

GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT



**REVUE DE L'ASSISTANCE DU GROUPE DE LA BANQUE
AUX BANQUES SOUS-REGIONALES DE
DEVELOPPEMENT**

Document d'orientation

**DEPARTEMENT DE L'EVALUATION DES OPERATIONS
(OPEV)**

28 mars 2007

TABLE DES MATIÈRES

	N° de page
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	i
1. CONTEXTE DE LA REVUE	1
1.1 Introduction	1
1.2 Nécessité de la revue	1
2. LA REVUE	3
2.1 Objectifs et portée de la revue	3
2.2 Méthodologie de la revue	3
2.3 Groupes ciblesde bénéficiaires	5
2.4 Cadre de la revue	5
3. PRODUITS ATTENDUS	9
4. PRODUCTION DE RAPPORTS	10
5. REVUES INTERNES ET EXTERNES	10
6. DIFFUSION	10
7. RESSOURCES	10
7.1 Composition de l'équipe	10
7.2 Durée de la revue et principales étapes	10
7.3 Estimation des coûts	11
8. QUALIFICATION DES CONSULTANTS	11

Annexes**Nbre de pages**

1.	Opérations de prêt et hors prêt de la Banque en faveur des IFD	1
2.	Glossaire : définition et utilisation des principaux instruments financiers	3
3.	Principaux constats des revues/évaluations des LC et prises de participation	5
4.	Groupements régionaux auxquels appartiennent les IFD sous-régionales	2
5.	Caractéristiques générales et spécifiques de la revue	5
6.	Matrice de l'évaluation	5
7.	Calendrier de traitement	1
8.	Coût des services de consultants	1
9.	Liste des documents de référence	3

Le présent rapport a été établi par Mme G. HALL-YIRGA, Chargée d'évaluation principale, Département de l'évaluation des opérations (OPEV). Pour tout renseignement complémentaire, prière de s'adresser à M. C. KIRK, Directeur, OPEV, poste 2041.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AfreximBank	=	Banque africaine d'import-export
Africa-Re	=	Société africaine de réassurance
BAD	=	Banque africaine de développement
Banque de la ZEP	=	Banque de commerce et de développement pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe
BCEAO	=	Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest
BDAE	=	Banque de développement de l'Afrique de l'Est
BDEAC	=	Banque de développement des États de l'Afrique centrale
BDEGL	=	Banque de développement des États des Grands Lacs
BEAC	=	Banque des États de l'Afrique centrale
BMD	=	Banques multilatérales de développement
BOAD	=	Banque ouest-africaine de développement
CEA	=	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEAO	=	Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest
CEDEAO	=	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEE	=	Communauté économique européenne
CEEAC	=	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CEMAC	=	Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale
CEPGL	=	Communauté économique des États des Grands Lacs)
CFA	=	Communauté financière de l'Afrique
COMESA	=	Marché commun pour l'Afrique de l'Est et l'Afrique australe
DBSA	=	Development Bank of Southern Africa
FAD	=	Fonds africain de développement
FAT	=	Fonds d'assistance technique du FAD
IF	=	Institution financière
IFD	=	Institution de financement du développement
La Banque	=	Groupe de la BAD
LC	=	Ligne de crédit
MLT	=	Moyen et long terme
NEPAD	=	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OAU/UA	=	Organisation de l'unité africaine/Union africaine
PME	=	Petites et moyennes entreprises
PMR	=	Pays membres régionaux
PTA	=	Zone d'échanges préférentiels pour les États de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe
RAP	=	Rapport d'achèvement de projet
REPP	=	Rapport d'évaluation de la performance de projet
SADC	=	Communauté économique de l'Afrique australe
SFI	=	Société financière internationale
Shelter Afrique	=	Société pour l'habitat et le logement territorial en Afrique
UA	=	Union africaine
UC	=	Unité de compte (Groupe de la BAD)
UDEAC	=	Union douanière et économique de l'Afrique centrale
UEMOA	=	Union économique et monétaire ouest-africaine
UMA	=	Union du Maghreb arabe
UMOA	=	Union monétaire ouest-africaine
USD/\$EU	=	Dollar des États-Unis

