentiel des services et des industries, la gestion durable et l'utilisation prudente des ressources naturelles considérables du continent. C'est de cette façon que les dividendes de l'entreprise se ressentiront sur les conditions de vie des Africains et de la société. En outre, le secteur privé peut fournir des services aux groupes les plus vulnérables de la population et – s'il est bien réglementé et responsable – il peut contribuer à une bonne réglementation et à la responsabilisation de la société en général.

Ces dernières années, il y a eu un changement fondamental dans le courant de pensée sur le continent africain, les gouvernements reconnaissant la place incontournable du secteur privé dans l'expansion des activités commerciales. La Banque africaine de développement s'inscrit dans cette dynamique.

La nouvelle Stratégie de développement du secteur privé, qui porte sur la période 2013-2017, intervient dans un contexte caractérisé par le fait que le secteur privé fournit déjà deux tiers des investissements de l'Afrique, trois quarts de sa production économique et neuf dixièmes des emplois dans les secteurs formel et informel. Il est vrai que la majorité des prêts de la Banque sont octroyés aux gouvernements africains, mais ces prêts appuient directement et indirectement les opérations du secteur privé en Afrique depuis la fin des années 80. Les opérations d'investissement privé de la Banque ont presque décuplé depuis 2000, passant de 250 millions d'USD en 2005 à

2 milliards d'USD en 2012. Elle passe de plus en plus de l'investissement public à l'investissement privé et, au lieu d'investir seule, encourage d'autres partenaires à investir, mobilisant ainsi d'autres fonds. Les recherches récentes montrent qu'un dollar investi par la Banque sur le continent attire six dollars supplémentaires du secteur privé.

Le secteur privé doit surmonter de nombreux obstacles, au nombre desquels une réglementation inadéquate, des politiques restrictives, le mauvais état des infrastructures (en particulier dans les secteurs de l'électricité et du transport), une sérieuse pénurie de compétences et l'inadéquation entre les besoins des employeurs et les travailleurs disponibles (en particulier les nouveaux diplômés), les restrictions commerciales, les barrières tarifaires et non tarifaires aux exportations africaines, les difficultés de financement à moyen et long terme à un coût abordable et un secteur informel tentaculaire.

Il est vrai aussi que la méconnaissance de la nécessité et des possibilités d'élargir leurs activités n'a pas rendu service aux entreprises. Le développement du secteur privé, là où il s'est produit, a été souvent inégal et l'exploitation des ressources naturelles – le principal domaine de croissance du continent – n'a pas réussi à créer suffisamment d'emplois.

Cette nouvelle stratégie s'inscrit dans la vision d'un secteur privé compétitif, qui jouera un rôle important en tant que moteur de croissance économique durable, de création d'emplois et de réduction de la pauvreté sur le continent durant la prochaine décennie et au-delà.

Elle diffère des stratégies précédentes à maints égards. Elle appréhende le secteur privé en Afrique dans sa globalité, et non pas simplement certaines de ses composantes. Elle est également axée sur les réformes en amont, à travers les pays, les régions et les secteurs et en utilisant toute l'expertise disponible à la Banque, autant que sur les projets individuels, reconnaissant ainsi la possibilité que des réformes peu judicieuses puissent réduire rapidement l'impact des projets en matière de développement. Elle établit en outre des liens plus solides entre l'argent que la Banque prête aux gouvernements et l'argent qu'elle prête aux organisations privées. Elle promet enfin un appui significatif aux petites entreprises, qui sont des éléments essentiels de toute économie, sans toutefois ignorer les entreprises plus grandes. La nouvelle Stratégie est parfaitement alignée sur la vision primordiale de la Banque, en ciblant essentiellement deux objectifs : la promotion de l'inclusion (c'est-à-dire le partage de la croissance et des opportunités par tous, aussi



bien les femmes que les hommes, aussi bien les jeunes que les personnes plus âgées, et aussi bien les communautés rurales que les communautés urbaines), et la transition vers une croissance verte (l'Afrique s'engageant à œuvrer pour une croissance qui soit durable du point de vue environnemental). Par ailleurs, la Banque entend renforcer la mise en œuvre de la Stratégie avec la création d'un nouveau comité de pilotage, afin de relancer le développement du secteur privé en tant que priorité à l'échelle de la Banque. Ce faisant, la Banque se fixe des cibles mesurables et entend être comptable de leur réalisation et continuer de montrer ce qui a été fait.

La Stratégie repose sur trois piliers combinant les analyses et conseils avec l'assistance pratique et le financement. Ces piliers seront mis en œuvre aussi bien au travers des prêts souverains et non souverains, ainsi que par le biais d'une série d'activités hors prêt.

En premier lieu, la Stratégie vise à améliorer le climat d'investissement et des affaires en Afrique, en fournissant un appui aux gouvernements dans leurs efforts pour renforcer les lois, les politiques, les systèmes fiscaux, les droits, les réglementations et les procédures régissant les entreprises, non seulement pour développer leurs secteurs privés nationaux, mais aussi ceux de leurs régions respectives. Elle vise également à aider les gouvernements à lutter contre la corruption, à promouvoir la transparence financière et à développer davantage le secteur formel. La Banque aidera en outre les pouvoirs publics à planifier leurs investissements dans les infrastructures, à approfondir et à étendre leurs marchés financiers et des capitaux, à renforcer leurs marchés du travail, et à perfectionner les compétences de leurs jeunes et de leurs entrepreneurs dans le domaine des affaires.

En deuxième lieu, la Stratégie vise à élargir l'accès des entreprises aux infrastructures sociales et économiques. Les entreprises, autant que l'ensemble de la société, considèrent comme des préalables le développement des infrastructures « matérielles » (systèmes de transport, de télécommunications, d'eau et d'électricité, ou sous forme d'actifs nécessaires pour garantir l'éducation, la santé et l'assainissement) et des infrastructures « immatérielles » (cadres juridiques et réglementaires, des systèmes d'apurement et de règlement, des intermédiaires financiers et des marchés des capitaux, des registres des garanties, des agences de notation du crédit et du perfectionnement des compétences). En Afrique, le déficit d'infrastructures demeure énorme, limitant considérablement le commerce aux niveaux national, régional, international et la compétitivité globale. La Banque continuera à financer les infrastructures et tirera substantiellement parti de ses ressources pour attirer l'investissement privé en vue de combler le déficit d'infrastructures, en appuyant à cet effet aussi bien le secteur

public que le secteur privé, au regard de l'effet d'entraînement sur la galvanisation des activités des entreprises.

En troisième lieu, la Stratégie vise à promouvoir le développement des entreprises, en favorisant l'accès privé aux financements, en renforçant les compétences du secteur privé et en l'aidant à créer de la valeur ajoutée pour ses activités. La Banque continuera à mettre des financements à la disposition des petites entreprises, en utilisant à cet effet divers canaux et diverses modalités de prêt. Par certaines de ses interventions – formation et mentorat, elle entend aider les petites entreprises à recevoir et à utiliser ces financements avec le maximum d'impact et de rendement. Elle s'emploiera également à maximiser la valeur que les Africains peuvent tirer de leurs matières premières, en veillant à la gestion durable et l'utilisation efficiente des ressources primaires et en s'assurant que des phases de traitement et de production (dans les secteurs clés tels que les industries extractives, les forêts et les pêches) en aval sont entreprises en Afrique. La Banque investira en outre dans des technologies permettant d'accélérer le développement des entreprises opérant dans le secteur agricole.

De nouvelles opportunités significatives sont offertes dans le domaine du financement du commerce : en plus et au-delà de l'appui de la Banque au démarrage d'entreprises pour le développement des marchés intérieurs, une nouvelle facilité ouvrira la voie vers le commerce entre et au-delà des pays africains, tout en encourageant activement l'investissement dans ce commerce.

À l'image de la Stratégie décennale du Groupe de la Banque pour 2013-2022, trois autres priorités s'appliqueront à chaque pilier de la Stratégie. La première porte sur l'appui à fournir aussi bien aux États fragiles qu'aux États robustes et résilients, avec l'engagement à prendre des risques à cette fin, si nécessaire, tout en faisant preuve de flexibilité et de polyvalence pour obtenir rapidement des résultats tangibles. La deuxième porte sur l'autonomisation des femmes, qui représentent 50 % de la main-d'œuvre, afin de les aider à réaliser pleinement leur potentiel économique. La troisième a trait aux initiatives d'appui permettant de gérer de manière durable et d'utiliser judicieusement le potentiel agricole de l'Afrique, d'atteindre la sécurité alimentaire et d'ouvrir la voie à un développement plus vert.

Un secteur privé dynamique est à la fois un moteur tirant la croissance et un facteur de développement, dans la mesure où il favorise la réduction de la pauvreté, le renforcement des communautés et des sociétés, et la prestation de services pour tous. La présente Stratégie tient compte du fait que la Banque africaine de développement a une vision pour la croissance du secteur privé, vision qui se trouve au centre des initiatives en faveur de la croissance sur le continent, ainsi qu'un plan à cette fin.

# 01

## Introduction

Un secteur privé<sup>1</sup> dynamique constitue le moteur de croissance qui crée des emplois décents et offre des opportunités pour un développement plus inclusif et vert. S'il est vrai que les pouvoirs publics peuvent autonomiser les pauvres par le biais de la réglementation, du financement et de la fourniture de biens publics, il n'en demeure pas moins que l'initiative privée peut également plaider efficacement en faveur des réformes et promouvoir la bonne gouvernance, créant ainsi un cercle vertueux dans lequel l'amélioration du climat des affaires favorise la croissance du secteur privé qui, à son tour, renforce les réformes ciblant la gouvernance.

La présente Stratégie définit le cadre des activités du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) pour le développement du secteur privé sur la période 2013-2017. Elles vont au-delà des opérations non souveraines et comprennent diverses autres interventions de prêt et hors prêt, soutenues pour nombre d'entre elles par une garantie souveraine, qui favorisent le développement du secteur privé. Elle repose sur la vision d'un secteur privé africain qui change la donne et assure la promotion d'une croissance économique inclusive et durable et la réduction de la

pauvreté dans les PMR en contribuant à la formation de revenu, en accroissant l'investissement privé dans les infrastructures et en assurant des moyens d'existence durables à toutes les couches de la société, y compris les groupes vulnérables.

C'est la raison pour laquelle dans sa Stratégie décennale portant sur la période 2013-2022, le Groupe de la Banque fait du développement du secteur privé une de ses grandes priorités opérationnelles (figure 1). Les consultations menées à travers le continent ont réaffirmé l'ambition de l'Afrique de devenir un pôle de croissance à l'échelle mondiale. La Stratégie décennale place la Banque au centre des efforts de transformation de l'Afrique pour en faire un continent plus stable, mieux intégré et plus prospère, avec des économies compétitives, diversifiées et viables, et un secteur privé dynamique. La Banque reconnaît que le développement du secteur privé est essentiellement une question de personnes : il s'agit de libérer et d'exploiter le potentiel des personnes en matière de production, et de satisfaire les besoins et aspirations humains, tout en œuvrant en faveur de l'avènement de sociétés pluralistes garantissant aussi bien la liberté que la sécurité. L'accent est mis sur la promotion des entreprises africaines et de l'entreprenariat local, ainsi que sur l'intégration dans les chaînes de valeurs mondiales pour promouvoir l'efficacité économique, la compétitivité, le bien-être social et, partant, une croissance inclusive et durable.

<sup>1</sup> Dans ce document, la notion de « secteur privé » renvoie à un principe fondamental d'organisation de l'activité économique, où la propriété privée est un facteur important, où la production est guidée par les marchés et la concurrence et où l'initiative privée et la prise de risque actionnent les activités. Inspiré des lignes directrices Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Voir Organisation de coopération et de développement économiques. 1995. L'expansion du secteur privé. Série des lignes directrices du CAD. OCDE. Paris.

Figure 01 | Stratégie 2013–2022 – Priorités opérationnelles de base





## 1.1 Pourquoi une stratégie maintenant ?

L'Afrique amorce un tournant important. La croissance des économies du continent est plus rapide que celle de bon nombre d'économies d'autres régions. Le taux de croissance des économies africaines représente actuellement plus du double du taux des années 90. Après des décennies de réformes axées sur les marchés et de paix sur une bonne partie du continent, les exportations sont en plein essor et les marchés d'exportation sont devenus plus diversifiés. L'Afrique fait preuve d'une résilience exceptionnelle depuis l'éclatement de la crise financière mondiale en 2008. Le continent enregistre de meilleurs taux d'épargne, une demande croissante et une consolidation des marchés des capitaux. À la faveur de la promotion du commerce et de l'investissement, l'investissement direct étranger (IDE) a été multiplié par six au cours de la décennie écoulée. L'augmentation des flux de capitaux privés à destination du continent offre d'autres solutions de rechange réelles à l'aide publique au développement (APD)<sup>2</sup>. À l'heure où l'IDE dépasse l'APD en Afrique, la participation du secteur privé est déterminante pour la promotion de la transition vers une croissance verte. Il émerge également sur le continent une classe moyenne de plusieurs centaines de millions de consommateurs. Les jeunes d'Afrique s'intéressent de plus en plus aux nouvelles technologies qui garantissent l'information, les opportunités et la connectivité. Les entrepreneurs privés, dont bon nombre de jeunes, ont émergé en tant que force dynamique favorisant le changement, l'innovation et la transformation des modèles opérationnels obsolètes.

Au même moment, l'Afrique est confrontée à des déficiences structurelles significatives et à d'autres défis. Il y a sur le continent des inégalités profondes et persistantes, dont les conséquences peuvent être dévastatrices. Ces inégalités érodent lentement la confiance qui maintient ensemble les segments de la société, et freinent la croissance économique, la productivité et le développement des marchés, en plus de saper la confiance du public à l'égard des institutions et des pouvoirs publics. Le défi lié aux inégalités est accentué par les taux élevés du chômage des jeunes, quelque 15 millions de nouveaux chercheurs d'emploi entrant sur le marché du travail chaque année. Ces

jeunes ont de plus en plus un niveau d'éducation élevé, avec des attentes significatives qui pourraient conduire à des troubles sociaux, au cas où elles ne sont pas satisfaites. Par ailleurs, plusieurs pays à revenu intermédiaire du continent, et notamment des pays d'Afrique australe, semblent avoir atteint le stade du « piège du revenu intermédiaire », qui contribue aux défis susmentionnés.

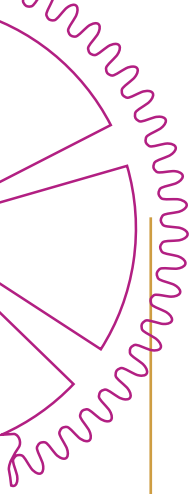
Une opportunité s'offre maintenant d'aider l'Afrique à créer des millions d'emplois nouveaux et décents (productifs, bien rémunérés et garantis) dans le secteur privé au cours de la prochaine décennie, ce qui pourrait ouvrir la voie à un développement social et économique soutenu. Le maintien de la stabilité politique et sociale sur le continent rend celui-ci plus attrayant pour les investisseurs, et l'essor du commerce intrarégional et la mise en place de nouveaux marchés communs régionaux attirent de nouveaux partenaires économiques et investisseurs privés.

Un secteur privé africain prospère et en plein essor est de nature à promouvoir une croissance inclusive et ouvrir la voie à des approches de développement plus holistiques, qui valorisent le capital humain, social et naturel, utilisent de manière efficace et durable les biens et services des écosystèmes, et renforcent la résilience dans un monde en mutation, où pays, les industries et les gens sont de plus en plus interconnectés. Dans le même temps, un secteur privé en expansion peut constituer une source majeure de richesse, de dynamisme, de compétitivité et de savoir. Un tel secteur privé peut également appuyer la réalisation de l'objectif primordial de toutes les initiatives d'aide au développement : plus d'emplois et distribution plus équitable des revenus créés par les entreprises privées, de manière à garantir un partage plus équitable des avantages de la croissance par un plus grand nombre de personnes. Les micro, petites et moyennes entreprises (MPME), en particulier, peuvent avoir un impact direct sur la réduction de la pauvreté et sur l'intégration des femmes et d'autres couches marginalisées de la société. Le développement du secteur privé peut également engager plus activement les Africains dans les processus de production et de prise de décisions ayant une incidence sur leur vie.

Un secteur privé en plein essor se traduit également par l'avènement de nouvelles parties prenantes dans l'économie, conduisant ainsi à une société civile plus pluraliste qui puisse conduire à des systèmes politiques

2 Voir Boston Consulting Group. 2010. "The African Challengers : Global Competitors Emerge from the Overlooked Continent." BCG, Boston ; Paul Collier. 2010. "The Case for Investing in Africa." McKinsey Quarterly, June ; and, Charles Roxburgh, Norbert Dörr, Acha Leke, Amine Tazi-Riffi, Arend van Wamelen, Susan Lund, Mutsa Chironga, Tarik Alatovik, Charles Atkins, Nadia Terfous, and Till Zeino-Mahmalat. 2010. "Lions on the Move : The Progress and Potential of African Economies." McKinsey Global Institute.





plus responsables. La combinaison de l'accroissement de la compétition, des forces du marché et de la motivation liée aux profits peut entraîner une meilleure utilisation des ressources matérielles et du capital humain du continent. Elle contribue à élargir l'assiette fiscale et à accroître le potentiel des instruments d'appui aux réformes axées sur le marché et conçues pour optimiser le capital financier, social et environnemental en adoptant des voies d'investissement utilisant les ressources de manière plus productive et efficiente.

Les partenaires au développement de l'Afrique, au nombre desquels la BAD, doivent reconnaître l'importance de ces changements et ajuster leurs stratégies de promotion de partenariats pour le développement. Pour la BAD, cela passe par l'adoption d'une stratégie mieux axée, en étroite coordination avec d'autres partenaires, stratégie visant à aider le continent à s'appuyer sur les fondations d'une croissance durable, en ciblant l'élimination des obstacles reconnus comme des obstacles entravant le développement du secteur privé.

Le reste de cette section passe brièvement en revue les principaux enseignements tirés des précédentes stratégies de développement du secteur privé. La section 2 présente les principales caractéristiques de la Stratégie de développement du secteur privé proposée, la section 3 est consacrée à la mise en œuvre, tandis que la section 4 aborde les risques et leur atténuation.

## 1.2 Enseignements tirés des précédentes stratégies de développement du secteur privé

En janvier 2008, le Conseil d'administration a approuvé une version actualisée de la Stratégie de développement du secteur privé et un plan de développement triennal pour les opérations du secteur privé (ONS)<sup>3</sup> de la Banque.

---

3 Le Groupe de la Banque s'est doté de stratégies et politiques de développement du secteur privé sur une période de près de 25 ans, à partir d'octobre 1989, date d'approbation de la première Stratégie et Politique de développement du secteur privé. La stratégie la plus récente date de 2004 et a été actualisée en 2008 pour couvrir la période allant jusqu'en 2012. Voir Groupe de la Banque africaine de développement : «*Stratégie de développement du secteur privé*» ; document du Conseil de la Banque No ADB/BD/WP/90/77 ; 18 septembre 1990 (y compris son *additif* : document du Conseil de la Banque No ADB/BD/WP/90/77/Add.1 ; 30 novembre 1990). Par la suite, cette stratégie a été actualisée et remplacée par les Politiques révisées pour les opérations du secteur privé (document No ADB/BD/WP/94/127/Rev.2), qui ont été adoptées par les Conseils en 1995 et qui ont été complétées par la Stratégie pour les opérations du secteur privé, approuvée par le Conseil en mai 1996 (document No ADB/BD/WP96/38/Rev.1, approuvé par le Conseil en mai 1996). Lors de leur réunion tenue le 20 décembre 2004, les Conseils de la Banque ont approuvé une stratégie révisée de développement du secteur privé qui, en réponse aux observations faites et aux questions soulevées par les membres des Conseils lors de son approbation, a amené la direction à soumettre des clarifications plus précises (document No ADB/BD/WP/2004/71/Rev.1/Add.5 / document du Conseil du Fonds ADF/BD/WP/2004/81/Rev.1/Add.5) le 26 janvier 2005 et une version actualisée en 2008.

Cette version actualisée, qui couvre la période 2008-2010, s'appuyait sur la Stratégie de développement du secteur privé de 2004 de la Banque et était guidée par le Rapport du Panel de haut niveau du Groupe de la Banque, les discussions tenues dans le cadre du FAD-11 et de la préparation de la Stratégie à moyen terme (SMT) de la Banque pour la période 2008-2012. Une revue à mi-parcours de cette stratégie a été conduite en 2010 pour évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre et pour prendre en compte les enseignements tirés des deux premières années de mise en œuvre de la Stratégie.

La Stratégie de développement du secteur privé actualisée de 2008 est axée sur cinq domaines prioritaires interconnectés : i) l'amélioration du climat d'investissement ; ii) l'appui aux entreprises privées ; iii) le renforcement des systèmes financiers ; iv) la construction d'infrastructures compétitives ; et v) la promotion de l'intégration et du commerce à l'échelle régionale. Tous ces domaines avaient déjà été identifiés comme domaines essentiels lors de l'élaboration de la Stratégie de 2004 pour le développement du secteur privé. La mise en œuvre de cette stratégie était axée sur les efforts de la Banque ciblant trois activités ayant des liens entre elles : i) la conduite d'études diagnostiques et l'élaboration d'une stratégie ; ii) la mise en place de programmes soucieux de l'environnement ; et iii) les transactions non souveraines jouant un rôle de catalyseur pour encourager les investissements provenant d'autres sources de financement. Toutes les trois séries d'activités visaient à améliorer la situation du secteur privé dans les pays membres régionaux (PMR) et à promouvoir un secteur privé solide qui puisse tirer la croissance en Afrique.