1. CONTEXTE DE LA REVUE

1.1 Introduction

1.1.1 Le présent Document d'orientation est préparé en vue de présenter la nécessité et les objectifs de la Revue de l'assistance de la Banque aux institutions sous-régionales de financement du développement (IFD). Il définit la portée, présente la méthodologie, et spécifie les produits attendus de la revue. Le document fournit également une estimation de l'effectif de personnel/du nombre de semaines et du budget requis pour la revue.

1.1.2 Le Groupe de la Banque assure ses services d'intermédiation financière à travers des instruments, tels que les lignes de crédit (LC), la prise de participation au capital, la fourniture de garantie et l'assistance technique. Sa première intervention en matière d'assistance remonte à 1969, année au cours de laquelle la BAD a octroyé une ligne de crédit à une IFD, à savoir la Banque de développement de l'Afrique de l'Est. L'importance de l'assistance fournie aux IFD sous-régionales de 1969 à 2005¹ peut se résumer comme suit :

- Le montant total des lignes de crédit octroyées aux institutions financières sous-régionales s'est élevé à près de 400 millions d'UC (ce qui représente 8 % du total des opérations de ligne de crédit de la Banque qui s'élève à 4,9 milliards d'UC).
- La prise participation au capital des IFD sous-régionales s'est élevée à quelque 56,3 millions d'UC, soit 32 % du total des prises de participation de la Banque qui se monte à 172 millions d'UC.
- Le montant total des garanties fournies par la Banque est de 266 millions d'UC, dont plus de 50 % en faveur d'une banque sous-régionale de développement (en l'occurrence la Development Bank of Southern Africa).
- Les fonds d'assistance technique à hauteur de 9 millions d'UC ont été consentis aux IFD sous-régionales (ce qui représente à peine 1 % du total des dons au titre de l'assistance technique, à savoir 847 millions d'UC).

1.1.3 On trouvera à l'annexe 1 la liste des institutions financières sous-régionales qui ont bénéficié de l'assistance de la Banque. Un glossaire relatif aux intermédiaires et instruments financiers figure à l'annexe 2.

1.2 Nécessité de la revue

1.2.1 Au fil des ans, la Banque a réalisé des autoévaluations ainsi que des évaluations indépendantes des projets achevés de lignes de crédit octroyées à des intermédiaires financiers sous-régionaux et nationaux. La Banque s'est également attachée à effectuer quelques revues générales de l'efficacité des lignes de crédit dans la réalisation des objectifs tels que la croissance économique, l'intégration régionale, le développement du secteur privé et financier et la réduction de la pauvreté. Un résumé des revues antérieures est présenté ci-après, par ordre chronologique.

¹ Les chiffres seront actualisés au cours de la revue.

- La première revue de la Banque a été réalisée en 1991. Elle a porté sur les questions relatives au caractère peu propice de l'environnement macroéconomique, qui avait alors gravement affecté la performance de la ligne de crédit et entravé le développement du secteur privé.
- En 1993, la Banque a procédé à l'évaluation de l'efficacité de sa politique en matière de ligne de crédit. Cette revue a fourni une analyse utile sur l'effet de développement des lignes de crédit.
- En 2001/2002, la Banque a réalisé une étude sur le renforcement des institutions de financement du développement en Afrique.
- La revue 2005 de la Banque a porté sur les lignes de crédit octroyées au secteur privé sur la période 2000-2004. L'étude a fait des constats utiles en ce qui concerne l'impact des lignes de crédit sur le secteur financier, les institutions financières participantes et les entreprises individuelles choisies.
- La revue 2006 de la Banque a couvert l'ensemble des lignes de crédit (secteur public et privé) et évalué leur efficacité en tant qu'instrument pour la canalisation du financement en faveur du développement.
- La Banque a effectué une revue de ses opérations de prise de participation dans le secteur public, notamment en 1983 et en 2006.