Il ressort des revues des stratégies antérieures de développement du secteur privé que si les principales priorités et les principaux domaines opérationnels sont pertinents, la mise en œuvre a souvent été en-deçà des attentes, principalement en raison de la prise en compte insuffisante du mandat en matière de développement du secteur privé à travers la Banque, ainsi que de la coopération insuffisante entre les opérations souveraines et les opérations non souveraines du Groupe de la Banque (figure 2). Pour ce qui est des opérations non souveraines, la Banque n'a toujours réussi à optimiser l'efficacité de ses activités du secteur privé en matière de développement. Les opérations isolées du secteur privé ont souvent eu un impact limité sur les efforts visant à

s'attaquer aux défis sectoriels primordiaux ou aux défis liés au secteur privé au niveau des pays, sans compter l'incapacité à tirer pleinement parti des économies d'échelle. Par ailleurs, en raison des contraintes budgétaires et des faibles capacités institutionnelles, il n'a pas été possible d'obtenir de meilleurs résultats sur le plan du développement, en s'appuyant uniquement sur les interventions du secteur public.

Pour ces raisons, la présente Stratégie de développement du secteur privé tient compte de tout l'éventail d'activités du Groupe de la Banque contribuant au développement, par le biais du secteur privé. Cela suppose une coopération et des initiatives cohérentes entre le guichet des opérations souveraines et celui des opérations non souveraines. Cela suppose également l'amélioration de la coordination avec les différentes parties prenantes au sein de l'administration, de la communauté des donateurs, de la société civile et du secteur privé.

**Évaluation des opérations du secteur privé :** Les opérations non souveraines (ONS) font partie intégrante du concours de la Banque au développement du secteur privé grâce à diverses interventions comme les prêts directs, les lignes de crédit, les prises de participations directes, la participation aux fonds de capital-investissement et, dans une moindre mesure, grâce à des mécanismes de partage des risques. Alors qu'elles étaient à un chiffre avant 2000, les opérations non souveraines représentent désormais en moyenne environ 30 % des prêts de la Banque. Entre 2008 et 2011, les ONS approuvées se sont élevées à 4,8 milliards d'UC, soit 30 % des nouveaux engagements de la Banque.

Il est vrai que le Département de l'évaluation indépendante des opérations n'a pas procédé à l'évaluation de l'ensemble des activités du Groupe de la Banque en faveur du secteur privé, mais il a récemment conduit une évaluation de ses opérations non souveraines (ONS)<sup>4</sup> entre 2006 et 2011<sup>5</sup>. Il ressort de cette évaluation que par le biais de ses ONS, le Groupe de la Banque réussit généralement à bien aligner ses opérations sur sa stratégie du secteur privé, en particulier pour ce qui est des infrastructures et de l'effet catalyseur de ses opérations non souveraines, en termes de mobilisation d'investissements et de financements additionnels. La Banque a également adopté les pratiques modèles de l'industrie pour mesurer et gérer les risques liés à son portefeuille du secteur privé, de façon à s'assurer que ces risques demeurent dans les limites d'engagement déterminées. La Banque affiche en outre une bonne performance pour ce qui est de l'alignement de ses ressources humaines sur les opérations du secteur privé, déployant un large éventail de compétences à travers les secteurs et les disciplines opérationnelles au centre de sa stratégie.

Au même moment, l'évaluation a permis de déterminer un certain nombre de domaines d'application des ONS nécessitant une attention supplémentaire et de formuler une série de recommandations. Au nombre de ces

4 Les ONS du Groupe de la Banque comprennent notamment : i) les opérations du secteur privé (OSP), y compris la dimension privée des partenariats public-privé (PPP) ; ii) les opérations des entreprises étatiques (ou parapubliques), y compris les sociétés de services publics dotées de l'autonomie financière et de la personnalité juridique ; et iii) les projets-enclaves ayant pour promoteurs les PMR.

5 Banque africaine de développement. *Promouvoir le développement du secteur privé en Afrique : évaluation indépendante des opérations non souveraines sur la période 2006-2011*. Département de l'évaluation des opérations (OPEV).

Figure 02 | Principaux enseignements tirés des stratégies précédentes



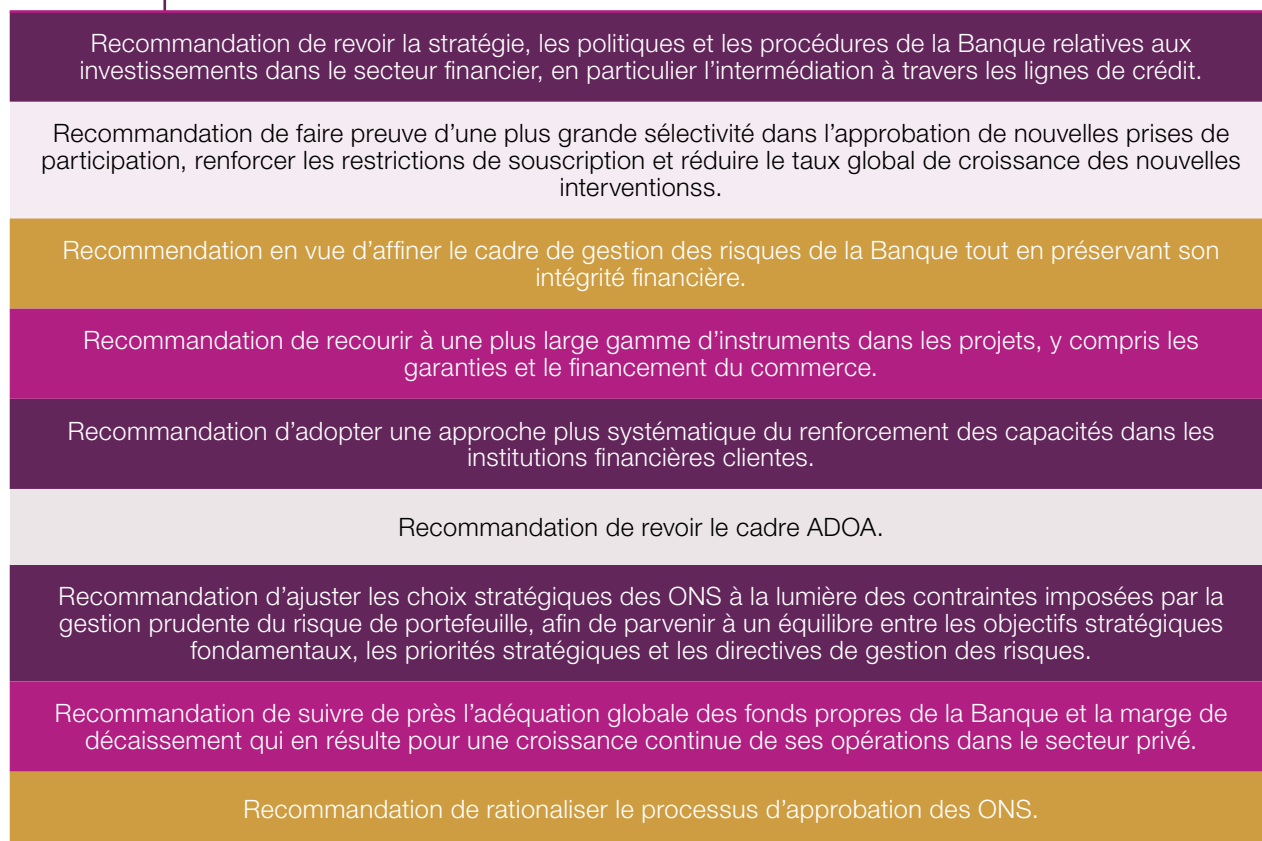
recommandations figurent une meilleure gestion des principaux domaines d'intervention ; la plus grande attention à accorder aux opérations d'intermédiation financière, en particulier par le biais des lignes de crédit et des prises de participations ; l'élargissement de l'éventail d'instruments utilisés par la Banque ; la revue du portefeuille de participations de la Banque pour s'attaquer à sa sous-performance ; et la garantie d'un équilibre approprié entre les objectifs stratégiques fondamentaux de la Banque et ses directives en matière de gestion des risques.

Les principales recommandations de l'évaluation sont résumées à la figure 3. Il y a lieu de noter que sur les huit recommandations formulées par OPEV, quatre sont spécifiques au secteur financier. En conséquence, des actions portant sur le secteur financier sont proposées pour chacun des piliers de cette stratégie, ce qui n'a rien de surprenant dans la mesure où le secteur financier, notamment les banques, d'autres intermédiaires et les marchés financiers servent le secteur réel de l'économie.

En outre, l'annexe I contient de nombreux autres enseignements tirés de différentes revues des interventions du Groupe de la Banque dans le secteur privé et montre leur apport à cette stratégie.

6 Pour de plus amples précisions, voir la réponse de la Direction à la revue indépendante des opérations du secteur privé (OSP) de la Banque, 2013.

Figure 03 | Principales recommandations d'OPEV concernant les ONS<sup>6</sup>



# Stratégie de la BAD pour le développement du secteur privé (2013–2017)

Pour que le secteur privé puisse prospérer, encourager une croissance inclusive et faire reculer la pauvreté en créant des emplois, certaines conditions doivent être remplies. Au nombre de ces conditions figurent la promotion de l'état de droit ; le développement des infrastructures « matérielles » et « immatérielles » ; la stabilité de l'environnement macroéconomique ; la disponibilité d'une main-d'œuvre éduquée, qualifiée et en bonne santé ; et la garantie de l'accès aux services financiers. Par ailleurs, pour que le secteur privé africain soit compétitif à l'échelle mondiale et pour qu'une telle compétitivité se traduise par l'essor significatif du commerce intra-africain et avec le reste du monde, l'approfondissement des marchés financiers, l'expansion de l'accès à l'enseignement supérieur et à la formation, et la promotion de l'égalité hommes-femmes revêtent une importance cruciale.

## 2.1 Vision et objectifs

À l'heure actuelle, le secteur privé fournit environ 70 % de la production, 70 % des investissements et 90 % des emplois sur le continent. Toutefois, ce secteur est encore composé dans une large mesure de micro et petites entreprises opérant essentiellement dans le secteur informel, avec des capacités limitées pour contribuer à l'accélération du développement<sup>7</sup>. Il subsiste de grandes différences d'un pays à l'autre, le secteur public offrant une bonne partie des emplois du secteur formel. Le secteur privé africain doit aussi faire face aux capacités organisationnelles limitées du secteur public dans la régulation efficace du secteur privé, ainsi qu'au climat généralement restrictif des affaires, au mauvais état des infrastructures (et notamment des infrastructures d'électricité et de transport), aux graves pénuries et asymétries de compétences, et aux difficultés d'accès aux financements. Si le secteur des industries extractives a été un important moteur de la croissance économique, celle-ci ne s'est pas traduite par une création d'emplois et une réduction de la pauvreté d'une ampleur aussi spectaculaire. C'est dire l'urgente nécessité pour les PMR de transformer et diversifier la

structure de leurs économies pour que la croissance soit durable et inclusive.

Cette Stratégie entrevoit un secteur privé compétitif, appelé à servir de moteur d'une croissance économique durable, créant un environnement de travail décent et offrant des emplois productifs en Afrique durant la prochaine décennie et au-delà.

Son principal objectif est donc de contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté sur le continent, en favorisant une croissance économique à base élargie, par le biais du développement efficace du secteur privé. Pour contribuer aux objectifs de croissance inclusive et à la transition vers une croissance verte, la BAD entend servir de catalyseur aux des ressources du secteur privé. Cet objectif est conforme à :

- L'Accord de 1964 portant création de la Banque, qui appelle la Banque à « promouvoir sur le continent l'investissement de capitaux publics et privés dans des projets ou programmes conçus pour contribuer au développement économique ou au progrès social de ses membres régionaux »<sup>8</sup> ;
- L'objectif stratégique de la sixième augmentation générale du capital (AGC-6) de la Banque africaine de développement et de la douzième reconstitution générale des ressources du Fonds africain de développement (FAD-12), qui vise à promouvoir le développement en Afrique, par le biais du secteur privé.

Le Groupe de la BAD réalisera cet objectif en maximisant l'impact de ses activités du secteur privé sur le développement et en s'appuyant sur sa performance antérieure, ses avantages comparatifs, sa perspective unique d'intervention et les enseignements tirés de la mise en œuvre des précédentes stratégies, conformément à ses objectifs institutionnels.

7 Banque africaine de développement. 2011. *Rapport sur le développement en Afrique (RDA)*. BAD, Tunis.

8 Article 2, *l'Accord portant création de la Banque africaine de développement*, signé le 4 août 1963 à Khartoum, au Soudan.

## 2.2 Positionnement du Groupe de la Banque

Le Groupe de la Banque occupe une position unique en tant qu'organisation africaine au service des Africains. La principale source des avantages comparatifs de la Banque est basée sur son caractère africain et sur sa place centrale dans l'architecture institutionnelle du développement du continent.

Créée il y a 50 ans par les États africains indépendants pour contribuer « au développement économique et au progrès social durables de ses membres régionaux, individuellement et collectivement »<sup>9</sup>, la Banque s'est acquittée de son mandat en finançant, à hauteur de plus de 100 milliards d'USD, des projets concourant au développement de l'Afrique, dont un nombre croissant sont axés sur le développement du secteur privé. La propriété du Groupe de la Banque revient majoritairement aux pays africains, et ses interventions ciblent à 100 % le continent. Par le biais de ses produits d'analyse et du savoir tacite de son personnel, le Groupe de la Banque a approfondi la compréhension de l'histoire institutionnelle et de l'économie politique de l'Afrique, établissant ainsi sa valeur unique. En plus de son caractère africain qui lui garantit l'accès privilégié aux États membres régionaux et l'appui de ceux-ci, la Banque représente un important forum pour l'interaction entre les 54 PMR et les 24 pays membres non africains de la Banque.

Pour pouvoir contribuer de manière significative à la concrétisation de la vision d'une croissance économique à base élargie, d'un développement social inclusif et d'une transition progressive vers une croissance « verte », par le biais d'un secteur privé efficace, le rôle du Groupe de la Banque dans la fourniture d'une assistance aux PMR doit être clairement défini. En sa qualité d'institution de premier plan pour le développement de l'Afrique, la Banque a une perspective d'intervention unique guidée par les dimensions de son avantage comparatif et ses grandes priorités opérationnelles, comme le résume l'encadré 1.

Dans la mesure où développement du secteur privé doit intervenir à une vaste échelle en Afrique, la Banque se doit d'affiner son modèle opérationnel de manière à harmoniser ses efforts avec les forces du marché pour créer des conditions propices à l'initiative privée. De même, elle devra évaluer systématiquement comment

ses projets favorisent le développement du secteur privé, en particulier en concertation avec d'autres partenaires de développement en Afrique.

## 2.3 Principes opérationnels

La Stratégie proposée pour le développement du secteur privé est fondée sur cinq principes opérationnels, qui sous-tendent la Politique de développement du secteur privé de 2013<sup>10</sup> :

- l'appropriation définitive du programme de développement du secteur privé revient aux PMR ;
- la Banque fait preuve de sélectivité dans ses interventions ;
- la Banque administre la preuve de son « additionnalité » dans ses interventions programmées ;
- la Banque s'attache à attirer d'autres partenaires dans ses interventions ; et
- les interventions de la Banque ne compromettent pas son intégrité financière.

La Stratégie précise le sens dans lequel le Groupe de la Banque entend aller pour concrétiser à moyen terme le programme de développement du secteur privé. La Stratégie est guidée par la Politique de développement du secteur privé, mais aussi par la Stratégie décennale du Groupe Banque pour la période 2013-2022, les évaluations d'OPEV, les enseignements tirés des stratégies passées et des conseils stratégiques de la Haute direction. Elle comprend les piliers stratégiques et les priorités opérationnelles devant guider les équipes chargées d'élaborer les DSP et DSIR, les résultats escomptés et les approches prévues pour les atteindre, et prend notamment en compte les demandes des parties prenantes. Ses orientations stratégiques ne

<sup>10</sup> La Politique de développement du secteur privé (ADB/BD/WP/2011/85/Rev.3 et ADF/BD/WP/2011/46/Rev.3) présente les principes obligatoires les plus élevés proposés par la Direction pour réaliser le programme de développement du secteur privé du Groupe de la Banque, approuvé par le Conseil. Elle définit également le champ des domaines acceptables pour les interventions de la Banque en délimitant les domaines inacceptables, comme les activités spéculatives, les projets commercialement non viables et les projets jugés illégaux en vertu de la réglementation du pays hôte ou des conventions et accords internationaux, etc. Tous ces aspects guident la Stratégie de développement du secteur privé. Cependant, dans la mesure où le personnel peut avoir besoin de directives plus précises pour pouvoir se conformer à la politique dans les domaines spécifiques où il travaille, d'autres types d'orientations (par exemple, des lignes directrices) pourront découler de cette politique, en privilégiant encore une fois les principes fondamentaux et les règles obligatoires. La Politique de développement du secteur privé ne devrait pas beaucoup changer au fil du temps, mais elle pourra être ajustée avec l'approbation du Conseil.

<sup>9</sup> Ibid., article 1.

devraient pas changer à court ou moyen terme, mais elles feront l'objet de suivi et pourront être affinées ou mises à jour en tant que de besoin suivant les conditions du moment. La Stratégie bénéficie également des plans de développement et des orientations spécifiques appelés, s'il y a lieu, à guider le personnel dans des domaines spécifiques où il intervient.

## 2.4 Piliers et priorités

La présente Stratégie affecte les ressources de la Banque essentiellement aux plus grandes opportunités en matière de création d'emplois à travers le continent et s'articule autour des trois piliers suivants (figure 4) :

- i) amélioration du climat de l'investissement et des affaires en Afrique;
- ii) élargissement de l'accès aux infrastructures sociales et économiques; et
- iii) promotion du développement des entreprises.

En déployant ses différentes interventions à travers ces trois piliers, la Direction ne perd pas de vue que les ressources financières de la Banque couvriront toujours une infime fraction des besoins de l'Afrique. Compte tenu des énormes besoins du continent, la Banque va rechercher de nouvelles voies de mobilisation des ressources pour soutenir la transformation de l'Afrique, en particulier en s'appuyant sur ses propres ressources. Elle continuera de renforcer les interventions de ses deux guichets et d'en accroître le volume, tout en explorant la possibilité d'attirer des investissements supplémentaires de la part des économies émergentes et de nouveaux bailleurs de fonds et donateurs, y compris les fonds souverains et les fonds de pension. Par ailleurs, le Groupe de la Banque utilisera mieux ses instruments existants, tout en s'employant à faire en sorte que chaque dollar investi mobilise encore plus auprès d'autres investisseurs. Le recours accru aux partenariats public-privé, aux accords de cofinancement et aux instruments d'atténuation des risques attirera également de nouveaux investisseurs.

### PILIER 1 - Climat de l'investissement et des affaires

Les opportunités et les incitations pour investir de manière productive, créer des emplois et soutenir

l'expansion dépendent des coûts et risques associés au climat des affaires et de l'investissement, ainsi que d'autres barrières non physiques entravant la concurrence. L'efficacité et la bonne réglementation des services publics, l'efficacité de l'application des lois et les pratiques transparentes en matière de passation de marchés contribuent collectivement à l'amélioration du climat d'investissement et des affaires, ainsi qu'à l'accélération de la croissance et du développement.

### PRINCIPAL DÉFI – CLIMAT RESTRICTIF DES AFFAIRES

Le climat d'investissement et des affaires en Afrique est caractérisé par un large éventail d'obstacles liés à la réglementation, au marché du travail, au commerce et aux entreprises, qui réduisent la compétitivité et limitent le développement du secteur privé. Ces obstacles peuvent être examinés sous deux angles : en premier lieu, au regard de l'incohérence des politiques sur le plan macroéconomique et sectoriel (réglementation et taxation, stabilité et sécurité, finance, perfectionnement des compétences professionnelles, et infrastructure) ; et en deuxième lieu, au regard du recul de la crédibilité, de la confiance du public et de la légitimité des institutions de gouvernance, ainsi qu'au regard de l'absence de canaux devant faciliter une large participation à la formulation des politiques. En dépit de la variation significative des situations à travers l'Afrique, ces déficiences structurelles se traduisent souvent par des pesanteurs bureaucratiques, des faiblesses dans le contrôle de la recherche de rente et le manque de transparence, qui contribuent tous à la réduction considérable de la crédibilité des politiques officielles et de l'administration, ce qui entrave, à son tour, le rôle positif des pouvoirs publics (voir figure 5). Lorsque la corruption constitue une menace, les entreprises préfèrent ne pas solliciter leur agrément pour échapper ainsi à ce qu'elles considèrent comme des politiques prédatrices. La conséquence est l'instauration d'un climat difficile pour les grandes comme pour les petites entreprises à travers l'Afrique, par rapport à d'autres régions du monde.

Le niveau peu développé des marchés financiers de l'Afrique entraîne d'autres obstacles pour l'investissement et les affaires, qui entravent le développement du secteur privé. Les systèmes financiers et les marchés des capitaux formels du continent sont embryonnaires, confrontés à des problèmes d'échelle, de volatilité, de liquidité à long terme et de stabilité macroéconomique et réglementaire, et mal perçus ailleurs. Le problème est

VISION			
Un secteur privé compétitif, qui jouera un rôle significatif en tant que moteur de croissance économique durable et de réduction de la pauvreté sur le continent africain au cours de la prochaine décennie et au-delà.			
OBJECTIF			
Contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté en Afrique, en favorisant une croissance économique à base élargie, l'emploi et un développement inclusif, grâce au développement effectif du secteur privé.			
PILERS STRATÉGIQUES	<b>Pilier I</b> : Climat de l'investissement et des affaires	<b>Pilier II</b> : Accès aux infrastructures sociales et économiques	<b>Pilier III</b> : Développement des entreprises
EFFETS ATTENDUS	Instauration d'un climat favorable aux affaires et appuyant l'investissement et le développement d'entreprises assumant leur responsabilité sociale	Amélioration de l'accès aux infrastructures sociales et économiques	Secteur des entreprises diversifié, dynamique, efficace, innovant et à base élargie en Afrique, qui produise des biens et services destinés à la consommation intérieure et étrangère
PRODUITS			
Capacités dans le domaine du développement du secteur privé pour appuyer les PMR dans leurs efforts visant à réaliser une croissance économique plus inclusive et plus durable du point de vue environnemental, à améliorer l'accès aux infrastructures sociales et économiques, et à accroître la compétitivité du secteur privé à travers l'Afrique.			
PRINCIPALES ACTIVITÉS	Appui à l'instauration d'un cadre politique, législatif et réglementaire favorable (« infrastructures immatérielles ») en vue de promouvoir le développement du secteur privé.	Aide aux pays membres régionaux pour s'attaquer aux contraintes connues et ciblées liées aux infrastructures « matérielles », qui entravent le développement du secteur privé, en particulier pour ce qui est du transport et de l'énergie. Activités sélectionnées d'amélioration des compétences et d'éducation.	Assistance aux pays pour les aider à s'attaquer aux défis spécifiques se posant au niveau des entreprises et entravant le développement du secteur privé, y compris les pénuries de compétences, les difficultés à accéder aux financements, le manque d'échelle, les déficits et les faiblesses dans les chaînes de valeurs.
PRINCIPAUX INSTRUMENTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>opérations à l'appui de réformes ;</li> <li>assistance technique et renforcement des capacités ;</li> <li>études économiques et sectorielles ;</li> <li>prêts-projets et dons ;</li> <li>dialogue sur les politiques et services de conseil ;</li> <li>coordination avec d'autres bailleurs de fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prêts-projets et dons ;</li> <li>assistance technique et renforcement des capacités ;</li> <li>études économiques et sectorielles ;</li> <li>opérations à l'appui de réformes ;</li> <li>dialogue sur les politiques et services de conseil ;</li> <li>coordination avec d'autres bailleurs de fonds.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>financement direct (dette à long terme ; participations, garanties, syndication de prêts, et prises fermes) ;</li> <li>services de conseil ;</li> <li>assistance technique et renforcement des capacités.</li> </ul>





accentué par les incertitudes financières qui prévalent de par le monde, auxquelles se greffe la hausse des risques économiques, dans le sillage des turbulences financières mondiales de 2008-2009, qui ont sensiblement renchéri le coût des financements commerciaux à court terme, en particulier pour le financement du commerce. L'accès au crédit à long terme se rétrécit même sur le continent. Les flux de crédit destinés au secteur privé demeurent également en-dessous des niveaux enregistrés dans d'autres régions en développement. Près de la moitié des petites entreprises d'Afrique signalent que l'accès aux services financiers constitue une contrainte majeure. Seules 22 % des sociétés africaines bénéficient d'un prêt ou d'une ligne de crédit d'une institution financière, contre 31 %, 47 % et 48 % pour les pays en développement d'Asie, l'Amérique et l'Europe, respectivement<sup>11</sup>.

Par ailleurs, l'infrastructure financière en Afrique en est généralement encore à ses balbutiements. L'infrastructure financière comprend un ensemble d'institutions du marché, des réseaux et infrastructures physiques partagés, qui accroissent l'efficacité des opérations des intermédiaires financiers, tout en favorisant l'échange d'informations et de données, ainsi que le règlement des paiements entre les acteurs du marché de gros et du marché de détail. Les bureaux de crédit, les registres des garanties et les systèmes de notation du crédit ne se trouvent qu'au stade initial de leur développement dans plusieurs pays africains. La comparaison des diverses régions du continent montre que l'Afrique subsaharienne est la région où

les systèmes de paiement et de règlement sont les moins développés, de nombreuses économies étant encore basées essentiellement sur l'échange sous formes d'espèces, et plusieurs pays utilisant encore des systèmes manuels de traitement et de compensation.

Enfin, les recherches menées par la Banque montrent qu'il y a un sérieux décalage entre les compétences acquises par les jeunes lorsqu'ils sortent du système éducatif et celles qui sont recherchées sur le marché du travail, en particulier dans le secteur privé<sup>12</sup>. Cette situation témoigne de la faible qualité de l'éducation et du déphasage entre les systèmes éducatifs et les employeurs. Dans le supérieur, les jeunes Africains sont confrontés à des systèmes universitaires généralement axés sur l'éducation aux fins d'emploi dans le secteur public, sans véritablement tenir compte des besoins du secteur privé.

#### PERSPECTIVES – PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

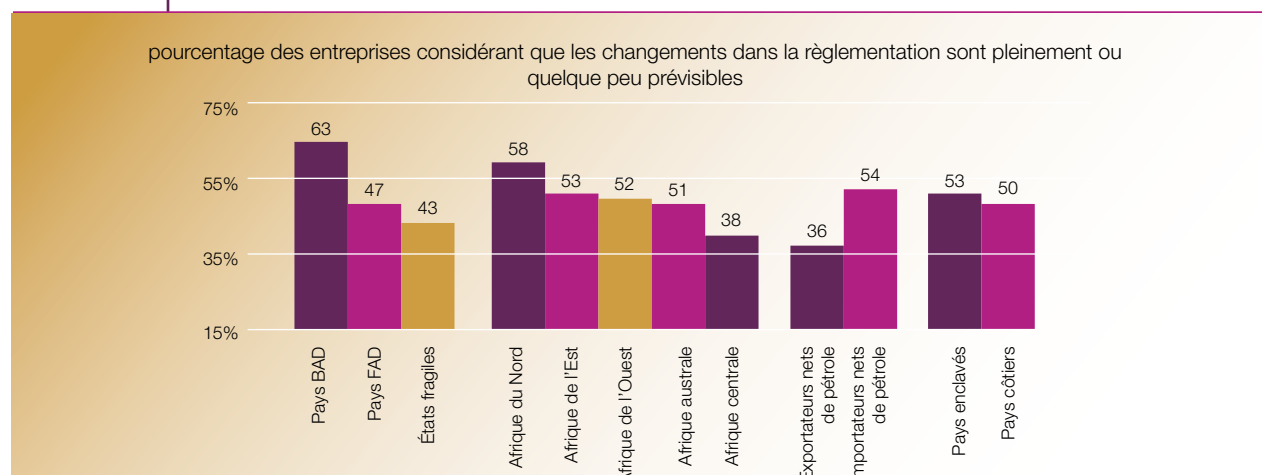
La Banque collaborera avec d'autres acteurs (pouvoirs publics, partenaires au développement, secteur privé, société civile et d'autres) pour aider les PMR à s'attaquer aux principaux défis structurels liés au climat des affaires et de l'investissement. Elle entend plus particulièrement :

- appuyer les mesures qui privilégient la réduction de l'attrait exercé par les activités du secteur informel, en favorisant les réformes destinées à faciliter la pratique des affaires et à réduire le coût de création, d'expansion et de fermeture d'une entreprise. À cet

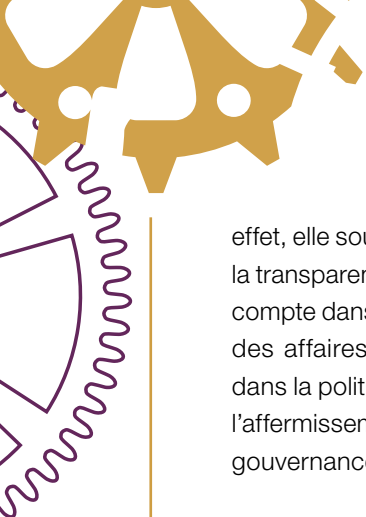
11 Banque africaine de développement, 2011. *Rapport sur le développement en Afrique (RDA)*. BAD, Tunis.

12 Banque africaine de développement et al. 2012. *Perspectives économiques en Afrique (PEA)*. BAD, Tunis.

Figure 05 | Prévisibilité des changements de réglementation



Source: Calculs des services de la Banque suivant les données des enquêtes auprès des entreprises, 2010.



effet, elle soutiendra les initiatives visant à promouvoir la transparence, la prévisibilité et l'obligation de rendre compte dans les cadres réglementaires de la pratique des affaires et de l'investissement<sup>13</sup>, en particulier dans la politique et l'administration fiscales, ainsi que l'affermissement des droits de propriété et une bonne gouvernance d'entreprise<sup>14</sup> ;

- appuyer les initiatives visant à approfondir et à étendre les marchés financiers et des capitaux, notamment celles qui encouragent la création d'un large éventail d'institutions et de services financiers (par exemple l'assurance et le crédit-bail), le développement des instruments financiers (par exemple les actions et les garanties) propres à mobiliser des financements à long terme, ainsi que des actions visant à accroître les emprunts en monnaie locale pour financer des projets du secteur privé ;
- appuyer les initiatives visant à améliorer l'infrastructure financière en Afrique, notamment les registres des garanties, les bureaux de crédit, les agences de notation et les systèmes de paiement et de règlement, qui sont nécessaires pour la stabilité financière et le succès du fonctionnement des marchés financiers intégrés modernes ;
- appuyer les initiatives visant à promouvoir l'innovation, l'entrepreneuriat, le savoir et les compétences, en particulier par le biais de la fourniture d'une assistance pour rendre la formation professionnelle plus efficace ;
- faciliter le dialogue sur les politiques avec les acteurs du secteur privé aux niveaux régional, national et, s'il y a lieu, infranational ;
- appuyer les initiatives visant à améliorer les cadres institutionnels et opérationnels pour les partenariats public-privé (PPP), y compris le renforcement des capacités d'analyse en vue de la sélection, de l'évaluation et du suivi des PPP, ainsi qu'en vue de la préparation des projets au niveau des transactions ; et

13 Voir le rapport conjoint BAD-OCDE consacré à la législation, aux politiques et aux pratiques de lutte contre la corruption d'agents publics dans les transactions commerciales dans 20 pays africains, *Inventaire des lois, politiques et pratiques pour l'intégrité dans les affaires et la lutte contre la corruption dans vingt pays africains*, OCDE. Paris.

14 Il convient également de placer dans la même catégorie les initiatives de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme, qui font l'objet d'une stratégie de la Banque (voir *Stratégie du Groupe de la Banque pour la prévention du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme en Afrique* - ADB/BD/WP/2007/70 et ADF/BD/WP/2007/46).

- aider à renforcer les communautés économiques régionales et les autorités nationales pour encourager et promouvoir l'intégration du secteur financier à l'échelle régionale, les investissements transfrontaliers, l'élimination des barrières non tarifaires au commerce, l'harmonisation des codes d'investissement et d'ingénierie, l'assurance qualité et les normes de certification.

Sous ce pilier, les instruments les plus importants sont les opérations à l'appui de réformes (OAR), par lesquelles la Banque encourage les réformes dans les PMR. Dans l'esprit de la Déclaration de Paris, ces réformes sont arrêtées de concert avec les gouvernements et d'autres partenaires de développement. Ainsi, l'éventail assez large des priorités opérationnelles de ce pilier traduit l'impossibilité d'identifier dès le départ quels aspects de la réforme de la politique de développement du secteur privé la Banque va appuyer ou non dans le cadre de son effort global de soutien aux réformes.

En conséquence, les domaines opérationnels présentés ci-dessus permettront aux départements sectoriels et aux équipes pays d'adapter les interventions de la Banque aux pays et aux conditions prévalant dans les sous-régions en coopération avec d'autres partenaires au développement et les parties prenantes. La Banque jouera un rôle de chef de file là où elle possède un avantage comparatif, tout en laissant les autres mener ailleurs.

Les projets d'appui institutionnel (PAI), qui fournissent un concours de renforcement des capacités et une assistance technique aux institutions qui soutiennent le développement du secteur privé dans les PMR, constitueront un autre instrument important à utiliser sous ce pilier. Les PAI complètent les réformes soutenues par les OAR et permettent à la Banque de déployer des ressources plus ciblées à la demande des PMR.

## PILIER 2 - Accès aux infrastructures sociales et économiques

Par «infrastructures économiques efficaces», l'on entend les installations permettant à un pays ou à une région de faciliter les activités des entreprises (réseaux de communication, de transport et de distribution, institutions et marchés financiers, systèmes d'alimentation en énergie, etc.). Ces installations sont

cruciales pour s'attaquer à certains des principaux obstacles entravant le développement du secteur privé en Afrique. Il s'agit notamment des infrastructures sociales, qui représentent un sous-ensemble du secteur des infrastructures et qui comprennent habituellement les actifs liés aux services sociaux tels que les centres de santé et les établissements scolaires, ainsi que les systèmes qui les sous-tendent. Étant donné que l'Afrique est l'un des pôles économiques enregistrant la croissance la plus rapide au monde, la priorité doit être accordée à la satisfaction de la demande et à l'élargissement de l'accès aux principales infrastructures dans les efforts visant à augmenter la taille des marchés, à approfondir l'intégration régionale et à faire baisser les prix grâce aux économies d'échelle.

### **PRINCIPAL DÉFI : ACCÈS LIMITÉ AUX INFRASTRUCTURES MATÉRIELLES**

L'un des principaux obstacles entravant le développement du secteur privé et la transformation socioéconomique de l'Afrique est son manque d'infrastructures matérielles. De plus, les infrastructures existantes sont souvent désuètes et mal entretenues. Les marchés africains sont encore largement inaccessibles, en raison du mauvais état des infrastructures et de l'absence de connectivité. Le mauvais état des infrastructures routières, ferroviaires et portuaires entraîne une augmentation des coûts des marchandises commercialisées dans les pays africains, de l'ordre de 30 % à 40 % (figure 6)<sup>15</sup>. Les transports présentent des défis spécifiques d'ordre logistique qui restent source d'inefficacités coûteuses pour l'infrastructure matérielle, y compris : l'efficacité du dédouanement et des contrôles aux frontières ; la facilité d'organiser les livraisons à des prix compétitifs ; la compétence et la qualité des services logistiques ; la capacité de repérer et suivre les envois ; et la fréquence avec laquelle les envois atteignent les destinataires dans les délais de livraison prévus ou escomptés. Le mauvais état des infrastructures en Afrique impose un coût élevé aux industries, diminue la compétitivité et limite l'accès aux marchés locaux et internationaux. Ce faisant, il réduit la croissance économique au niveau national de deux points de pourcentage par an et fait baisser la productivité des entreprises de 40 %<sup>16</sup>. Dans le secteur de l'énergie, au moins 30 pays déclarent des pénuries d'électricité régulières et bien d'autres font face à des coupures de courant à des fréquences

variables. Cela limite les perspectives de croissance pour les entreprises de toutes tailles. Toutefois, les MPME sont particulièrement touchées, car elles ne peuvent généralement pas investir dans leur propre production d'électricité. L'Afrique dispose de 15 % du potentiel hydroélectrique du monde, et moins de 10 % de ce potentiel est actuellement exploité. Les sources d'énergie renouvelable telles que l'énergie solaire, l'énergie éolienne, la biomasse et l'énergie géothermique présentent aussi un potentiel important.

Le manque d'infrastructures constitue un obstacle sérieux pour la croissance et le développement du secteur privé, en plus de contribuer au faible niveau du commerce intra-africain et du commerce du continent avec le reste du monde. Bien que l'Afrique abrite 12 % de la population mondiale, sa part dans le PIB global et sa part dans le commerce mondial ne sont que peu significatives.

Le développement des infrastructures est étroitement lié à l'histoire des ressources et des produits de base dont regorge le continent. Les importantes découvertes de ressources de ces dernières années en Afrique, par exemple les découvertes de pétrole et de gaz à l'est et au sud-est de l'Afrique, ainsi que la forte demande de ressources agricoles et naturelles telles que les minerais de fer, le platine, le charbon et le cuivre, demande provenant surtout de l'Asie, justifient la nécessité du développement des infrastructures. De même, la croissance économique de l'Afrique continue d'être tirée par les investissements dans les infrastructures nécessaires pour extraire et transporter ces ressources vers les marchés mondiaux (infrastructures ferroviaires et portuaires). Certains PMR ont commencé à examiner les voies et moyens de relier à d'autres marchés les nouvelles infrastructures dictées par ces ressources, par exemple l'aménagement de voies ferrées permettant de transporter à la fois les minerais et les produits agricoles.

La croissance démographique rapide en Afrique met également une énorme pression sur les infrastructures sociales et économiques existantes, qui sont souvent obsolètes et mal entretenues. En fait, dans bon nombre de pays, les insuffisances dans les infrastructures limitent la productivité au moins autant que d'autres défis institutionnels tels que la mauvaise gouvernance, la complexité de la réglementation et le manque d'accès aux services financiers. Tel est particulièrement le cas dans les secteurs de l'électricité et de la logistique,

15 Consortium pour les infra-structures en Afrique (ICA). 2005. *Infrastructures africaines : une transformation impérative*. Banque mondiale. Washington, DC.

16 Ibid.

ainsi que dans le secteur des infrastructures physiques utilisées pour la prestation des services de soins de santé et des services d'éducation de base.

Outre le manque de connexion physique entre pays, il y a également le caractère très limité de l'intégration des marchés régionaux des services liés aux infrastructures, notamment pour ce qui est de l'électricité, de l'énergie, des télécommunications, du transport, et de l'eau et de l'assainissement. Il en est ainsi en partie en raison des faiblesses des communautés économiques régionales qui ne sont pas structurées pour faire les investissements nécessaires au niveau régional. En outre et surtout, les gouvernements ne collaborent pas suffisamment avec le secteur privé et d'autres acteurs pour développer et moderniser les infrastructures régionales (en particulier les infrastructures de communication et de transport), adapter les politiques industrielles aux capacités productives des différents pays en Afrique (par exemple dans les secteurs de l'agriculture et de la sécurité alimentaire) et mettre pleinement en œuvre les protocoles des communautés économiques régionales que les gouvernements ont signés.

Par ailleurs, il subsiste de sérieux obstacles à la mobilisation du financement privé et à l'investissement privé dans les infrastructures.

Les coûts de la satisfaction des besoins de l'Afrique en infrastructures sont estimés à environ 100 milliards d'UC par an au cours de la prochaine décennie<sup>17</sup>, dont deux tiers pour les infrastructures entièrement nouvelles, et

le reste pour l'entretien des infrastructures existantes. Un montant d'environ 25 milliards d'USD seulement est actuellement consacré chaque année aux dépenses d'investissement, d'où un déficit substantiel. Des financements nouveaux et novateurs seront nécessaires pour combler ce déficit<sup>18</sup>.

### PERSPECTIVES – PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

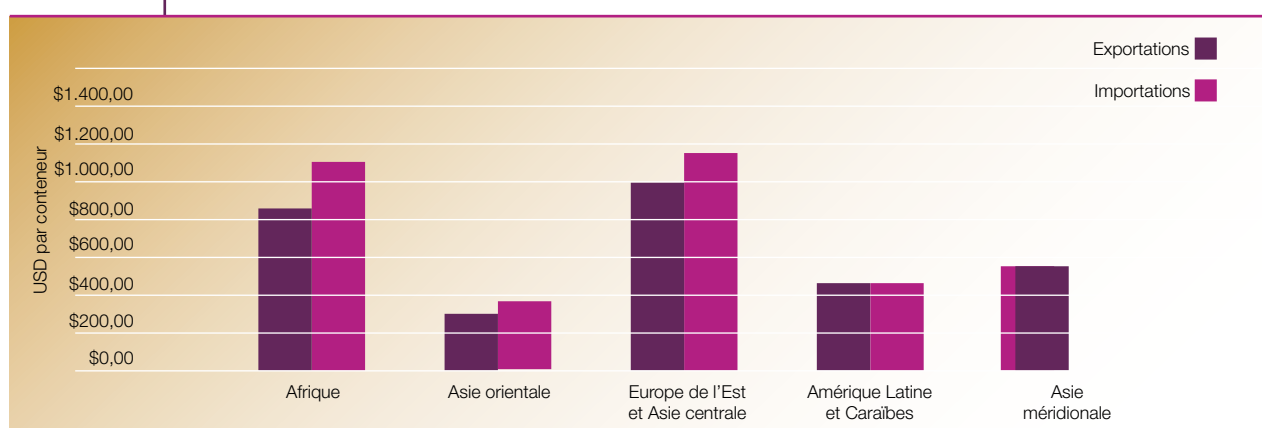
L'appui aux infrastructures en Afrique, qui est le fondement de ce pilier, est au centre des activités de la Banque et constitue un domaine dans lequel la Banque jouit d'un avantage comparatif. La Stratégie du Groupe de la Banque pour la période 2013-2022 préconise l'intensification significative des investissements ciblant les infrastructures, aussi bien au titre des opérations souveraines qu'au titre des opérations non souveraines, en particulier dans le transport, l'énergie, l'eau et l'assainissement, identifiés par les entreprises et les gouvernements africains comme constituant les plus grands défis pour la transformation du continent.