1.2.2 De même, des donateurs extérieurs, tels que la Banque mondiale et la Société financière internationale (SFI) procèdent périodiquement à la revue de leurs programmes respectifs d'assistance aux IFD.

1.2.3 Toutes les précédentes revues et évaluations réalisées par la Banque et les autres donateurs ont souligné l'importance des IFD en tant que mécanisme pour l'acheminement des ressources aux PME. L'annexe présente les principaux constats des revues et études antérieures. Ces revues et évaluations ont suffisamment évalué l'intermédiation financière des donateurs à travers les IFD intervenant au niveau national. **Toutefois, l'aspect qui n'a pas fait l'objet d'une revue approfondie est l'assistance des donateurs aux IFD sous-régionales.** En conséquence, la présente revue procédera à une évaluation indépendante et exhaustive de l'assistance de la Banque aux IFD sous-régionales, couvrant les lignes de crédit, les prises de participation au capital, la fourniture de garantie et d'assistance technique à ce jour. Elle s'attachera à valider et consolider les constats antérieurs et à évaluer les mandats, politiques, stratégies, rôles et responsabilités actuels, ainsi que la performance des IFD sous-régionales afin de tirer des enseignements et formuler des recommandations quant aux perspectives.

1.2.4 **La présente revue est d'autant plus importante que la Banque s'emploie actuellement à promouvoir l'intégration régionale entre les PMR notamment par le biais des initiatives, telles que le NEPAD, qui attachent une haute priorité au développement de l'infrastructure. L'intégration régionale a également été remise au goût du jour, notamment en tant que l'une des missions des Huitième et Neuvième reconstitutions des ressources du FAD, les Plénipotentiaires ayant affecté des ressources en faveur des opérations multinationales qui contribuent à promouvoir l'intégration**

régionale. En réponse, la Banque a élaboré plusieurs Documents de stratégie régionale destinés à guider ses opérations d'assistance à vocation régionale. **Il est donc plus qu'opportun de réexaminer la mission, le rôle et la performance des IFD sous-régionales, avec un accent particulier sur leur contribution à l'intégration régionale.** Déjà, certaines IFD sous-régionales, telles que la DBSA, s'attachent à financer des projets d'infrastructure à vocation régionale, et d'autres, notamment la BOAD et la BDAE, commencent à leur emboîter le pas. La présente revue s'avère donc nécessaire pour évaluer l'efficacité des missions, politiques et stratégies de la Banque et des IFD sous-régionales dans la promotion en particulier des opérations d'intégration régionale sur le continent.

2. LA REVUE

2.1 Objectifs et portée de la revue

2.1.1 La revue vise à évaluer l'assistance de la Banque aux IFD sous-régionales en vue d'appuyer notamment l'intégration régionale et le développement du secteur privé qui, à terme, contribuent au développement économique et à la réduction de la pauvreté dans leurs sous-régions respectives.

2.1.2 La revue porte sur toutes les IFD sous-régionales qui ont bénéficié d'un financement du Groupe de la Banque depuis sa création jusqu'à fin 2005². Les sous-groupements régionaux qui appuient les IFD au sein de leurs régions respectives seront également passés en revue notamment en ce qui concerne leurs mandats, leurs dispositions institutionnelles, et leurs cadres de financement et le caractère porteur de leur environnement. Les IFD à vocation nationale et les autres institutions financières et non financières seront couvertes au regard des efforts déployés pour établir des relations en vue de la canalisation des fonds de développement vers les PME. Si huit des IFD sont établies au niveau sous-régional, les trois autres restants ont une vocation panafricaine. Il s'agit de l'Afreximbank qui s'occupe essentiellement du financement du commerce extérieur (importations et exportations) ; Shelter Afrique, dont la mission est fournir des prêts pour l'habitat, et la Société africaine de réassurance, dont la mission consiste à promouvoir le développement des activités nationales d'assurance et de réassurance dans les pays africains. Bien qu'il n'existe pas d'IFD sous-régionale en Afrique du Nord, les missions et rôles des organisations régionales en place (Union du Maghreb arabe) ainsi que l'expérience des IFD nationales de la sous-région, particulièrement en Tunisie et en Égypte, seront passés en revue à partir des documents disponibles afin de tirer des leçons de leur expérience en matière de satisfaction des besoins de crédit à terme du secteur privé en général, et des PME en particulier.