Sous ce pilier, la Banque aidera les PMR à mettre principalement en œuvre leurs priorités de développement des infrastructures figurant dans leurs stratégies de développement à long terme et, au niveau régional, telles qu'énoncées dans le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA) du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)/de l'Union africaine. Les interventions de la Banque aideront les PMR à accroître leur productivité et leur compétitivité ; à approfondir l'intégration physique, économique et sociale ; et à créer un plus grand nombre d'opportunités

17 Banque mondiale. 2005. *Étude diagnostique des infrastructures nationales en Afrique*. Banque mondiale. Washington DC.

18 Banque africaine de développement 2011. *Comblant le déficit d'infrastructures en Afrique : financement innovant et risque*, BAD, note d'information économique.

Figure 06 | Coûts de transport terrestre



Source : Larossi, G. 2009. « Benchmarking Africa's Cost and Competitiveness ». *Rapport sur la compétitivité en Afrique 2009*. Forum Économique Mondial, BAD

pour la promotion de l'inclusion et la contribution à une transformation économique durable. En particulier, la Banque compte :

- appuyer les initiatives de développement de nouvelles infrastructures ou de réhabilitation des infrastructures existantes visant essentiellement à mettre en œuvre des réformes et des investissements à long terme et de grande envergure dans les chaînes de valeurs des transports et de la logistique, à réduire les délais de route entre régions, à améliorer la fourniture des services sociaux et leur accès, à promouvoir l'intégration des marchés nationaux, à relier les marchés nationaux aux marchés régionaux, ainsi qu'aux marchés de l'extérieur du continent<sup>19</sup> ;
- soutenir les initiatives visant à renforcer l'accès à des systèmes d'infrastructure efficaces et/ou à l'épreuve du climat ainsi que la capacité de leur déploiement, y compris les systèmes de transport multimodaux, qui peuvent également offrir le moyen de gérer la croissance urbaine, tout en réduisant l'empreinte écologique globale ;
- appuyer les initiatives visant à répondre à la demande croissante d'énergie en Afrique, en mettant l'accent sur les énergies propres et l'efficacité énergétique ou d'autres types de projets propres à aider les PMR à exploiter les opportunités « vertes » qui se présentent ;

soutenir les infrastructures privées et les partenariats public-privé, par le biais d'instruments de financement directs et indirects, ainsi que par le biais de la fourniture d'une assistance technique et de services consultatifs pour les transactions ;

- soutenir les initiatives propres à permettre aux PMR de tirer parti des possibilités offertes par une croissance axée sur l'exportation grâce au développement efficace des zones franches industrielles (ZFI) reposant sur la combinaison de mesures incitatives n'introduisant pas de distorsion, d'infrastructures et des services attractifs pour les investisseurs ; et
- renforcer ses capacités d'analyse et de conseil afin de maintenir son rôle de chef de file pour les initiatives en faveur des infrastructures continentales telles que

le NEPAD et le Consortium pour les infrastructures en Afrique.

Afin d'accélérer les progrès dans tous les domaines mentionnés, il importe d'opter pour une approche plus systémique et le partenariat de manière à accroître l'investissement privé, créer des emplois plus durables, transférer les nouvelles technologies et les compétences, et réaliser le véritable potentiel économique et humain de l'Afrique au cours des prochaines décennies.

### **PILIER 3 -** *Développement des entreprises*

D'autres enjeux ont une incidence directe sur les activités et la croissance des entreprises privées, en particulier des MPME. Sous ce pilier, la Stratégie se concentre sur trois domaines prioritaires – accès aux financements et aux services financiers ; compétences dans l'entrepreneuriat et le fonctionnement des entreprises ; accès aux technologies, à l'innovation et aux liens entre les chaînes de valeurs – qui présentent autant de défis pour le développement du secteur privé en Afrique.

#### **PRINCIPAL DÉFI – ACCÈS AUX SERVICES FINANCIERS ET FOURNITURE DE FINANCEMENTS À LONG TERME**

Les entreprises privées d'Afrique, y compris environ 70 % des quelque 50 millions de MPME d'Afrique, éprouvent de sérieuses difficultés liées à l'accès insuffisant aux financements à long terme (voir figure 7)<sup>20</sup>. Même les grandes entreprises du continent sont systématiquement confrontées à des contraintes en termes de financements<sup>21</sup>. Un tel sous-financement a conduit à un sous-investissement considérable, en particulier dans des biens d'équipement tels que les matériels et outillage, ainsi que dans la recherche-développement, ce qui a contribué, à son tour, aux faibles niveaux d'innovation, de productivité et de compétitivité<sup>22</sup>.

Les commerçants africains, en particulier les exportateurs actuels et potentiels, ont de sérieuses

20 T. Beck, S. Munzele Maimbo, I. Faye, T. Triki. 2011, *La finance en Afrique : au-delà de la crise, Banque africaine de développement*. Tunis.

21 Ibid.

22 Forum économique mondial, Banque mondiale et Banque africaine de développement. 2011. *Rapport sur la compétitivité en Afrique 2011*. World Economic Forum ; Geneva ; Gebreyesus, M. 2009. "Innovation and Microenterprises Growth in Ethiopia." UNU-WIDER Research Paper No. 2009/51 ; et Onyeiwu, S. 2011. "Does the Lack of Innovation and Absorptive Capacity Retard Economic Growth in Africa?" UNU-WIDER Working Paper No. 2011/19.

19 C'est dans cette catégorie qu'il convient de classer des initiatives régionales telles que le Programme de développement des infrastructures en Afrique (PIDA).

difficultés à obtenir des financements pour le commerce. Lorsqu'un tel financement est disponible, son coût est souvent prohibitif et à court terme, en particulier pour les MPME. En dépit du fait que la valeur du commerce de l'Afrique a plus que triplé au cours de la décennie écoulée (atteignant 1,2 trillion d'USD en 2010), il y a une grave pénurie de financements du commerce en Afrique, essentiellement parce que les institutions financières locales manquent de ressources financières et techniques, et les banques internationales ont une perception incomplète du risque.

Les contraintes de financement varient d'un pays à l'autre et à travers l'Afrique, ainsi que selon la taille de l'entreprise. Les différences reflètent les difficultés d'accès au financement auprès des institutions financières formelles, soit parce que les entreprises sont incapables de présenter des propositions susceptibles de bénéficier d'un concours financier, soit parce que les institutions financières se montrent réticentes à octroyer des crédits aux MPME.

Les solutions profondes et durables pour relever les défis liés à l'accès aux services financiers et pour offrir des financements à moyen et long termes en Afrique doivent intégrer tous les instruments disponibles, et notamment les lignes de crédit, les prises de participations et instruments connexes, les délégations de crédit, le partage des risques, les garanties et l'assistance technique. Des mesures doivent être prises à tous les niveaux pertinents, dans les entreprises et les institutions financières, à l'échelle aussi bien nationale que mondiale.

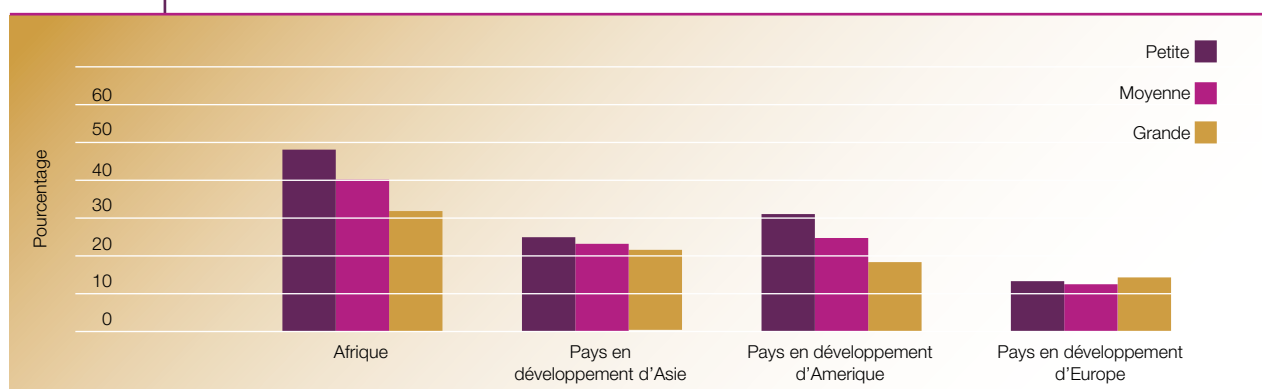
## PERSPECTIVES – PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

La Banque adoptera une approche plus holistique de

la compétitivité et de l'inclusivité du secteur financier de manière à déployer les interventions en tenant compte du contexte national et des capacités du secteur financier local ; elle aura ainsi à :

- établir des partenariats avec les institutions financières (institutions financières commerciales et institutions de financement du développement, y compris les banques, les fonds de capital-investissement, etc.), afin de faciliter l'investissement et le commerce intra-africains, et de permettre à ces institutions d'améliorer la prestation de services aux MPME, aux commerçants (voir encadré 1) et aux femmes ;
- collaborer avec les gouvernements et le secteur privé pour mettre au point des modèles d'entreprise basés sur les technologies afin d'aider les entreprises ne bénéficiant d'aucun secours financier et celles qui bénéficient d'un concours insuffisant ;
- soutenir les initiatives permettant de travailler directement avec des PME individuelles pour améliorer leur solvabilité, leurs connaissances financières et leur potentiel de croissance ;
- fournir une assistance financière directe aux entreprises, par le biais du crédits à long terme et de prises de participations jouant un rôle de catalyseur, des garanties, des syndications de prêts et des prises fermes, en particulier les initiatives ciblant l'agro-industrie, la modernisation industrielle (mines, pétrole et gaz), ainsi que l'intégration régionale et les mécanismes d'appui (infrastructures sociales, instruments financiers, etc.) aux communautés locales ;

Figure 07 | Pourcentage des entreprises considérant l'accès au financement comme un obstacle majeur



Source : Calculs des services de la Banque suivant les données des enquêtes auprès des entreprises, 2010.



- appuyer les initiatives visant à accroître la réactivité des institutions financières privées à l'égard de la demande croissante de crédit à long terme, par la poursuite de l'octroi de lignes de crédit et de l'offre d'instruments de partage des risques pour permettre aux institutions financières de procéder à la rétrocession à leurs clients ;
- attirer l'attention des dirigeants mondiaux sur la question du renforcement du secteur financier en Afrique ; et
- établir des directives spécifiques de nature à soutenir les MPME et s'assurer que les intermédiaires financiers rendent compte de l'utilisation des ressources de la Banque aux fins prévues.

### PRINCIPAL DÉFI – OBSTACLES SPÉCIFIQUES DES MICRO, PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

Le secteur privé africain est constitué dans une large mesure de MPME, certaines personnes devenant de petits entrepreneurs aussi bien par désespoir que par

aspiration. Les MPME sont souvent des entreprises de taille très petite, à caractère informel et familial, ou avec un propriétaire unique. De telles entreprises peuvent cesser leurs activités rapidement. Bon nombre d'entre elles sont gérées par des individus qui n'ont pas d'autre opportunité d'emploi rémunérateur et qui comptent sur leurs activités pour survivre ou pour compléter les maigres revenus tirés de la pratique de l'agriculture de subsistance<sup>23</sup>. De tels entrepreneurs ont souvent une formation insuffisante et n'ont pas accès aux informations cruciales sur le marché. Toutefois, tous les entrepreneurs font face à des obstacles qui entravent leur croissance, comme la sous-capitalisation et la structure du capital, l'absence de garantie, une grave pénurie de compétences (y compris en matière financière), les faibles liens avec le marché ainsi que le manque généralisé de services et réseaux de développement des entreprises. Les femmes entrepreneures font souvent face à des obstacles juridiques, à des restrictions pour

23 Banque africaine de développement. 2011. *Rapport sur le développement en Afrique*. BAD, Tunis.

## Encadré 01

### Intensification des activités de financement du commerce

Le nouveau Programme de financement du commerce (PFC) de la Banque permettra de s'attaquer aux contraintes qui persistent sur le marché, en termes de disponibilité de limites des risques et de liquidité pour le commerce en Afrique. Ces contraintes sont exacerbées par les pressions continues sur les marchés bancaires mondiaux, en particulier en Europe, ainsi que par l'impact modéré du contrôle bancaire au titre de Bâle III. Étant donné qu'il y a un risque relativement faible (et historiquement de faibles taux de défaut) dans le secteur du financement du commerce, le PFC devrait être l'instrument de consommation des fonds propres présentant les plus faibles risques dans les opérations du secteur privé de la Banque et devrait avoir un impact global positif sur le profil de risque du portefeuille de la Banque, en compensant les autres opérations à plus haut risque.

La Banque portera également l'attention aux questions relatives à l'amélioration du climat des affaires, qui ciblent principalement la facilitation du commerce, par le biais de la collaboration avec les communautés économiques régionales (CER) d'Afrique, afin d'harmoniser les politiques et réglementations financières au niveau national comme régional, en tant que moyen de faciliter les transactions financières transfrontalières et de promouvoir le commerce transfrontalier. Au nombre des principales activités, l'on pourrait citer les suivantes :

- les aspects non opérationnels du financement du commerce (visant à s'attaquer aux défis liés à l'accès au financement, auxquels sont confrontées les institutions financières et les MPME africaines) ;
- les services de promotion des exportations et d'appui aux investissements (visant à s'attaquer à certains des défis majeurs liés au commerce interrégional et intrarégional, aux investissements transfrontaliers et aux investissements intérieurs) ; et
- les activités d'appui aux marchés/échanges de produits de base (visant à s'attaquer aux problèmes entravant le développement de chaînes de valeurs agricoles rentables).

Du point de vue du développement, le PFC de la Banque devrait avoir un impact positif sur la croissance des économies africaines. Il utilisera un certain nombre d'instruments pour aider la Banque à appuyer les petites et moyennes entreprises, les secteurs tels que l'agriculture et la fabrication, ainsi que les pays à faible revenu.

Au cours des quatre premières années du plan d'activités, le PFC entend appuyer le commerce africain, à hauteur de 11 milliards d'USD, en ciblant environ 8 000 transactions des PME couvrant plus de 110 institutions financières locales dans au moins 30 PMR.



l'accès aux institutions, ainsi que pour l'utilisation et la propriété de biens fonciers, ce qui les empêche d'avoir accès au crédit, de trouver des emplois ou de s'en sortir pour les impôts.

Entre 2008 et 2012, sur tous les financements approuvés par le Groupe de la Banque pour les ONS, 34 % ont ciblé directement les MPME, et la Banque entend intensifier son appui au développement des MPME en Afrique. Dans le même temps, elle reconnaît les contraintes liées aux opérations de détail, qui pourraient affecter la rentabilité et l'avantage comparatif de la Banque. L'approche de la Banque visera essentiellement à renforcer les compétences et les liens avec les entreprises, ainsi qu'à fournir l'assistance technique. La Banque précisera les objectifs, les modèles opérationnels et les ressources requises pour promouvoir l'inclusion financière (microentreprises et entreprises d'auto-emploi) et le développement des entreprises (entrepreneurs en quête de croissance et d'opportunités).

Pour être plus efficace dans ses interventions à cet égard, la Banque établira une définition précise des MPME à intégrer dans ses lignes directrices pour les opérations non souveraines (en cours de rédaction) afin de mieux classer et suivre les interventions destinées aux MPME et d'en maximiser l'impact sur le développement. Cela se fera en concertation avec les autorités nationales.

## PERSPECTIVES – PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

De manière spécifique, la Banque compte :

- revoir et, au besoin, ajuster le cadre d'appui aux investissements et programmes ciblant la microfinance<sup>24</sup>, en particulier ceux qui visent le développement de l'entrepreneuriat. Au titre de sa Politique de la microfinance et conformément à sa Stratégie décennale pour la période 2013-2022, le Groupe de la Banque s'est engagé à appuyer l'amélioration de l'accès aux services financiers à travers l'Afrique, en particulier pour les petits opérateurs économiques et les ménages à faible revenu qui ne sont pas bien desservis par le système bancaire classique ;

- affiner son appui aux MPME par le biais des intermédiaires financiers (encadré 3), en ayant en particulier à l'esprit la conclusion d'OPEV selon laquelle la Banque pourrait faire mieux ;

- accroître son appui aux initiatives d'assistance technique visant à fournir des services financiers aux marchés cibles des MPME, ainsi qu'aux marchés permettant de s'assurer que les besoins non financiers des MPME sont couverts. Dans ce dernier cas, la Banque prendra notamment des mesures pour rendre le climat plus propice et pour renforcer les capacités des intermédiaires locaux à fournir une assistance aux MPME, y compris sous forme de services de développement des entreprises et de liens avec les marchés ;

- soutenir les initiatives créant systématiquement des opportunités pour intégrer les entreprises locales dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises internationales, par le biais d'accords de sous-traitance, de concession de licences, et de franchise, ainsi que des politiques de passation de marchés des pouvoirs publics et des partenaires au développement ;

- appuyer les initiatives offrant aux entreprises, y compris les MPME, des incitations pour promouvoir des technologies et connaissances menant à des produits industriels écologiques ; et

- resserrer ses partenariats avec d'autres acteurs intervenant dans le développement des MPME en Afrique, y compris le cofinancement des programmes d'assistance technique avec la Société financière internationale, l'Agence française de développement, l'USAID, le DfID, l'AMSCO, la PEP-Africa, l'ONUDI, l'OIT, le FIDA et d'autres).

Par ailleurs, la Banque explorera d'autres options visant à intensifier et à mobiliser les financements et les services en faveur des MPME, avec en complément des garanties et des mécanismes d'assurance tels que le Fonds africain de garantie et l'Initiative de financement du commerce de la Banque, afin d'encourager les institutions financières du continent à accroître leur engagement dans les MPME.

La Banque explorera également les voies et moyens d'appuyer de nouvelles initiatives qui peuvent promouvoir une croissance économique et un développement

24 Groupe de la Banque africaine de développement (2006) : *Politique et stratégie du Groupe de la Banque pour la microfinance* ; documents des Conseils ADB/BD/WP/2006/06/Rev.1/Approuvé et ADF/BD/WP/2006/08/Rev.1/Approuvé ; 12 juin 2006 ; résumé analytique, paragraphe 9.4, et sections 4.4 et 4.5.



social inclusifs. Les entreprises à finalité sociale et les entreprises sociales ont un potentiel significatif<sup>25</sup>. Ces entreprises peuvent être un moyen efficace de promouvoir l'innovation sociale et le développement de l'entrepreneuriat et des chaînes de valeurs. Elles peuvent également être combinées avec la microfinance pour accroître l'efficacité, l'impact sur le développement et la durabilité.

Toutefois, les entreprises sociales étant encore largement non testées en Afrique, l'aide de la Banque privilégiera les effets de démonstration et l'incubation de la première vague d'entreprises sociales africaines, comme dans le cas des programmes pilotes lancés en Tunisie, au Togo et en Ouganda. Ces programmes pilotes approfondiront la compréhension, aideront à améliorer les cadres institutionnels et à créer des instruments financiers (par exemple, des fonds renouvelables) pour aider les entreprises sociales. La Banque étudiera également la possibilité d'octroyer des financements directs, de financer les incubateurs d'entreprises, de promouvoir la sensibilisation, de fournir une assistance technique et des services de renforcement des capacités aux entreprises sociales commercialement viables.

Enfin, la Banque veillera à ce que ses interventions insistent sur la répartition équitable des risques et des récompenses entre promoteurs privés, gouvernements et communautés ; elle encouragera les transferts de technologies et l'industrialisation ; et elle favorisera l'implication des entreprises locales dans ces secteurs, y compris par le biais d'entreprises communes et en utilisant des fournisseurs locaux de biens et services dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises.

## **PRINCIPAL DÉFI – FAIBLESSE DES LIENS DANS LES CHAÎNES DE VALEUR**

Les changements économiques radicaux intervenus ces cinquante dernières années ont fourni à l'Afrique une énorme opportunité d'émerger comme une puissance économique mondiale. Pour libérer son potentiel, en particulier compte tenu de l'esprit ambiant d'une Afrique qui bouge, les pays africains doivent s'engager dans une transformation audacieuse tirée par industrialisation

massive pour lutter contre le chômage des jeunes, la pauvreté et les disparités entre les genres. Il y a une réelle opportunité, par exemple, pour les pays africains de créer des emplois et promouvoir la transformation économique à travers un processus d'industrialisation axé sur les produits de base, en tirant avantage des ressources du continent, des cours élevés des produits de base et des opportunités offertes par les changements dans la structure de production mondiale. Mettre les produits de base de l'Afrique au service de l'industrialisation consiste à ajouter de la valeur à des matières premières dures et souples et à développer des interdépendances en amont et en aval du secteur des produits de base.

Les chaînes de valeur permettent aux producteurs, transformateurs, acheteurs, vendeurs et consommateurs très éloignés les uns des autres d'apporter une valeur ajoutée aux produits et services au moment où ceux-ci cheminent tout au long de la chaîne. Le secteur privé africain est concentré principalement dans les segments moins lucratifs, ce qui limite la portée de la diversification de l'économie. Tel est particulièrement le cas dans les secteurs de l'agriculture et des industries extractives.

Le développement des chaînes de valeurs est crucial si doit être renforcée la capacité de l'Afrique à tirer parti de ses ressources pour l'intégration des entreprises africaines dans les chaînes de valeurs de la production au plan régional et mondial, et pour l'industrialisation et la transformation agricole du continent. La compréhension de l'interaction entre les différents acteurs permet aux entités privées et publiques (y compris les agences de développement) d'identifier les voies et moyens d'accroître l'efficacité et, partant, la valeur, en plus de renforcer les capacités des différents acteurs intervenant le long de la chaîne pour augmenter leurs parts respectives de la valeur totale.

En appuyant les chaînes de valeur dans l'agro-alimentaire et ailleurs, la Banque veillera à ne pas se substituer aux entrepreneurs locaux et s'appuiera sur les initiatives commerciales existantes, tout en évitant de mettre en place de nouveaux canaux de commercialisation qui soient peu viables, même si de tels canaux offrent de meilleurs avantages aux bénéficiaires cibles pendant le cycle de vie des projets. Tout sera mis en œuvre pour éviter de créer une compétition avec les services d'entreprise et autres services existants, à moins que leur viabilité et leur durabilité ne soient certaines. Dans

<sup>25</sup> La principale différence entre les entreprises sociales et les entreprises à finalité sociale vient du fait que si toutes les deux peuvent permettre de faire des profits, les entreprises sociales sont créées pour des avantages sociaux et non pour le profit privé. Les prêteurs et les créanciers d'une entreprise sociale peuvent récupérer leur investissement initial, mais tous les autres profits sont réinvestis dans l'entreprise sociale concernée ou une autre entreprise sociale ciblant des objectifs sociaux particuliers. Quant aux entreprises à finalité sociale, elles peuvent réinvestir ou non les autres profits.

Une bonne partie des prêts directs du secteur privé du Groupe de la Banque passe par des intermédiaires financiers, notamment des banques commerciales, des institutions de microfinance, des fonds de capital-investissement, des banques de développement régionales et nationales, et des sociétés d'assurance et de crédit-bail. La Banque utilise les IF comme canaux pour atteindre des projets et des entités qui sont soit trop petits pour la capacité de montage et de supervision de la Banque ou dont les besoins de financement sont mieux traités par des intermédiaires privés. Cela contribue également à l'objectif stratégique visant à donner de l'envergure au système financier. En vertu des modalités de financement en vigueur, la Banque intervient de la manière suivante :

- elle fournit du capital, sous forme de dette, de capitaux propres ou de couverture des risques par le biais de garanties à un IF, qui investit les fonds dans plusieurs sous-projets ;
- elle évalue l'éligibilité au financement de la Banque sur la base d'une réserve préétablie de projets ;
- elle ne détermine pas au préalable l'utilisation exacte qui sera faite des fonds au-delà de vastes paramètres portant sur la géographie, le créneau ou le type de l'entreprise et le secteur ;
- elle ne sélectionne pas, n'évalue pas et ne contrôle pas les entreprises privées qui reçoivent en définitive les fonds, mais délègue cette fonction aux IF respectifs ; et
- elle exige des IF de rendre périodiquement compte de la performance financière des sous-projets, des résultats obtenus en matière de développement et des entreprises/projets soutenus, et de signaler les violations graves des normes environnementales et sociales, dans le cadre de son accord juridique.

Le fait de déléguer la plupart des décisions opérationnelles aux différents IF et de s'appuyer sur une réserve préétablie de projets, sans pour autant définir clairement les objectifs de développement des investissements du Groupe de la Banque, signifie que les procédures institutionnelles n'ont pas toujours été assez adaptées à l'intermédiation financière. Cela se traduit en partie par une faiblesse des rapports établis par les intermédiaires financiers et souvent par l'insuffisance du suivi du portefeuille d'investissement de la Banque, qui ne rendent pas correctement compte des résultats de développement recherchés par la Banque.

Comme indiqué dans la Politique de développement du secteur privé, le Groupe de la Banque affinera ses directives relatives aux investissements acheminés par la voie des intermédiaires financiers et, à cet effet, entend :

- procéder à une évaluation approfondie des modèles institutionnels qui soutiennent les différents groupes et secteurs cibles, afin de déterminer ce qui fonctionne, les enseignements tirés et la manière de mesurer l'impact des interventions. À cet égard, la Direction compte examiner dans quelle mesure sont prudentes – et adopter au besoin – les lignes directrices spécifiques de certaines institutions financières de développement (IFD) ciblant ou excluant certains secteurs, exiger des IF qu'ils s'alignent sur la durée du financement fourni, limiter la taille minimale et maximale des sous-prêts afin d'assurer l'accès à des bénéficiaires spécifiques, et même exiger des IF d'appliquer certaines normes environnementales et sociales.
- définir plus clairement ses domaines d'intervention, à inclure dans les rapports d'évaluation des projets, et énoncer des conditions spécifiques concernant l'appui aux institutions locales et régionales solides ; la mise en place d'une stratégie claire et crédible pour les segments, les régions et les secteurs mal desservis (notamment en prévoyant des mandats clairs axés sur le développement durable et le financement pour les pauvres) ; l'institution de sauvegardes socioéconomiques solides, conformément au Système de sauvegarde intégré de la Banque ; et l'adoption d'un comportement de contribuables responsables.
- renforcer les capacités des intermédiaires financiers (en particulier les IF locaux et régionaux) en développant les mécanismes d'assistance technique aux intermédiaires financiers en vue de renforcer leurs pratiques de gestion opérationnelle et financière (par exemple, gestion du portefeuille, gestion des risques, politiques environnementales et gouvernance d'entreprise). À cet égard, la Banque œuvrera en collaboration avec les intermédiaires financiers clients pour renforcer leur respect des normes environnementales et sociales.
- développer des mécanismes adéquats pour s'assurer que le concours du Groupe de la Banque atteint effectivement les bénéficiaires visés (par exemple, les MPME) afin de s'assurer que les IF rendent compte de l'utilisation de fonds de la Banque aux fins prévues.



les efforts déployés pour s'attaquer aux imperfections du marché, un accent particulier sera mis sur le changement des processus et comportements peu compétitifs et peu efficaces. La Banque appuiera les nouvelles initiatives visant à développer et à renforcer les chaînes de valeurs, en particulier dans les industries extractives, l'agriculture, les forêts et les pêches, mais aussi dans d'autres domaines tels que les pôles d'éducation et de recherche médicale, les produits pharmaceutiques et les matériels médicaux.

## PERSPECTIVES – PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

En collaboration avec d'autres institutions autant que possible, l'aide de la Banque visera à :

- promouvoir les investissements et les chaînes de valeur des exportations à l'échelle régionale, de manière à exploiter pleinement les chaînes d'approvisionnement régionales, sans perdre pour autant de vue les différences régionales et entre pays ;
- améliorer l'accès des petits exploitants agricoles et des MPME aux marchés, ainsi que le perfectionnement de leurs compétences en tant qu'entrepreneurs de l'agro-alimentaire avec pour ambition d'en faire des investisseurs en capital-risque ;
- renforcer la capacité des producteurs africains, en particulier dans la fabrication et les domaines connexes, à soutenir la concurrence des produits importés sur les marchés locaux, et les aider à se relier aux marchés régionaux et internationaux ;
- assurer l'accès à l'information et aux connaissances ;
- développer les compétences locales et les capacités technologiques des entreprises participant à une même chaîne de valeur ; amplifier les interactions locales en ciblant le développement des compétences, les capacités technologiques, l'accès aux capitaux et la coopération entre acheteurs et fournisseur tout au long de la chaîne de valeur ; amener les grandes sociétés de matières premières à promouvoir les interactions locales, impliquant notamment l'achat, l'approvisionnement et la transformation, et à faciliter l'émergence d'entreprises locales de matières premières ;
- soutenir le transfert de technologies et de compétences, ainsi que la circulation de la main-d'œuvre qualifiée

au sein du continent, en facilitant les investissements privés transfrontaliers ;


- tirer parti du financement direct et indirect d'entreprises et de projets de grande envergure par la Banque, y compris au profit des entités étatiques, des entreprises mixtes public-privé et des entrepreneurs étrangers et nationaux, pour montrer comment leurs opérations peuvent stimuler la transformation industrielle du continent et être source d'avantages socioéconomiques pour un grand nombre d'Africains ; et
- faire le lien entre l'appui au développement de la chaîne de valeur et les objectifs de croissance verte (efficacité/ durabilité/ résilience dans l'utilisation des ressources) et promouvoir les partenariats public-privé, en particulier dans le dialogue en amont sur les conditions propices au développement du secteur privé, ainsi que dans la promotion d'investissements privés particuliers, en aidant par exemple à réduire les risques d'investissement.

## 2.5 Domaines nécessitant un accent particulier

La Stratégie du Groupe de la Banque pour la période 2013-2022 retient trois priorités transversales qui conditionnent en définitive la réussite du programme d'action du Groupe de la Banque pour le développement du secteur privé : *États fragiles, agriculture et sécurité alimentaire et genre*.

### États fragiles

Dans le cadre de son programme de croissance inclusive, la BAD a pris de solides engagements en faveur des États fragiles et touchés par les conflits sur le continent, qui sont au cœur du programme de développement de l'Afrique dans la Stratégie du Groupe de la Banque pour la période 2013-2022. S'appuyant sur l'expérience de sa Facilité en faveur des États fragiles (FEF), qui fournit des ressources supplémentaires pour les opérations souveraines dans les États fragiles recevant autrement du FAD une allocation basée sur la performance (AFP) plus petite, sur les bonnes pratiques internationales et sur le New Deal pour l'engagement dans les États fragiles (Busan 2011), le Groupe de la Banque compte transformer la façon dont il s'engage dans les États fragiles et touchés par les conflits en Afrique, pour ce qui est du développement du secteur privé. Il entend veiller à ce que ces pays bénéficient également des ressources du guichet non souverain de la Banque, en prenant



ayant à l'esprit son cadre de gestion des risques. Ces changements s'inscrivent dans le cadre d'un programme plus global visant à améliorer les capacités d'absorption de ces pays, tout en maximisant les résultats.

La revue en cours de la Stratégie du Groupe de la Banque pour les États fragiles fournit un solide point d'entrée pour affiner l'approche de l'institution en matière de développement du secteur privé, par l'application d'un filtre de la fragilité. Pour les opérations souveraines et les opérations non souveraines, l'appui au développement du secteur privé dans les États fragiles pose des défis opérationnels majeurs, d'où la nécessité pour le Groupe de la Banque d'ajuster son approche générique des situations de fragilité. En termes pratiques, il faudra guider davantage la prise de risque, élaborer des réponses opérationnelles plus souples (y compris la mise au point d'instruments innovants), fournir un appui plus pratique pour la mise en œuvre, et mettre au point de nouvelles approches pour mesurer des résultats dans les États fragiles et en proie à des conflits, en s'appuyant chaque fois sur l'expérience accumulée par la Banque.

À cette fin, la Banque fera davantage appel à sa vaste gamme d'instruments pour mieux adapter son soutien opérationnel aux situations et être plus efficace. Il pourra s'agir notamment de renforcer l'appui à l'instauration d'un environnement plus porteur pour les affaires et l'investissement, en tenant compte des défis et des opportunités qui se présentent dans chacun de ces États (Pilier I). Il peut aussi être question de faire montre de plus d'innovation dans la réalisation des opérations du secteur privé financés par la Banque en recourant à des instruments innovants d'atténuation des risques, comme les garanties partielles de risque qui fournissent aux investisseurs du secteur privé une assurance sur les engagements contractuels des pouvoirs publics ou des entités publiques (Pilier III).

Dans le cadre de la Treizième reconstitution du FAD (FAD-13) et à la demande des plénipotentiaires, deux nouveaux instruments financiers du FAD ont été entérinés. Ils permettront à la Banque d'exploiter plus prudemment ses fonds propres dans les pays présentant plus de risque, en particulier dans les États fragiles<sup>26</sup>. Ailleurs,

26 Les deux nouveaux instruments qui ont obtenu le feu vert des plénipotentiaires du FAD pour passer à la conception et aux propositions à soumettre aux Conseils de la Banque sont (i) une garantie de crédit partielle (GCP) et (ii) une Facilité du secteur privé (FSP). Les deux instruments sont censés servir de multiplicateur pour les ressources limitées du Fonds et attirer des financements de source commerciale pour les projets de développement à vocation transformatrice dans les pays à faible revenu (PFR).

la Banque fera aussi un plus grand usage des fonds fiduciaires multidonateurs pour mobiliser et harmoniser le soutien des bailleurs de fonds, soutiendra les entités non-souveraines et infranationales qui peuvent avoir des capacités (et un capital de confiance) que n'ont pas encore les administrations centrales, et utilisera davantage les instruments de programmation existants pour financer la réhabilitation des infrastructures et la fourniture de services de base (tels que l'appui sectoriel conjoint et les opérations programmatiques pluriannuelles).

### **Agriculture et sécurité alimentaire**

En Afrique, le secteur agricole est essentiel pour la croissance, la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire. Plus de la moitié des emplois ruraux en Afrique sub-saharienne sont constitués d'agriculteurs indépendants, dont beaucoup de femmes. L'agriculture contribue pour 13 % au PIB de l'Afrique, et la croissance du PIB tirée de l'agriculture est environ quatre fois plus efficace pour faire reculer la pauvreté que la croissance du PIB provenant d'autres secteurs. Elle est aussi la plus importante source de devises, représentant environ 40 % des recettes en devises du continent, et le principal producteur d'économies et de recettes fiscales. Le secteur demeure aussi le principal fournisseur de matières premières industrielles, environ les deux tiers de la valeur ajoutée manufacturière dans la plupart des pays africains reposant sur des matières premières agricoles. L'agriculture fait vivre quelque 70-80 % de la population totale en Afrique, dont 70 % de personnes extrêmement pauvres et sous-alimentées. C'est dire que la croissance à forte intensité de main-d'œuvre dans le secteur est très prometteuse pour la réduction de la pauvreté. Les investissements à long terme visant à accroître la productivité agricole contribueront à la croissance inclusive en créant des emplois pour les femmes et les jeunes. De même, le secteur agricole est primordial pour trouver des voies de développement permettant d'alléger la pression sur les ressources naturelles tout en gérant mieux les risques environnementaux et socio-économiques.

En investissant dans les infrastructures rurales (routes rurales, irrigation, installations de stockage, accès aux marchés, systèmes de conservation et réseaux d'approvisionnement), où elle dispose d'un avantage comparatif, la Banque permettra d'améliorer la productivité agricole, l'un des moyens les plus efficaces pour générer une croissance inclusive, réduire la pauvreté

et créer des emplois. Dans la mesure du possible, la Banque soutiendra également les initiatives destinées à renforcer la résilience face aux chocs climatiques comme les sécheresses, à promouvoir l'utilisation efficace et durable des terres, des forêts, de l'eau et des autres ressources naturelles, et à mettre en place une infrastructure durable. Il faudra un investissement coordonné et soutenu s'inscrivant dans une démarche intégrée de chaîne de valeur pour libérer le potentiel agricole de l'Afrique et juguler l'insécurité alimentaire. Bien que ces interventions puissent être lancées par le secteur public, il est nécessaire d'accroître le lien avec le secteur privé, par la promotion des PPP dans les projets et programmes agricoles. La Banque continuera donc son soutien en tant que bailleur de fonds à l'investissement privé dans l'agriculture, l'agro-industrie et les chaînes de valeur agricoles (en collaborant directement et indirectement avec les promoteurs privés dans le secteur).

### **Le genre**

La Stratégie du Groupe de la Banque pour 2013-2022 réaffirme l'engagement de la Banque en faveur de l'égalité hommes-femmes, jugée essentielle pour le progrès économique et le développement durable. Elle précise que l'égalité entre hommes et femmes ne fait pas seulement partie d'une stratégie de croissance inclusive, mais constitue un centre d'intérêt revêtant une importance primordiale pour la Banque, en particulier en rapport avec le développement du secteur privé.

À partir des enseignements tirés des réussites et des échecs passés, la Banque se propose de redoubler d'efforts pour réduire les disparités entre les genres en se concentrant sur trois domaines stratégiques clés durant le cycle du FAD-13. Il s'agit notamment de promouvoir l'autonomisation économique des femmes, de renforcer le statut juridique et les droits de propriété des femmes et d'améliorer la gestion des connaissances et le renforcement des capacités. La Banque est en train d'élaborer le Cadre stratégique du genre pour la période 2013-2017, qui vise à aligner les domaines

stratégiques pour la promotion de l'égalité des genres sur les centres d'intérêt de la Banque. Dans ce cadre, la promotion de l'égalité des genres doit être renforcée dans le domaine du développement du secteur privé.

Le rôle des femmes dans la création, la gestion et l'expansion des entreprises est reconnu comme fondamental pour la croissance et la réduction de la pauvreté, mais les femmes n'ont pas les mêmes chances d'intervenir dans le secteur privé que les hommes en Afrique. Bien que les hommes et les femmes soient engagés pratiquement à égalité dans les activités commerciales en Afrique, les femmes prédominent dans les activités informelles du secteur agricole. De même, pour obtenir du crédit ou la formation, accéder aux réseaux et à l'information, les femmes entrepreneurs rencontrent des difficultés sans commune mesure avec celles des hommes. Elles sont également confrontées à des obstacles juridiques et d'ordre général supplémentaires.

À l'avenir, le Groupe de la Banque appuiera les initiatives visant à accroître le capital humain des femmes – les compétences, la formation en gestion, l'encadrement en affaires et des réseaux, mieux faire connaître la réussite des femmes en tant qu'entrepreneurs, porter plus haut la voix des femmes dans les milieux où se définit la politique sur le climat d'investissement, offrir des chances égales aux femmes et améliorer leurs opportunités économiques. Sur ce dernier aspect, l'accent sera mis sur l'amélioration de l'accès au financement et à l'éducation, l'élimination des préjugés sexistes dans les politiques du travail, le régime foncier et l'administration, et le renforcement des compétences en sciences, en technologie et en entrepreneuriat.

Les trois grandes modalités de mise en œuvre comprendront la finalisation du Cadre stratégique du Groupe de la Banque pour le genre, appelé à guider les activités de la Banque concernant l'intégration des femmes, la prise en compte plus efficace du genre dans les opérations et un meilleur suivi des résultats obtenus.

Nombreuses sont les bonnes stratégies qui n'atteignent pas les résultats escomptés en raison de l'attention insuffisante accordée à la mise en œuvre. Bien que constituant une mission à l'échelle de toute la Banque, le développement du secteur privé a parfois été considéré comme relevant de la compétence exclusive de quelques départements au sein de l'institution. La mise en œuvre de cette stratégie nécessite un changement de mentalité qui va intégrant les enjeux de développement du secteur privé à travers l'institution (annexe III). À cet égard, la direction de la Banque accordera une attention particulière à un certain nombre d'enjeux comme le *leadership*, l'*appropriation* et le *partenariat*. De même, un intérêt spécial sera porté au *suivi* et à l'*évaluation* de la Stratégie.

## 3.1 Leadership

La Stratégie est lourde d'implications qui vont influencer sur les activités du Groupe de la Banque dans son ensemble, pas seulement les opérations du secteur privé. Des efforts sont en cours pour explorer comment l'institution peut traduire plus efficacement en actes l'orientation stratégique du programme de développement du secteur privé. La Direction reconnaît qu'il pourrait se révéler nécessaire d'affiner la structure organisationnelle et le cadre incitatif. La Haute direction va mener ce processus en veillant à doter les unités opérationnelles, en particulier les bureaux extérieurs, des effectifs et des ressources nécessaires. Plusieurs actions spécifiques seront engagées à cet égard :

- **Affiner la structure organisationnelle et incitative :** L'absence d'un département dédié chargé de superviser l'action globale de développement du secteur privé constitue un défi pour la structure de la Banque. L'action se retrouve ainsi fragmentée à travers la Banque, sans responsabilité centralisée et permanente. Un Comité de pilotage du développement du secteur privé (PSDSC) de haut niveau sera mis sur pied pour veiller à la mise en œuvre efficace de la Stratégie. Le simple fait de sa création est signe que le développement du secteur privé est plus large que les opérations du secteur privé et, par conséquent, dépasse la responsabilité organisationnelle d'un seul complexe. Le Comité jouera un rôle clé dans la transformation de la Banque, dont les activités ont

été dominées par les interventions du secteur public, pour en faire une institution de plus en plus axée sur la recherche de solutions dans le secteur privé et la promotion des partenariats public-privé. À ce titre, le PSDSC sera appelé à :

- i. s'assurer que la stratégie est traduite en un plan d'activités organisationnelles axé sur les résultats, assortis d'échéances précises correspondant aux activités de la Banque pour la mise en œuvre de la Stratégie ; et surveiller la mise en œuvre efficace des recommandations issues des différentes évaluations d'OPEV affectant les interventions de la Banque concernant le développement du secteur privé et les ONS (encadré 3) ; et
  - ii. donner des orientations pour l'harmonisation d'autres documents de stratégie et de politique risquant d'avoir une incidence sur la mise en œuvre efficace de cette Stratégie ;
  - iii. s'assurer que l'objectif global de développement du secteur privé est ancré dans la culture de la Banque, que ses indicateurs clés de performance et sa structure d'incitations convergent vers des objectifs définis d'un commun accord, les résultats de développement, et la recherche de la contribution optimale de chaque unité à travers la Banque ;
  - v. affiner les processus opérationnels de la Banque concernant notamment son programme de développement du secteur privé afin d'en renforcer l'efficacité et le rapport qualité/prix, et surveiller les ressources et la qualité dans toutes les activités relatives au développement du secteur privé ; et
  - vi. établir des plans pour communiquer efficacement la Stratégie à l'intérieur comme à l'extérieur de la Banque.
- **Consolider les activités de la Banque dans le secteur financier.** Compte tenu de l'importance du secteur financier aussi bien dans la Stratégie globale de la Banque pour 2013-2022 que dans cette stratégie, la Banque a entrepris une revue complète

de son approche du secteur financier, qui conduira à l'élaboration d'une politique et d'une stratégie de développement du secteur financier appelées à remplacer la politique du secteur financier de 2003. La PSDC jouera un rôle crucial dans l'orientation de ce processus. À cet égard, le Président a constitué un groupe de travail présidé par le Vice-président Économiste en chef et composé de représentants de haut niveau de plusieurs complexes, dont la mission consiste à :

- i. traduire les priorités opérationnelles pour les opérations du secteur privé en objectifs mesurables liés aux piliers de la Stratégie du secteur privé et à la Stratégie globale du Groupe de la Banque pour 2013-2022 ;
- ii. privilégier les activités liées à ces objectifs qui s'attaquent à des problèmes apparemment insolubles à long terme (comme l'accès au financement, l'adoption plus rapide et généralisée des réformes réglementaires harmonisées requises) et qui, si elles sont couronnées de succès, sont de nature à servir de moteur à la transformation ;
- iii. déterminer les ressources nécessaires, les partenaires privilégiés et les jalons pour les actions jugées prioritaires ; et
- iv. examiner comment mieux rationaliser les structures, budgets, processus et compétences mis par l'institution au service des opérations du secteur

financier en vue de la mise en œuvre des activités prioritaires pour les objectifs clés.