2.2 Méthodologie de la revue

2.2.1 L'étude procédera à l'évaluation de l'assistance fournie par la Banque dans le cadre des opérations de prêt et hors prêt aux IFD sous-régionales à la lumière des directives politiques, stratégiques et opérationnelles en vigueur. Elle consistera en une revue sommaire et des missions sur le terrain avec pour objectif d'établir l'ampleur de l'assistance et de la performance du portefeuille à ce jour. Les mandats des organisations sous-régionales et des

² Les chiffres seront actualisés au cours de la revue.

IFD sous-régionales seront examinés par rapport à leur performance pour déterminer les insuffisances et les raisons qui les expliquent. La revue examinera la nécessité d'étendre la mission des IFD sous-régionales pour, d'une part, accroître leur contribution à l'intégration régionale et au développement du secteur privé, et d'autre part, consolider leurs liens avec les IFD nationales, dont les institutions de microfinance qui répondent aux besoins des PME. La revue aura une approche prospective, l'objectif majeur étant de renforcer l'intermédiation financière de la BAD à travers les IFD sous-régionales. La revue se fera en deux principales phases :

Phase I - Revue des politiques et du portefeuille : cette phase consistera en une revue sommaire des documents disponibles, tels que les RAP, REPP, rapports de mission de supervision et des rapports de revue annuelle du portefeuille de l'assistance de la Banque dispensée dans le cadre des opérations de prêt et hors prêt en faveur des IFD sous-régionales. On consultera également d'autres revues effectuées par des donateurs, dont la Banque mondiale et la SFI, afin de tirer des leçons d'expérience. La revue des documents tiendra compte des questions transversales ayant notamment une incidence sur la pauvreté, l'environnement, la gouvernance, l'intégration régionale, le développement financier et du secteur privé. La revue procédera à l'évaluation de la pertinence, de la mise en œuvre et du respect des documents de politique, des stratégies et des directives et procédures opérationnelles en relation avec l'assistance consentie par la Banque dans le cadre des opérations de prêt et hors prêt aux IFD sous-régionales. Des entretiens seront réalisés avec le personnel concerné de la Banque afin de recueillir leurs points de vue et d'aider à palier l'insuffisance d'informations. Trois séries de questionnaires seront élaborées et administrées, en ligne et/ou par courrier électronique, en vue d'évaluer la mission, les rôles et la performance des organisations et des IFD sous-régionales, ainsi que la performance des sous-projets. Les réponses aux questionnaires seront examinées aux fins d'identifier les lacunes auxquelles on s'attaquera au cours des missions sur le terrain. Cette phase aboutira à la production d'un rapport initial qui, entre autres, servira de feuille de route pour les missions sur le terrain.

Phase II - Missions sur le terrain : on procédera à la visite des sièges des blocs sous-régionaux et des IFD sous-régionales choisis afin d'échanger sur leurs missions, rôles et responsabilités. De nouvelles informations seront collectées durant les missions sur le terrain afin de compléter les constats des questionnaires. La revue effectuera un examen critique de la mission et de la performance actuelles des IFD. Se servant du cadre standard d'évaluation, tel que décrit à la section 2.4, elle évaluera également les activités de prêt et hors prêt menées par la Banque à travers les IFD sous-régionales. Compte tenu du temps important écoulé depuis la fourniture de l'assistance à certaines IFD sous-régionales, la visite des sous-projets financés par la Banque dans le cadre de son assistance peut ne pas s'avérer possible. Toutefois, dans le souci d'avoir un aperçu, on visitera quelques projets en cours de façon à évaluer les résultats sur le terrain.