Le groupe de travail va accélérer les priorités à court terme avant que des approches modifiées ne soient pleinement mis en œuvre à l'échelle de l'institution. Il s'agira de commencer par examiner pour quels secteurs et marchés (par exemple, les industries extractives, l'agriculture et l'énergie) les actions prioritaires doivent être menées.<sup>27</sup>

- **Clarifier les liens avec la programmation et le budget.** Sous la direction du comité de pilotage, la Banque mettra au point un plan d'activité pour le développement du secteur privé et se penchera sur les implications de la Stratégie sur le budget administratif. À court terme, les changements proposés seront principalement mis en œuvre en réaffectant le personnel en place dans toute nouvelle structure qui sera créée et, le cas échéant, en créant un nombre limité de nouveaux postes. Les incidences budgétaires de ces recommandations seront examinées dans le cadre des discussions sur le Programme et budget annuel, en étroite concertation avec le Conseil d'administration. En outre, les guichets

27 À titre d'illustration, les actions prioritaires peuvent comprendre : i) les démarches durables, c'est-à-dire commercialement viables, permettant d'atténuer le risque de prêt aux PME ; ii) les réformes des politiques et de la réglementation d'investissement dans l'infrastructure du secteur financier, comme les systèmes de paiement, les réseaux d'agents associés à des solutions mobiles qui sont au cœur de services financiers plus inclusifs et étendus ; et iii) des produits d'investissement sur les marchés de capitaux se prêtant au montage accru d'une variété d'actifs de crédit (créances de crédit-bail, obligations liées à l'infrastructure, prêts hypothécaires) pour les investisseurs institutionnels locaux et internationaux.

### Encadré 03 | Calendrier d'exécution des principales recommandations d'OPEV

Action	Date d'achèvement indicative
Cadre de partage des risques du secteur privé	Novembre 2013
Mise à jour du cadre ADOA	Décembre 2013
Mise à jour de la politique d'adéquation des fonds propres de la Banque	Décembre 2013
Plan de développement consolidé pour le développement du secteur privé	Décembre 2013
Politique pour le capital investissement	Décembre 2013
Directives pour le capital investissement	Décembre 2013
Politique pour les ONS	Janvier 2014
Directives pour les ONS	Janvier 2014
Stratégie du secteur financier	Mars 2014
Politique et directives pour les projets enclavés	Juin 2014
Directives pour les projets enclavés	Juin 2014
Politique pour les lignes de crédit	Septembre 2014
Directives pour les lignes de crédit	Septembre 2014



FAD et BAD de la Banque veilleront activement à mobiliser le cofinancement d'autres partenaires au développement ou des banques commerciales pour le programme de prêt et les interventions hors prêts. La Banque étudiera également comment obtenir plus d'efficacité dans l'utilisation des financements concessionnels et des prêts afin de mettre en valeur son potentiel de catalyseur. En outre, elle cherchera à renforcer la capacité des intermédiaires financiers locaux et régionaux au travers desquels passe une partie de ses programmes de développement du secteur privé.

### 3.2 Appropriation

Pour s'assurer que le développement du secteur privé est l'affaire de tous et pas seulement la préoccupation de quelques unités de la Banque, et que l'action des différents complexes de la Banque est alignée sur la Stratégie, la Direction privilégiera les aspects ci-après :

- **Renforcer les stratégies pays et régionales, ainsi que la programmation :** La mise en œuvre de la Stratégie de développement du secteur privé dans chaque RMC nécessitera une bonne lecture de la situation sur le terrain, y compris le cadre juridique et réglementaire ainsi que les contraintes et opportunités de l'essor du secteur privé. À cet égard, des évaluations plus efficaces du secteur privé seront régulièrement effectuées pour chaque PMR. Ces évaluations, réalisées par des équipes pays, s'appuieront sur le personnel décentralisé par la Banque dans les centres de ressources régionaux et les bureaux extérieurs, et viendront compléter les DSP et DSIR pour servir de pierre angulaire aux décisions d'intervention éventuelle de la Banque. Un autre point d'entrée comprendra les produits du savoir relatifs au développement du secteur privé, propres à favoriser un dialogue efficace sur les enjeux du développement du secteur privé, la transformation structurelle, le développement des marchés de capitaux et des services financiers, et la mobilisation des investissements publics comme privés.
- **Sélectivité.** Cette stratégie souligne que l'assistance de la Banque aux PMR sera en grande partie déterminée par la situation des pays telle qu'exposée dans les DSP et les DSIR, le plan d'activité de base de la Banque pour les PMR. Les DSP/DSIR resteront alignés sur les stratégies et priorités de développement

nationales ou régionales. De la sorte, les activités de la Banque en matière de développement du secteur privé optimiseront l'additionnalité, reposeront sur des analyses solides et seront le reflet des compétences essentielles de la Banque, de la concertation et de l'appropriation. Cela favorisera également la collaboration avec d'autres bailleurs de fonds pour la promotion du développement du secteur privé dans les PMR.

- **Favoriser le travail d'équipe dans l'optique d'« une seule Banque » pour la préparation et le suivi de la mise en œuvre des interventions de développement du secteur privé dans les PMR et les CER.** La Banque favorisera une plus étroite collaboration entre les guichets souverain et non souverain. À cet égard, le PSDC encouragera un meilleur partage du « savoir du développement » concernant ce qui fonctionne bien et ce qui ne marche pas dans les différents PMR ou CER, et privilégiera une analyse multisectorielle et polyvalente des chances de réussite et des contraintes des interventions de la Banque. Il s'agira d'abord d'aligner les opérations non souveraines de la Banque sur les stratégies nationales et régionales. Ensuite, des efforts seront entrepris pour renforcer la dimension développement du secteur privé dans les opérations souveraines en soumettant les opérations du secteur public à un examen plus systématique pour déterminer comment elles facilitent l'investissement privé et la participation de l'entreprise privée.
- **Renforcer la capacité de soutien de la Banque au développement du secteur privé.** La Banque lancera un programme de renforcement des capacités de son personnel, ainsi que des fonctionnaires des PMR, portant sur des sujets comme les DSP se prêtant au développement du secteur privé, les enjeux du climat d'investissement, l'analyse systématique de l'état du secteur financier dans les PMR ou les sous-régions. Ces programmes de renforcement des capacités, réalisés par l'Institut africain de développement (EADI) et d'autres intervenants, permettront aussi de former le personnel des différents secteurs de la Banque à l'identification des domaines où la Banque pourrait approfondir et étendre l'accès aux services financiers pour les entreprises et/ou aux opportunités de développement des marchés de capitaux, ainsi qu'à une plus grande efficacité du dialogue pays mené sur le développement du secteur privé avec diverses



parties prenantes dans les PMR ou les sous-régions respectives.

- **Améliorer la dimension de développement du secteur privé au niveau sectoriel:** Les départements des opérations sectorielles, avec le concours du PSDSC et d'autres départements pertinents, œuvreront de concert au renforcement des stratégies sectorielles de la Banque pour que celles-ci puissent mieux indiquer les interventions nécessaires pour garantir une participation efficace du secteur privé. Ce sera particulièrement le cas pour les secteurs retenus dans la présente Stratégie, notamment les secteurs du transport et de l'énergie. Dans le même temps, la Direction accordera une attention particulière à l'impératif de recruter et garder à son service un personnel doté des compétences qu'il faut pour gérer efficacement le portefeuille non souverain en croissance rapide de la Banque.
- **Tirer parti de la décentralisation pour accroître l'efficacité opérationnelle :** La Banque mettra en œuvre un programme de renforcement des capacités institutionnelles pour doter le personnel décentralisé des outils, compétences et budgets nécessaires pour mettre efficacement en œuvre le programme d'action pour le développement du secteur privé, et pour recruter des personnels supplémentaires à cette fin, si nécessaire. Les séminaires sur les opportunités d'affaires (BOS) de la Banque continueront à renforcer la participation des entreprises africaines locales aux projets qu'elle finance.

### 3.3 Partenariat

L'établissement de partenariats stratégiques avec d'autres partenaires au développement, et notamment avec les institutions de financement du développement (IFD) travaillant directement avec le secteur privé, les instituts de recherche et les universités, les gouvernements et, naturellement, le secteur privé constitue un instrument clé de la mise en œuvre de la présente Stratégie. La Banque se propose d'intensifier sa coopération avec le secteur privé à travers des mécanismes tels que les forums des chefs d'entreprise, les chambres de commerce régionaux, nationaux et mondiaux. Un accent particulier sera mis sur les activités suivantes :

- **La génération, la gestion et le courtage du savoir :** La Banque s'attachera à se positionner en tant que courtier du savoir plus visible, plus efficace

et plus pertinent pour les questions relatives au développement du secteur privé en Afrique. Elle intensifiera son approche des produits du savoir et des services consultatifs portant sur le développement du secteur privé, dans le cadre d'une stratégie actualisée de gestion du savoir. La Direction de la Banque redoublera d'efforts pour mobiliser des ressources destinées à financer des travaux d'analyse relatifs au développement du secteur privé, en partenariats avec d'autres organisations.

- **Initiatives stratégiques.** La Banque s'attachera à étendre sa coopération et le cofinancement avec un plus large éventail de partenaires aux niveaux national, régional et mondial. Au nombre de ces partenaires figurent le Fonds d'assistance au secteur privé en Afrique (FAPA), la Société de services de gestion pour l'Afrique (AMSCO), le Fonds fiduciaire multidonateur pour la gouvernance (GTF), l'Initiative pour le renforcement de l'assistance au secteur privé (EPSA), la Facilité du climat d'investissement en Afrique (FCI), le Consortium pour les infrastructures en Afrique (ICA), l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE), AfriTAC, et la Finance au service de l'Afrique (MFW4A). La Banque intensifiera également son appui aux initiatives spéciales telles que la Facilité africaine de soutien juridique (FASJ).

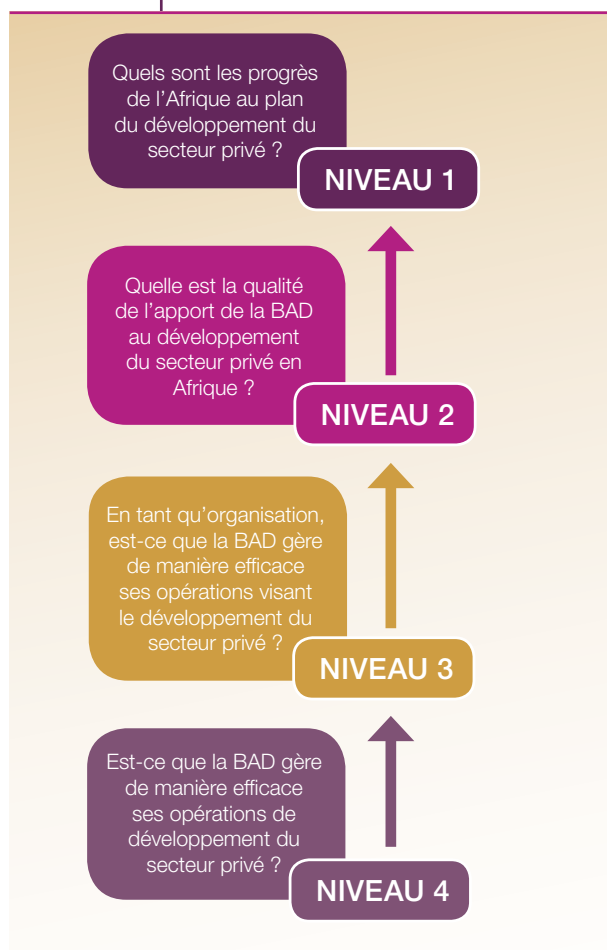
De nouveaux partenariats seront également noués, notamment avec le Brésil, la Chine, l'Inde, la Russie, la Turquie et Singapour, ainsi qu'avec des fonds mondiaux, des fonds islamiques, des fondations privées, des fonds de richesses souveraines africains et autres et des banques centrales. Par ailleurs, la Banque travaillera en étroite collaboration avec l'Union africaine, la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, le Forum économique mondial et d'autres instances pour appuyer le secteur privé africain. La Banque explorera également les voies et moyens de mobiliser les ressources de la diaspora africaine (envois de fonds annuels de 20 milliards d'USD par les travailleurs migrants), y compris par le biais d'obligations diaspora et d'autres financements innovants.

### 3.4 Suivi et évaluation des résultats

L'efficacité de l'aide de la Banque aux PMR pour le développement du secteur privé dépendra dans une large mesure de sa capacité à suivre, à mesurer et à évaluer ses activités et, s'il y a lieu, à opérer des ajustements.



Figure 08 | Cadre de mesure des résultats en matière de développement du secteur privé



La Stratégie de développement du secteur privé est alignée sur l'actuel Cadre de mesure des résultats (CMR) (figure 8) de la Banque, qui comporte quatre niveaux. Le CMR, qui est présenté succinctement à l'annexe IV, permettra aux actionnaires et aux parties prenantes de la Banque de suivre les activités du secteur privé pour s'assurer qu'elles apportent une contribution significative aux efforts du Groupe de la Banque visant à s'acquitter de son mandat dans le domaine du développement et dans d'autres domaines.

Les départements du Groupe de la Banque travailleront en étroite collaboration avec le Département de l'assurance qualité et des résultats (ORQR) pour réviser les indicateurs de développement du secteur public à l'échelle de la Banque, au regard de la priorité stratégique accordée au développement du secteur privé. Ces indicateurs seront ensuite appliqués à travers l'institution.

En raison de la rapidité des changements dans les paysages sociaux et économiques régionaux et internationaux, il est proposé que cette stratégie porte sur une période de cinq ans, avec une revue à mi-parcours au cours de la troisième année.

# Risques et mesures d'atténuation

Il existe plusieurs risques qui pourraient compromettre la mise en œuvre efficace de cette Stratégie. Les principales sont résumées ci-après, ainsi que les mesures d'atténuation proposées. En général, la gestion des risques sera un processus itératif tout au long de la stratégie, les nouveaux risques étant identifiés, évalués, classés par ordre de priorité et traités pendant la mise en œuvre de la Stratégie. Et conformément à la Stratégie décennale pour 2013-2022, la Direction examinera le degré de prudence des méthodes novatrices d'évaluation et d'atténuation des risques.

**Insuffisance des financements et des capacités d'exécution :** La présente Stratégie repose sur plusieurs principales hypothèses, notamment, qu'il n'a y aura de réduction sensible des ressources du guichet FAD du Groupe de la Banque, en valeur réelle, au cours des deux prochains cycles de reconstitution générale des ressources du FAD ; et que le Groupe de la Banque conservera sa note AAA, en l'absence de chocs économiques ou d'autres chocs majeurs. Toutefois, les ressources disponibles pour mettre en œuvre la présente Stratégie pourraient se révéler insuffisantes. Compte tenu de la taille de la plupart des projets d'infrastructure et industriels, les limites prudentielles en matière de risque, en particulier pour les pays à faible revenu et les États fragiles, pourraient restreindre la capacité de la Banque à mettre constamment en œuvre des volumes significatifs d'ONS dans ces pays. La Banque pourrait également ne pas réussir à mobiliser les compétences que nécessite cette stratégie, en raison des contraintes budgétaires.

Pour atténuer ces risques dans la mise en œuvre de la présente Stratégie, un accent très particulier sera mis sur la définition et l'application de moyens permettant de tirer davantage parti des fonds propres de la Banque, notamment par le biais des mesures de partage des risques et de participation aux risques. Par ailleurs, la présente Stratégie est conçue pour mobiliser les ressources existantes du Groupe de la Banque, tout en attirant celles d'autres partenaires, et notamment des gouvernements africains, du secteur privé et des partenaires au développement non habituels, tels que les pays émergents et les organisations philanthropiques.

La Banque redoublera d'efforts pour accroître l'efficacité de l'utilisation des ressources des fonds fiduciaires bilatéraux et multilatéraux (fonds spéciaux). Le Comité de pilotage de la Stratégie proposé contribuera également à atténuer les risques particuliers liés aux capacités de mise en œuvre et internes à la Banque.

## **Alignement stratégique et risque de réputation :**

Les parties aux transactions du Groupe de la Banque pourraient ne pas adhérer à la concentration de la Banque sur la lutte contre la pauvreté. Le modèle opérationnel guidant l'allocation des fonds de la Banque au secteur privé est axé à la fois sur le potentiel commercial des entreprises au titre du cadre de la Banque pour les risques, et sur l'amplification des retombées sur le développement, mais les acteurs privés pourraient focaliser leur attention uniquement sur le potentiel commercial des entreprises. La divergence entre les deux objectifs pourrait entraîner un basculement en faveur du financement des activités à plus faible risque dans des domaines ayant la préférence des investisseurs, sans nécessairement générer les plus grandes retombées en termes de développement.

Pour atténuer ces risques, le Groupe de la Banque continuera à privilégier la promotion du développement du secteur privé dans les domaines où les avantages en matière de développement sont élevés, mais qui sont considérés par les marchés financiers comme étant à trop long terme ou trop risqué, ou encore pas suffisamment rentables. La Banque élabore actuellement des directives pour la gouvernance d'entreprise en vue de guider son engagement dans les partenariats, en particulier avec les acteurs du secteur privé. Au nombre des autres mesures d'atténuation préconisées figurent l'appui de la Banque aux clients souverains et non souverains pour la préparation des opérations (y compris les sauvegardes environnementales et sociales) ; l'utilisation de cadres analytiques axés sur les résultats, en tant que base de la participation, de la mise en œuvre et du suivi des opérations financées par la Banque ; et l'attention systématique à accorder aux questions de durabilité (viabilité institutionnelle, opérations et entretien, et viabilité financière) ainsi qu'aux questions de viabilité environnementale/sociale. Les directives de la Banque destinées aux équipes des projets et portant sur la

gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) seront également élaborées, afin de garantir la promotion des bonnes pratiques à travers les guichets d'intervention du Groupe de la BAD.

La Banque continuera aussi d'affiner sa procédure d'évaluation de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) pour les opérations du secteur privé. Une évaluation rétrospective de la justesse de l'ADOA sera effectuée en 2014. Les projets pour lesquels les notes attribuées au titre de l'ADOA ne sont pas satisfaisantes ne seront pas éligibles pour présentation au Conseil. Dans un tel cas, il pourrait être nécessaire d'élaborer de nouvelles procédures d'évaluation des risques liés aux projets, de modérer l'approche consistant à suivre systématiquement le marché et de ne pas dépendre ouvertement d'un modèle tiré par les projets, en prenant concomitamment en compte tous les trois piliers stratégiques du développement du secteur privé.

**Engagement des gouvernements en faveur du développement du secteur privé :** Si la plupart des gouvernements africains reconnaissent maintenant le rôle vital du secteur privé dans le développement économique et dans la réduction de la pauvreté, bon nombre d'entre eux doivent encore réaliser des progrès pratiques suffisants, en réalisant les réformes nécessaires dans les domaines institutionnel et de la gouvernance. Il pourrait y avoir un niveau substantiel de risque consécutif à une érosion imprévue de la crédibilité actuelle de l'Afrique et de sa réputation croissante en tant que destination préférée des investissements.

Les mesures d'atténuation pourraient principalement s'articuler autour de la consolidation du dialogue de haut niveau avec les gouvernements sur les politiques, en particulier par le biais des mécanismes de dialogue avec d'autres partenaires au développement ou par le biais des opérations d'appui budgétaire général ou d'appui budgétaire sectoriel. Des mesures pourraient être prises pour accroître la sensibilisation du public et renforcer l'appui populaire, y compris l'augmentation de la demande de réformes ciblant le développement du secteur privé. D'autres mesures d'atténuation pourraient porter sur la diffusion de produits du savoir de qualité, au titre des services d'analyse et de conseil du Groupe de la Banque.