2.2.2 Aux fins de mener la présente étude, il sera recruté un cabinet de consultants, qui y affectera au moins quatre experts pour travailler avec OPEV. Les experts effectueront les missions sur le terrain par équipe de deux. OPEV affectera deux membres de son personnel, qui seront chargés de fournir l'orientation générale à l'équipe des consultants et de conduire

chaque équipe dans le cadre des missions sur le terrain. Un des experts d'OPEV fera office de chef de projet, dont la responsabilité consistera à veiller à la bonne exécution de la mission. Pour les missions sur le terrain, une équipe couvrira la sous-région francophone (Afrique centrale, de l'Ouest et du Nord [Tunisie]) et l'autre, la sous-région anglophone (Afrique de l'Est, australe et du Nord [Égypte]). Au terme des missions sur le terrain, il sera préparé des comptes rendus de mission, suivis d'un projet de rapport principal, rédigé en langue anglaise. Les consultants intégreront les observations de la Banque dans le rapport final, qui fera l'objet d'une présentation dans le cadre d'un atelier de rétroaction. L'établissement du rapport principal final, devant inclure les réactions, ainsi que les observations d'un arbitre scientifique extérieur, relève de la responsabilité des consultants.

2.3 Groupes cibles de bénéficiaires

Les constats et conclusions de la revue bénéficieront au groupe cible ci-après :

- Conseil d'administration de la Banque
- Direction de la Banque
- Autres financiers intervenant à travers des intermédiaires financiers
- Gouvernements des États membres
- Organisations sous-régionales et IFD
- PME et organisations d'appui

2.4 Le cadre de la revue

2.4.1 Contexte historique

2.4.1.1 Dans les années 60, les pays africains ayant fraîchement accédé à l'indépendance ont opté pour un modèle de développement qui repose sur des niveaux élevés d'intervention de l'État dans leurs économies. Durant cette période, l'industrialisation, en guise de substitution des importations, était devenue la voie de la croissance économique. À cet effet, les gouvernements, forts de l'assistance des Banques multilatérales de développement (BMD), ont mis en place des IFD nationales afin de fournir des crédits à moyen et long terme (MLT) aux entreprises productives vu qu'un tel financement (particulièrement en devise) était hors des moyens des banques commerciales en place alors. Les IFD ont donc été organisées et structurées pour répondre aux besoins de crédit à terme et assurer des services non financiers, tels que les conseils techniques et le suivi étroit, dont ont besoin les promoteurs locaux. Contrairement au Japon où leur rôle consistait à mettre en œuvre les stratégies de développement du gouvernement en tant qu' « institutions de prêts à l'appui des réformes », les IFD dans bon nombre de pays africains ont été créées pour canaliser le financement des BMD aux IFD à vocation sous-régionale et nationale, qui fournissent des prêts à moyen et long terme ainsi que des conseils techniques aux PME.

2.4.1.2 La période (à partir de la fin des années 60) a également vu la création d'organisations de coopération et d'intégration sous-régionales ayant pour mission d'accélérer l'intégration politique, la transformation structurelle et la croissance économique dans les sous-régions afin de corriger les disparités en matière de développement de l'ère coloniale. L'intégration régionale a été préconisée pour surmonter les obstacles de petite taille des marchés à l'échelle nationale, promouvoir les échanges intra-africains et promouvoir la diversification en vue de l'accélération de l'industrialisation et la création accrue d'emplois. Il s'agissait en effet de faciliter la recherche de solutions aux insuffisances

structurelles et institutionnelles dans les États membres de façon à leur permettre de réaliser au mieux un développement durable, individuellement et collectivement en tant que bloc régional.