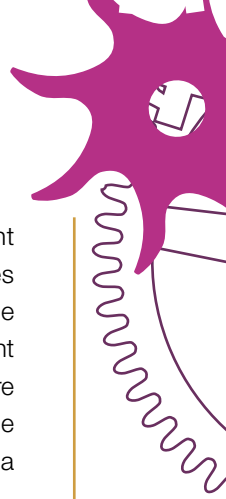
**Croissance et concentration du portefeuille :** Un

autre risque auquel la Banque est confrontée concerne le suivi de la croissance de son jeune portefeuille du secteur privé. Ceci est particulièrement vrai dans la mesure où le différé d'amortissement de la majorité des prêts expirera en 2013-2014 et où le profil de crédit de certains emprunteurs s'est détérioré, de sorte que la limite de l'utilisation des fonds propres affectés aux transactions à haut risque conformément à l'énoncé de la Banque sur l'appétence au risque est près d'être atteinte. Conformément à ses engagements au titre de l'augmentation générale du capital (AGC), la Banque a augmenté ses engagements dans les pays à faible revenu (PFR), qui utilisent les fonds propres plus rapidement que les projets similaires dans les PRI. De même, les projets parrainés par les entrepreneurs émergents d'Afrique sont également perçus comme étant à risque plus élevé que les projets présents et performants à l'échelle mondiale. Cela est plus manifeste pour ce qui est des prises de participation de la Banque (voir encadré 4).

Afin de renforcer la résilience et de préserver la note AAA de la Banque, la croissance rapide du portefeuille non souverain, ces dernières années, pourrait devoir être contrebalancée en redoublant d'efforts en matière d'assainissement et de gestion du portefeuille, en particulier pour répondre au risque potentiel de concentration du portefeuille. À cette fin, la Direction adopte des mesures d'atténuation. La poursuite du renforcement de la gouvernance du risque de crédit institutionnel, par le biais des activités du Comité du risque de crédit de la Banque (CRC) permettra de continuer à renforcer l'accent mis au niveau institutionnel sur la gouvernance du risque de crédit et la gestion des limites prudentielles. À travers cet accent exclusif mis sur les questions relatives au risque de crédit, le CRC continuera à jouer un rôle décisif dans la diffusion de la culture du risque de crédit à travers l'institution et assurera un suivi étroit de la croissance du portefeuille de la Banque, notamment pour ce qui est des opérations du secteur privé. La Direction procède également à la revue de la politique d'adéquation des fonds propres de la Banque en vue d'établir un cadre de fonds propres économiques conforme aux pratiques bancaires modèles.

Dans le même temps, la Direction utilise de plus en plus d'autres instruments, tout en faisant appel à des partenaires pour le partage des risques, afin de tirer parti du portefeuille et de la réserve d'ONS de la Banque, tout en maintenant les niveaux de risque dans les





limites prudentielles. Ces mesures visent à permettre à la Banque de se doter d'une plus grande marge de manœuvre financière pour ses priorités stratégiques, tout en protégeant son profil financier.

En outre, l'amélioration de la gestion du risque de concentration, en particulier dans le portefeuille du secteur public, en poursuivant la diversification géographique et en augmentant le volume des prêts souverains aux pays solvables dans lesquels les engagements de la Banque sont insuffisants. La revue en cours du paysage plus large des prêts du Groupe de la Banque devrait également ouvrir la voie à la diversification accrue des opportunités offertes. La concentration du risque par secteur ou instrument du portefeuille non souverain, en particulier dans le secteur financier, fait également l'objet d'un suivi énergétique.

**Risque de crédit :** La note de la Banque reflète sa force financière intrinsèque, sa gestion et ses politiques

financières prudentes, ainsi que le solide appui dont elle bénéficie auprès de ses actionnaires. Ces forces contrebalancent le profil de risque relativement élevé de son portefeuille global, qui s'explique par l'environnement régional difficile dans lequel elle opère. Toutefois, la propre note moyenne pondérée du risque (NMPP) du portefeuille de la Banque reste dans les limites définies dans sa déclaration sur l'appétence au risque.

Ces dernières années, le Groupe de la Banque a considérablement augmenté ses prêts aussi bien aux entités souveraines qu'aux entités du secteur privé. Toutefois, sa solide capitalisation, ses coussins de liquidité et son cadre de gestion des risques aident à compenser les risques inhérents à son bilan et à créer une

28 Voir, à cet égard, *Principes directeurs en matière de prises de participation* (ADB/D/WP/94/125) et *Examen des politiques de la BAD en matière de comptabilité des prêts, des arriérés et des prises de participation* (ADB/BD/WP/93/86).

29 Voir, *Portefeuille de prises de participation, utilisation des fonds propres et performance* (ADB/BD/IF/2012/238)

## Encadré 04 | Prises de participations

Le Groupe de la Banque effectue des prises de participation depuis les années 1970. Ces investissements visent principalement à mobiliser des capitaux additionnels en attirant davantage d'investisseurs et, partant, contribuer au développement du secteur privé en Afrique. Cet objectif de développement doit cependant aller de pair avec des rendements financiers satisfaisants. Étant donné que le but primordial de ces participations n'est pas la génération de revenu, les directives pertinentes en vigueur exigent leur cession à terme aux investisseurs privés, une fois les entreprises devenues autonomes.<sup>28</sup>

Ces dernières années, le portefeuille des prises de participation de la Banque a enregistré une croissance significative, tout en élargissant la portée des investissements grâce à des instruments supplémentaires, et notamment aux fonds de capital-investissement. Conçu pour maximiser les résultats en matière de développement, ce portefeuille permet encore de garantir un rendement financier positif et de réaliser des recettes en capital au titre du paiement des dividendes et de la cession de certains instruments sous-jacents. Toutefois, cette croissance a donné lieu à des problèmes dus à une utilisation rapide des fonds propres, eu égard aux plafonds statutaires de l'utilisation de ces instruments.<sup>29</sup>

La Direction du Groupe de la Banque est pleinement consciente de la nécessité d'un rapprochement entre les objectifs opérationnels de la Banque et son cadre de gestion des risques liés aux prises de participation. À l'avenir, la Banque continuera à suivre de près son portefeuille et à sélectionner soigneusement les investissements pour équilibrer le risque et le rendement de la Banque, tout en revisitant les directives et processus en vue de traiter les risques inhérents à ces types de transactions, notamment en ce qui a trait aux mécanismes de sortie, le tout devant être intégré dans de nouveaux Principes directeurs mis à jour pour les opérations du secteur privé (en cours d'examen).

Conformément aux recommandations du Département de l'évaluation des opérations de la Banque (OPEV), la Banque appliquera à toutes les prises de participation les méthodes de filtrage et de sélection en vigueur, renforcées par une évaluation réaménagée de l'impact sur le développement. Cette démarche favorisera une plus grande sélectivité de la part de la Banque et une meilleure gestion de la croissance de son portefeuille de prises de participation. La Direction de la Banque examinera également les niveaux des exigences de fonds propres pour les prises de participation, afin de s'assurer qu'ils reflètent l'expérience de la Banque dans l'utilisation de ce type d'instruments, les normes internationales (et notamment les exigences des Normes internationales d'information financière) et les pratiques des institutions financières internationales (IFI) sœurs et des agences bilatérales de développement. En outre, la Banque recrutera d'autres spécialistes des investissements et conseillers juridiques et assurera une formation spécialisée au personnel en matière de capital-investissement.



marge de manœuvre suffisante en termes de capacité à supporter les risques pour étendre davantage ses activités de prêt. Par ailleurs, les opérations du secteur privé de la Banque dans ses PMR à faible revenu offrent manifestement l'occasion de parvenir à une plus grande diversité géographique pour compenser la concentration de son portefeuille souverain dans quelques pays (dont certains ont été déclassés récemment, en raison de facteurs politiques et économiques internes et externes), et constituent donc un volet de la stratégie d'atténuation des risques liés au portefeuille à travers la Banque.

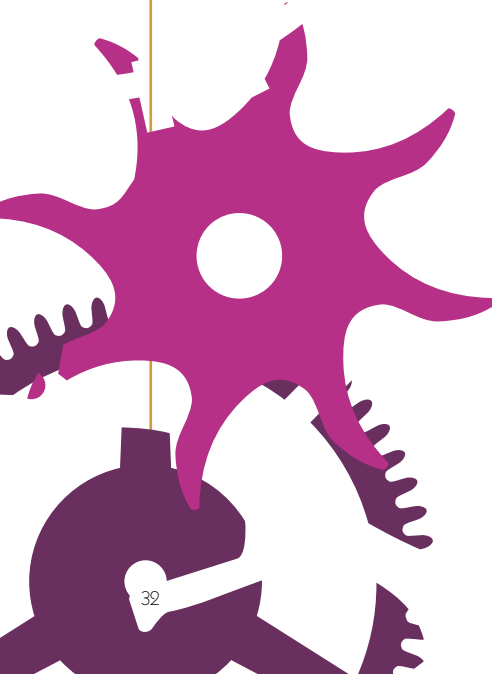
**Risque lié aux processus opérationnels :** Pour renforcer la revue interne, la Banque a parfois rendu son processus d'approbation trop long et trop onéreux au regard de ses capacités de traitement. Cette situation rend la Banque moins compétitive que d'autres IFI et limite la productivité potentielle des équipes traitant les ONS.

Les nouveaux Principes directeurs de la Banque pour les ONS proposeront un processus d'approbation

rationalisé, avec une référencement par rapport aux autres IFI, pour s'assurer que chaque étape retenue dans le processus constitue une approche axée sur l'optimisation de l'utilisation des ressources de la Banque et de ses clients.

**Risque opérationnel :** Depuis que la Banque a commencé à initier les opérations à garantie non souveraine, le corps des documents statutaires devant guider et réglementer ses ONS a été progressivement élaboré, d'où l'accumulation de politiques et de directives qui doivent maintenant être consolidées et actualisées.

La revue du portefeuille des ONS, la nouvelle Politique de développement du secteur privé et la présente Stratégie jettent les bases de nouvelles orientations sur les ONS, appelées à remplacer les nombreuses politiques actuellement en vigueur.



# Conclusion

Le secteur privé est le moteur de la croissance économique de l'Afrique et la croissance économique, celui du développement de l'Afrique. Les pays africains reconnaissent ces faits et sont déterminés à exploiter les avantages tangibles du développement pour leur population, qui se déclinent en opportunités socioéconomiques, capital humain plus robuste, infrastructures critiques, compétitivité régionale, durabilité environnementale, intégration sociale et réduction de la pauvreté, amélioration de la santé, de la sécurité, alphabétisation et accès au bonheur.

La présente Stratégie définit le cadre des activités du Groupe de la Banque pour le développement du secteur privé à travers l'Afrique à moyen terme. Elle affirme le rôle du secteur privé en tant qu'agent du développement de l'Afrique et en tant que partenaire dans la mise en œuvre du programme d'action de la Banque pour une croissance inclusive et dans la transition vers une croissance verte.

Conformément à sa Stratégie décennale pour la période 2013-2022 et à ses politiques opérationnelles, la Banque africaine de développement utilisera les ressources à sa disposition pour appuyer le développement du secteur privé, non pas en tant que secteur ou instrument distinct, mais en tant que priorité à la réalisation de laquelle toutes les opérations de la Banque peuvent et doivent contribuer.

# 06

---

## Annexes





## 6.1 Annexe I : Enseignements tirés des activités antérieures<sup>30</sup>

DÉFI	SOLUTION (Stratégie de développement du secteur privé)
<b>Alignement sur la Stratégie</b>	
Les instruments opérationnels, y compris les stratégies régionales, pays et opérationnelles, et les plans d'activités ne tiennent pas suffisamment compte du développement du secteur privé en tant que priorité à l'échelle de la Banque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Comité de pilotage du développement du secteur privé (PSDSC) doit jouer un rôle clé pour veiller à ce que les nouvelles stratégies régionales, pays et sectorielles, ainsi que les plans d'activités y afférents, tiennent pleinement compte des priorités de la Banque.</li> <li>De nouvelles directives seront élaborées pour s'assurer que les priorités régionales, pays et sectorielles revisitées intègrent mieux le développement du secteur privé en tant que priorité à l'échelle de la Banque.</li> </ul>
<b>Appropriation au niveau institutionnel</b>	
L'appropriation institutionnelle du développement du secteur privé n'est pas suffisamment profonde dans les opérations du Groupe de la Banque pour garantir l'internalisation des objectifs institutionnels en matière de développement du secteur privé et la réactivité à leur égard.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proposition de créer un Comité de pilotage du développement du secteur privé (PSDSC), pour assurer la supervision et le suivi du programme d'action global de la Banque pour le développement du secteur privé, ainsi que l'établissement de rapports à ce sujet.</li> <li>De nouvelles directives seront élaborées pour s'assurer que les priorités régionales, pays et sectorielles revisitées tiennent bien compte du développement du secteur privé en tant que priorité à l'échelle de la Banque.</li> </ul>
<b>Priorisation du développement du secteur privé</b>	
Le manque de clarté dans la définition des priorités du Groupe de la Banque en matière de développement du secteur privé contribue souvent à un mauvais alignement stratégique dans la sélection des projets.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les priorités du Groupe de la Banque en matière de développement du secteur privé seront davantage clarifiées, tout comme les principes les sous-tendant.</li> </ul>
<b>Opérations</b>	
Les activités basées sur le savoir éclairer les opérations du Groupe de la Banque visant à rendre le climat plus propice aux affaires sont insuffisantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une approche revisitée et renforcée des opérations et activités basées sur le savoir sera élaborée pour mieux éclairer les opérations du Groupe de la Banque ciblant le développement du secteur privé, y compris les opérations visant à rendre le climat plus propice aux affaires.</li> </ul>
Le contenu local de la composante relative à la passation de marchés des opérations du Groupe de la Banque visant à promouvoir le développement du secteur privé est insuffisant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La stratégie de communication du Groupe de la Banque sur les opportunités offertes aux fournisseurs locaux dans le cadre des projets financés par la Banque et ciblant le développement du secteur privé sera affinée, y compris l'expansion des forums sur les opportunités d'affaires.</li> </ul>
L'engagement des acteurs non étatiques dans le programme d'action de la Banque pour le développement du secteur privé est insuffisant.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les directives pour les stratégies pays et régionales seront revisitées pour mettre l'accent sur l'engagement soutenu des acteurs non étatiques, dans le cadre de la diffusion des priorités et de la stratégie du développement du secteur privé.</li> </ul>

<sup>30</sup> Voir Revue annuelle sur l'efficacité du développement, édition de 2012, et Revue à mi-parcours de la Stratégie à moyen terme 2008-2012 (Réf. ADB/BD/WP/2011/52/Rev.1 et ADF/BD/WP/2011/30/Rev.1) ; Stratégie actualisée de 2008 pour le développement du secteur privé et Plan d'activités 2008-2010 pour les opérations non souveraines ; et Promouvoir le développement du secteur privé en Afrique : une évaluation indépendante des opérations non souveraines sur la période 2006-2011, Département de l'évaluation des opérations (OPEV).

DÉFI	SOLUTION (Stratégie de développement du secteur privé)
<b>Résultats et responsabilité</b>	
Le Cadre de mesure des résultats (CMR) au niveau institutionnel présente des faiblesses, insistant principalement sur les opérations non souveraines, au détriment du reste des interventions du Groupe de la Banque ciblant le développement du secteur privé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadre revisité et renforcé de mesure des résultats dans le domaine du développement du secteur privé sera élaboré par le Département des résultats, en collaboration avec divers complexes et sous la supervision du PSDSC proposé.</li> </ul>
La performance en matière de résultats et de responsabilité est faible pour ce qui est de l'appui ciblant les MPME, en particulier par le biais des intermédiaires financiers.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'approche du Groupe de la Banque pour la collaboration avec les intermédiaires financiers sera affinée.</li> </ul>
Il n'existe pas de cadre de mesure de l'effet catalyseur des prêts souverains et non souverains du Groupe de la Banque.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'il y a lieu, les indicateurs de performance du personnel seront ajustés pour tenir compte des objectifs de développement du secteur privé.</li> </ul>
<b>Dosage des compétences</b>	
Le dosage des compétences à travers le Groupe de la Banque n'est pas approprié pour la mise en œuvre efficace du programme d'action pour le développement du secteur privé.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Groupe de la Banque comblera les déficits dans le dosage actuel des compétences des ressources humaines, à la lumière du programme d'action pour le développement du secteur privé, par le biais du renforcement des capacités et d'autres moyens.</li> </ul>
<b>Sauvegardes</b>	
Les mesures de sauvegardes du Groupe de la Banque ne sont en général pas utilisées en tant que plateformes de dialogue sur l'amélioration des portefeuilles pays.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le PSDSC proposé sera l'instance devant examiner cette question. Il proposera des solutions, en liaison avec ORPC et les autres unités pertinentes.</li> </ul>
Le processus d'approbation de la Banque est trop long et trop onéreux, au regard de ses capacités de traitement, ce qui entraîne un manque de compétitivité par rapport à d'autres IFI.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus d'approbation sera rationalisé, par une référencement avec d'autres IFI, afin de s'assurer que chaque étape de ce processus contribue à l'optimisation de l'utilisation des ressources de la Banque et de ses clients.</li> </ul>
Il y a une prolifération des politiques et directives OSP, qui doivent maintenant être consolidées et modernisées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La revue du portefeuille OSP jettera les bases de principes directeurs rationalisés, appelés à remplacer les nombreuses politiques actuelles.</li> </ul>

## 6.2 Annexe II : Domaines opérationnels liés aux différents piliers

PILIER	RÉALISATIONS CIBLES	DOMAINES OPÉRATIONNELS	PRINCIPALES UNITÉS
PILIER I : Climat d'investissement et des affaires	1.1 Amélioration du climat de l'investissement et des affaires dans les PMR	1.1.1 Réformes des politiques macroéconomiques, taxation et incitations fiscales pour saisir les opportunités vertes offertes et pour promouvoir une croissance plus inclusive ; renforcement des capacités institutionnelles	Départements régionaux OSGE
		1.1.2 État de droit : réformes juridiques et réglementaires (par exemple la simplification de l'enregistrement des entreprises ou de l'agrément des investissements, des permis de construire, de l'exécution des contrats, du règlement de l'insolvabilité, etc.)	Départements régionaux OSGE OITC, ONEC, OWAS, OSAN, OSHD Facilité africaine de soutien juridique
		Climat favorable aux affaires pour les services industriels et les entreprises opérant dans le secteur de la fabrication	
		Climat favorable aux affaires pour les entreprises agricoles, l'agro-industrie et les entreprises rurales	
		1.1.3 Réformes institutionnelles et renforcement des capacités dans le cadre de la lutte contre la corruption	Départements régionaux OSGE
		1.1.4 Droits de propriété : amélioration du régime foncier et des systèmes de transfert de propriété en veillant aux droits des femmes en matière d'égalité d'accès (et au respect de ces droits)	Départements régionaux Facilité africaine de soutien juridique
	1.2 Accroissement de l'efficacité des marchés nationaux des facteurs et des produits	1.2.1 Réformes ciblant le marché du travail, formation professionnelle, perfectionnement des compétences techniques et promotion de l'entrepreneuriat des jeunes	OSHD
		1.2.2 Intégration des marchés à l'échelle régionale : - Élargissement et approfondissement des infrastructures financières - Réformes ciblant les politiques commerciales et réformes institutionnelles connexes - Mobilité de la main-d'œuvre à travers les régions - Harmonisation des systèmes fiscaux - Harmonisation des normes (y compris le contrôle et la certification de la qualité) - Harmonisation des codes d'investissement et d'ingénierie	ONRI OSGE
		1.2.3 Cadre des partenariats public-privé	OSGE OPSM Facilité africaine de soutien juridique
	1.3 Renforcement de la responsabilité institutionnelle	1.3.1 Bonne gouvernance d'entreprise	OSGE Facilité africaine de soutien juridique
1.3.2 Gestion des impacts environnementaux et sociaux (y compris le renforcement des capacités à mettre en œuvre l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives)		ONEC ORQR OSGE	

PILIER	RÉALISATIONS CIBLES	DOMAINES OPÉRATIONNELS	PRINCIPALES UNITÉS
<b>PILIER II :</b> Accès aux infrastructures économiques et sociales	2.1 Amélioration des infrastructures physiques et élargissement de l'accès aux services : transport, communication, énergie, approvisionnement en eau et assainissement	2.1.1 Transport : infrastructures et services	ONEC ORQR OSGE
		2.1.2 Communication : infrastructures et services	OITC OPSM ONRI
		2.1.3 Énergie : infrastructures et services (y compris les énergies renouvelables)	ONEC OPSM ONRI
		2.1.4 Approvisionnement en eau et assainissement	OWAS OPSM ONRI
		2.1.5 Amélioration de la production agricole et de la sécurité alimentaire, à la faveur du développement des infrastructures (systèmes d'irrigation, routes rurales, etc.)	OWAS, OSAN OPSM ONRI
	2.2 Amélioration des infrastructures sociales et élargissement de l'accès aux services	2.2.1 Enseignement supérieur, science et technologie	OSHD, OPSM
		2.2.2 Formation professionnelle	OSHD, OPSM
		2.2.3 Soins de santé : infrastructures et services	OSHD, OPSM
	2.3 Amélioration des cadres réglementaires dans les secteurs des infrastructures socio-économiques	Voir 1.1.2 et 1.3.2	Voir 1.1.2 et 1.3.2

PILIER	RÉALISATIONS CIBLES	DOMAINES OPÉRATIONNELS	PRINCIPALES UNITÉS
<b>PILIER III :</b> Développement des entreprises	3.1 Micro, petites et moyennes entreprises (MPME) et entreprises sociales	3.1.1 Micro, petites et moyennes entreprises (MPME) - Intensification et mobilisation des financements et des services en faveur des PME : proposition relative à la création d'une facilité autonome pour les PME - Mise en place d'institutions et de systèmes locaux pour faciliter la création de microentreprises - Appui aux services de développement des entreprises - Renforcement des capacités, y compris la promotion des connaissances financières - Création et coordination de groupes et de réseaux d'entreprises - Appui aux institutions de microfinance	OPSM OSGE OSHD
		3.1.2 Entreprises sociales : - Appui aux autorités des PMR pour élaborer ou renforcer des cadres politiques et institutionnels favorisant les entreprises sociales - Partenariats avec des entreprises sociales choisies	OSHD OPSM
	3.2 Développement des chaînes de valeurs et investissements catalyseurs	3.2.1 Partage des enseignements tirés entre pays	EADI
		3.2.2 Renforcement des chaînes de valeurs, en particulier dans les secteurs des industries extractives, de la fabrication, de l'agriculture, des forêts et des pêches	OPSM, OSHD, OSAN
		3.2.3 Appui à l'approfondissement et à l'expansion des marchés financiers et des capitaux	FNVP, AFMI, MFW4A, ONRI, OPSM
		3.2.4 Investissements catalyseurs, avec un accent particulier sur les transferts de technologies, l'industrialisation, les industries agricoles, l'agro-industrie et les entreprises rurales	OPSM, OSHD, OSAN
	3.3 Financement du commerce	3.3.1 Mise en œuvre de l'Initiative de financement du commerce de 2012	OPSM, ONRI

ACTIVITÉS ADDITIONNELLES	INSTRUMENTS	DOMAINES OPÉRATIONNELS	DIVISION DU TRAVAIL
Prise en compte du développement du secteur privé	Coordination	Tous les piliers	Comité de pilotage du développement du secteur privé (PSDSC) proposé
Opérations souveraines et non souveraines intégrées ou mutuellement complémentaires, y compris les partenariats public-privé (PPP)	Prêts à garantie souveraine et non souveraine, et garanties	Tous les piliers	Départements régionaux, départements secteurs, OPSM
Appui aux États fragiles	Dialogue sur les politiques, aide à l'appui de réformes, et opérations sectorielles	Tous les piliers	OSFU, Départements régionaux, départements secteurs, OPSM
Appui à la conception des projets et opérations d'appui institutionnel	Activités d'analyse, de conseil et de plaidoyer	Tous les piliers	EDRE, EADI, ESTA, ORPC
Appui aux projets	Tous les instruments	Tous les piliers	GECL, ORPF, EDRE (ADOA), FFMA, ONEC, ORQR et départements secteurs.
Séminaires sur les opportunités d'affaires	Internes	Tous les piliers	ORRU CRR BE

### 6.3 Annexe III : Présentation succincte des dispositions institutionnelles à l'échelle de la Banque

Les départements régionaux (DR) et les bureaux extérieurs (BE) joueront un rôle de chef de file dans les activités suivantes :

- La conduite du dialogue avec les investisseurs et les opérateurs économiques actuels et potentiels pour identifier les forces et les faiblesses des PMR, les opportunités et les menaces, ainsi que les perceptions des investisseurs et des opérateurs économiques ;
- La supervision du dialogue sur les politiques avec les PMR et les CER sur le développement du secteur privé ;
- La prise en compte du développement du secteur privé dans les DSP et les DSIR, y compris les opérations ciblant l'amélioration du climat des affaires et les opérations non souveraines, tout en veillant aux synergies ;
- L'identification et la préparation d'opérations souveraines et non souveraines intégrées ou complémentaires, y compris les opportunités offertes par les partenariats public-privé (PPP), en collaboration avec les départements secteurs ;
- Le suivi de la performance des opérations pays et sous-régionales du Groupe de la Banque ciblant le développement du secteur privé. Les DR et les BE conseilleront les départements secteurs et le Département du secteur privé sur les priorités de développement nationales et régionales.

Les départements secteurs (DS) joueront un rôle de chef de file dans les activités suivantes :

- La prise en compte du développement du secteur privé dans l'élaboration des stratégies sectorielles du Groupe de la Banque, en collaboration avec le Département du secteur privé ;
- La conduite du dialogue avec les PMR et les parties prenantes sous-régionales sur des politiques sectorielles précises ;
- La préparation et la gestion des opérations de financement du Groupe de la Banque, y compris les opérations d'appui aux réformes et les opérations d'investissement, qui contribuent à l'amélioration du climat des affaires. En outre, les DS fourniront au Département du secteur privé une expertise sectorielle spécifique sur le suivi de la conception et de l'exécution des projets ;
- La fourniture d'un appui technique aux DS dans la conception et la gestion des transactions jouant un rôle de catalyseur, y compris les PPP.

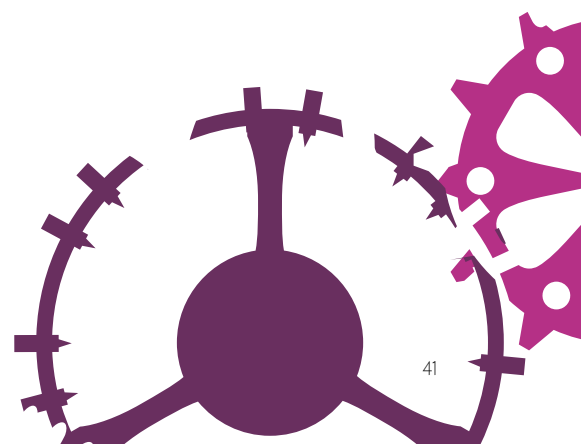
Le Département de la gouvernance et des réformes économiques et financières (OSGE) jouera un rôle de chef de file dans les activités suivantes :

- La conduite du dialogue et la fourniture de services consultatifs et d'une assistance technique aux PMR et aux CER dans les domaines de la bonne gouvernance, de la gestion macroéconomique et des réformes ciblant le secteur financier ;
- La gestion des opérations d'appui aux réformes et des opérations d'appui institutionnel. OSGE fournira également un appui technique à d'autres départements chargés des opérations, appui axé sur l'aspect gouvernance des stratégies opérationnelles, des projets et des programmes.

- Les départements chargés de l'appui aux opérations joueront un rôle de chef de file dans la prise en compte du développement du secteur privé dans leurs activités opérationnelles essentielles.
- L'Unité des États fragiles (OSFU) collaborera avec les DR et les BE dans la programmation du dialogue sur les politiques, de l'aide à l'appui des réformes et des opérations sectorielles visant à améliorer le climat des affaires dans les pays en situation de post-conflit ou se trouvant dans d'autres situations de fragilité
- Le Département du NEPAD, de l'intégration régionale et du commerce (ONRI) conduira les études diagnostiques sur la performance des initiatives d'intégration régionale pour ce qui est de la réalisation de leurs principaux objectifs (y compris l'intégration des marchés et le développement du commerce), en plus de fournir des conseils aux DR, aux DS et au Département du secteur privé sur la coopération régionale, l'intégration régionale et les questions relatives au commerce et liées au développement du secteur privé. De même, ONRI jouera un rôle de chef de file dans le dialogue avec les CER et les organisations régionales spécialisées sur les politiques et le développement du secteur privé.

Le département du secteur privé (OPSM) jouera un rôle de chef de file dans l'interaction avec les investisseurs locaux et étrangers, les opérateurs économiques, les entreprises parapubliques et les intermédiaires financiers. OPSM assumera notamment la responsabilité des activités suivantes :

- Le pilotage de la structuration financière des transactions jouant un rôle de catalyseur, mais non couvertes par des garanties souveraines, ainsi que le pilotage de la gestion de la mise en œuvre de ces transactions, en collaboration avec les DR et les DS (OPSM pourrait également piloter les transactions couvertes par des garanties souveraines, à la demande des DR) ;
- La collaboration dans les opérations d'appui au développement des micro-, petites et moyennes entreprises (MPME) ;
- Le pilotage dans la mobilisation des investisseurs et opérateurs économiques nationaux, régionaux et étrangers, par le biais de la tarification des privatisations, de la syndication des opérations de financement de grande envergure, et de la participation aux fonds d'actions et aux fonds fiduciaires spéciaux ciblant la réalisation des objectifs de développement du secteur privé dans des domaines tels que la microfinance, les MPME, l'agro-industrie, etc. ;
- La collaboration avec ECON, OSGE et ONRI dans la fourniture d'un appui aux DR pour les aider à identifier et à évaluer les défis liés au climat des affaires dans les PMR et dans les sous-régions, et à proposer des améliorations ; la fourniture d'une assistance aux DS pour les aider à identifier et à évaluer les opportunités offertes en matière de développement du secteur privé, et à proposer des approches pour tirer parti de ces opportunités ; et la collaboration avec ECON dans la production et la diffusion du savoir sur le développement du secteur privé et l'interaction avec les entreprises d'autres régions du monde.



Le Complexe de l'économiste en chef (ECON) sera chargé des activités suivantes :

- Les activités d'analyse, de conseil sur les politiques et de diffusion, y compris les activités de production et de diffusion du savoir sur le développement du secteur privé et l'amélioration du climat des affaires, en collaboration avec les DS et les DR ;
- La responsabilité de jouer le rôle de principal courtier du savoir de la Banque dans le domaine du développement du secteur privé ;
- L'évaluation de la valeur ajoutée et des impacts attendus des dimensions des opérations du Groupe de la Banque relatives au développement du secteur privé, y compris par le biais de l'évaluation ex-ante de l'additionnalité et des résultats en matière de développement (ADOA) des opérations de financement. ECON jouera un rôle de chef de file dans la génération de produits différenciés du savoir sur le développement du secteur privé, ainsi qu'un rôle d'appui dans la conduite du dialogue sur les politiques et dans la conception et la mise en œuvre des opérations d'appui aux réformes, et notamment des opérations d'appui institutionnel.

Les départements du Complexe de la finance (FNVP) continueront de jouer un rôle de chef de file dans les activités suivantes :

- La mobilisation de ressources financières pour les opérations de la Banque et la gestion de la liquidité par le biais des opérations de trésorerie ;
- L'utilisation de telles opérations pour appuyer le développement de marchés nationaux/sous-régionaux des capitaux ;
- L'élaboration de directives opérationnelles pour les produits et instruments de financement de la Banque ;
- La conduite de la gestion des risques et du contrôle prudentiel des opérations souveraines et non souveraines de la Banque ;
- La gestion fiduciaire des opérations de financement de la Banque.

Le Département des acquisitions et des services fiduciaires (ORPF) continuera à assurer la supervision des activités suivantes :

- Le respect des règles et procédures régissant l'acquisition de biens, services et travaux pour les projets financés par le Groupe de la Banque ;
- Le respect des sauvegardes fiduciaires par les bénéficiaires des financements de la Banque. Pour favoriser l'utilisation accrue des systèmes nationaux, ORPF appuiera le renforcement des capacités des PMR et des clients du secteur des entreprises n'ayant pas les compétences institutionnelles appropriées pour la gestion de la passation de marchés et des questions fiduciaires. Toutefois, ORPF assurera le contrôle jusqu'à ce que l'évaluation juge les systèmes nationaux appropriés. De même, ORPF fournira des conseils sur l'application efficace des règles et procédures en vue d'accroître la participation des entreprises locales à la fourniture de biens, services et travaux acquis grâce aux financements du Groupe de la Banque.

En s'appuyant sur la décentralisation et en travaillant en collaboration avec les centres régionaux de ressources (CRR) et les bureaux extérieurs (BE), l'Unité des partenariats et de la coopération (ORRU) intensifiera la mise en œuvre du programme relatif aux séminaires sur les opportunités d'affaires (BOS), organisés à l'intention des sociétés africaines. Ces séminaires visent à accroître la participation du secteur des entreprises des PME aux projets financés par la Banque. Des BOS génériques continueront d'être organisés au siège de la Banque deux fois par an.

Le Département du Conseil juridique général et des services juridiques (GECL) continuera à examiner les questions juridiques affectant les opérations du Groupe de la Banque ou liées à ces opérations, y compris les opérations non souveraines, et à fournir des conseils à OPSM et à d'autres DS.

Les départements chargés des questions environnementales et sociales fourniront des orientations et assureront la supervision du respect des sauvegardes environnementales et sociales dans la préparation et la mise en œuvre des opérations souveraines et non souveraines financées par le Groupe de la Banque, y compris les opérations d'appui aux réformes. Ces unités s'appuieront sur les institutions des pays et des clients privés chargées des questions environnementales et sociales, lorsque de telles institutions disposent de capacités suffisantes en matière de suivi et d'évaluation. Les unités de la Banque chargées des questions environnementales et sociales appuieront donc le renforcement des capacités des PMR, des intermédiaires financiers et des opérateurs économiques privés dans les domaines de l'évaluation des impacts environnementaux et sociaux, de la planification et de la mise en œuvre des mesures d'atténuation, et du suivi et de l'évaluation des sauvegardes.

Unités et départements d'appui spécialisés : Un certain nombre d'unités organisationnelles fourniront un appui de soutien pour les opérations souveraines et non souveraines du Groupe de la Banque.



## 6.4 Annexe IV : Les indicateurs pour le cadre de mesure des résultats (CMR)

Le présent Cadre de mesure des résultats (CMR) est à caractère indicatif et sera affiné en 2013. Les indicateurs proposés seront examinés pour s'assurer qu'ils peuvent être régulièrement mesurés et qu'ils reposent sur une méthodologie exhaustive, avec des données de sources crédibles. Les indicateurs du niveau 1 s'inspirent principalement du CMR de la Stratégie décennale du Groupe de la Banque ainsi que de la Revue annuelle sur l'efficacité du développement (édition de 2012). Certains indicateurs du niveau 2 sont tirés des indicateurs de l'ADOA. Les données de référence et cibles manquant pour le niveau 4 qui seront prises en compte dans la version révisée du présent CMR indicatif. Autant que faire se peut, les données seront désagrégées par genre.

NIVEAU 1 : Développement du secteur privé en Afrique	Unité de mesure	Tous les pays africains	Source
		Référence (2011)	
<b>LISTE DES INDICATEURS</b>			
<b>Indicateurs généraux</b>			
Indice du taux de chômage (y compris les taux de chômage des jeunes et des femmes)	Indice	11,3 (15,6 et 17,4) (2008)	OIT, BAD
Part du secteur privé dans l'emploi	%	90	BM
Note attribuée au titre de l'Indice de compétitivité mondiale	Indice	3,6 (2009-2010)	FEM
Coût du démarrage d'une entreprise	% RNB par habitant	77	BM
Part de l'Afrique dans le commerce mondial	%	3,1	BAD
Part des pays africains ayant la cote B et plus	%	33	S&P
Notation de l'Indice de perception de la corruption de Transparency International	Indice 1-10	2,9	Transparency International
Note attribuée à l'issue de l'évaluation des politiques et des institutions des pays (EPIP), au titre des droits de propriété et de la gouvernance basée sur le respect de la réglementation	Indice 1-6	3,11	BAD
Délai de démarrage d'une entreprise	Jours	23	BAD
Valeur totale du commerce intra-africain	Milliards d'USD	112,4	DOTS du FMI
Flux d'investissements directs étrangers (% du PIB)	%	2,3	BAD/ CNUCED
Exportations de biens et de services (% du PIB)	%	37	DCS
Facilité de l'accès au crédit	1-7	2,76	FEM

... 6.4

NIVEAU 2 : La contribution de la BAD dans le développement du secteur privé en Afrique	Unité de mesure	Tous les pays africains	Source
		Référence (2011)	
<b>LISTE DES INDICATEURS</b>			
Production d'énergie : puissance installée grâce aux interventions du Groupe de la Banque	MW	1 110 *	BAD
Transport : routes construites, réhabilitées ou entretenues (en km) grâce aux interventions du Groupe de la Banque	Kilomètre	18 777 *	BAD
Fournisseurs locaux et régionaux de biens, services et travaux, en % du volume total des financements	%	43 %	BAD
Contribution des projets du secteur privé du Groupe de la Banque aux recettes publiques	Millions d'USD	12 528 *	BAD
Nombre total de micro-crédits octroyés par le du Groupe de la Banque via des institutions financières	Nombre	330 660 **	BAD
Crédits aux MPME dans l'ensemble du bilan des opérations des institutions financières****	Millions d'USD	À déterminer	BAD
Nombre de personnes ayant bénéficié d'activités du Groupe de la Banque en matière de microfinance et dans le domaine social	Nombre	12 829 000**	BAD
Effet des PME (rendement des investissements du Groupe de la Banque)	Millions d'USD	650 **	BAD
Ratio nombre total d'emplois créés pour les femmes par le biais des projets et sous-projets du portefeuille du Groupe de la Banque/nombre total d'emplois créés	Nombre	28 664/349 886 **	BAD

## ... 6.4

NIVEAU 3 : Efficience de la BAD en tant qu'organisation dans la mise en œuvre des opérations ciblant le développement du secteur privé	Unité de mesure	Tous les pays africains	Cible (année)	Source
		Référence (2011)		

### LISTE DES INDICATEURS

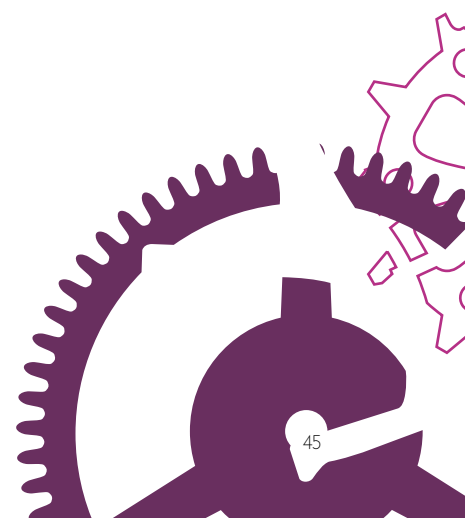
Effet multiplicateur de 1 USD de la BAD par rapport au montant investi par les pouvoirs publics ou d'autres donateurs	USD	2	À déterminer	BAD (2009)
Effet multiplicateur dans les ONS de 1 USD de la BAD par rapport à la valeur totale des investissements.	USD	À déterminer	À déterminer	
Volume des financements non souverains arrangés par la Banque	Millions d'UC	959	À déterminer	BAD
% des opérations du Groupe de la Banque contribuant au développement du secteur privé et jugées satisfaisantes	%	93,80 %	À déterminer	BAD
Délai moyen entre la revue exploratoire des ONS du Groupe de la Banque et l'approbation par le Conseil	Mois	13,6	À déterminer	BAD
Part de DSP comportant un diagnostic du secteur financier	%	À déterminer	À déterminer	BAD
Nombre d'opérations du secteur public à garantie publique financées par le Groupe de la Banque en appui aux PPP ***	Nombre	À déterminer	À déterminer	BAD
Ratio de prêts douteux du portefeuille non souverain du Groupe de la Banque	%	1,36	À déterminer	BAD
Note moyenne pondérée du risque (NMPPR) du portefeuille des ONS	%	3,48	3,4	BAD

NIVEAU 4 : Gestion par la BAD des opérations ciblant le développement du secteur privé	Unité de mesure	Tous les pays africains	Cible (année)	Source
		Référence (2011)		

### LISTE DES INDICATEURS

Proportion des chargés du secteur privé basés dans les bureaux extérieurs (BE) ou les centres de ressources régionaux (CRR)	%	15	À déterminer	BAD
Nombre de spécialistes du climat des affaires et de l'investissement (pilier I)	Nombre	2	À déterminer	BAD
Proportion des ONS gérées à partir des BE	%	60	À déterminer	BAD
Taux de vacance de postes de la catégorie professionnelle pour le personnel chargé des ONS ***	%	17,13	À déterminer	BAD

\* Données de 2010-2012 ; \*\* Données de 2009-2011\*\*\* Le personnel qui est impliqué dans le processus OSP de la Banque : EDRE1, GECL2, FFMA2, FTRY4, ONEC3, OPSM1, 2, 3, 4, 5. \*\*\*\*Données non disponibles actuellement, mais en cours d'élaboration pour le futur suivi.



## Au sujet du Groupe de la Banque africaine de développement

Le Groupe de la BAD est une Banque de développement multilatérale dont l'actionnariat comprend 54 pays africains et 27 pays non africains. L'objectif premier du Groupe de la BAD consiste à contribuer à un développement économique et un progrès social durables de ses membres régionaux, individuellement et collectivement. Pour ce faire, il finance une large gamme de projets et de programmes de développement en octroyant des prêts au secteur public, notamment sous forme d'opérations à l'appui de réformes, de prêts au secteur privé et de prises de participation ; en apportant une assistance technique aux projets et programmes d'appui institutionnel ; en effectuant des investissements publics et en prenant des participation privées ; en aidant les pays à élaborer des politiques et plans de développement ; et en apportant une aide d'urgence.

© African Development Bank/Banque africaine de développement, 2013  
Site Web : <http://www.afdb.org>

Production par Phoenix Design Aid A/S, Danemark. Société à bilan neutre en CO2, certifiée et approuvée  
ISO 14001/ISO 9000 ([www.phoenixdesignaid.com](http://www.phoenixdesignaid.com)).



GRUPE DE LA BANQUE AFRICAINE  
DE DEVELOPPEMENT