2.4.1.3 Les organisations régionales créées au fur et à mesure comprennent celles qui interviennent au niveau continental, notamment les institutions régionales à vocation panafricaine, et au niveau sous-régional, regroupées en cinq blocs (Afrique du Nord, Afrique de l'Ouest, Afrique centrale, Afrique de l'Est et Afrique australe). L'Organisation de l'unité africaine (OAU), récemment devenue Union africaine (UA), et la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) sont des organisations panafricaines créées aux fins d'accélérer l'intégration politique et économique de l'Afrique. D'autres organisations ont été établies sous forme de regroupements sous-régionaux, avec un nombre variable de membres, se chevauchant quelquefois. Les principales organisations desservant ces sous-régions sont désignées ci-après, dans le souci de fixer le cadre analytique de la revue.

2.4.1.4 Plusieurs groupements ont été constitués afin de promouvoir la coopération et l'intégration sous-régionales et d'accélérer développement socioéconomique dans les sous-régions respectives. Il s'agit de : la Communauté économique des États d'Afrique centrale (CEEAC)³; la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC)⁴; la Communauté économique des pays des Grands Lacs (CEPGL) constituée de la République démocratique du Congo, du Rwanda et du Burundi ; la zone d'échanges préférentiels pour les États d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe (ZEP), devenue par la suite le Marché commun des États d'Afrique de l'Est et d'Afrique australe (COMESA), dont les membres sont actuellement au nombre de 22 pays⁵ ; la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), qui compte 15 États d'Afrique de l'Ouest⁶ ; l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), qui compte sept (7) États d'Afrique de l'Ouest⁷ ; l'Union des pays du Maghreb arabe (UMA)⁸ ; la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC), comprenant le Kenya, la Tanzanie et l'Ouganda, le Burundi et le Rwanda (ces deux derniers pays ayant marqué leur adhésion récemment), et de la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC)⁹. La dernière née des communautés sous-régionales est la CEN-

³ La CEEAC compte pour membres l'ensemble des 10 pays d'Afrique centrale (Burundi, Cameroun, République centrafricaine, Tchad, République démocratique du Congo, République du Congo, Guinée équatoriale, Gabon, Rwanda, Sao Tome et Principe) et le Burundi, le Rwanda et l'Angola

⁴ Les membres de la CEMAC sont : Cameroun, République centrafricaine, Tchad, République du Congo, Guinée équatoriale et Gabon.

⁵ Le COMESA compte actuellement 22 membres, à savoir : Angola, Burundi, Chine, Comores, Djibouti, RD Congo, Égypte, Érythrée, Éthiopie, Kenya, Libye, Madagascar, Malawi, Maurice, Rwanda, Seychelles, Somalie, Soudan, Swaziland, Uganda, Zambie et Zimbabwe.

⁶ Les États membres de la CEDEAO sont : Bénin, Burkina Faso, Cap vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Liberia, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo. Les pays membres de la CEDEAO se répartissent en deux groupes selon la nature de leurs systèmes de change et de paiement en vigueur à ce jour. Le premier groupe comprend les pays ayant un système libéral. Il s'agit des États membres de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Les pays de ce groupe disposent d'une banque centrale commune dénommée -- Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) -- qui fait partie de la zone Franc. Chacun des pays du deuxième groupe possède une banque centrale, qui émet ses propres billets et pièces de monnaie. Une chambre de compensation permet d'effectuer des transactions entre les pays ayant des devises différentes.

⁷ Les membres de l'UEMOA sont : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mali, Niger, Sénégal et Togo

⁸ Les membres de l'UMA sont : Algérie, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie

⁹ Jusqu'à mi-2004, les 14 États membres de la SADC étaient les suivants : Angola, Botswana, République démocratique du Congo, Lesotho, Malawi, Maurice, Mozambique, Namibie, Seychelles, Afrique du Sud, Swaziland, Tanzanie, Zambie et Zimbabwe. En juillet 2004, les Seychelles se sont retirées de la SADC, tandis que l'adhésion de Madagascar était approuvée.

SAD, la Communauté des États sahélo-sahariens, créée en 1999¹⁰. La liste des regroupements régionaux desservis par les IFD sous-régionales figure à l'annexe 4.

2.4.1.5 Les autorités ayant pris conscience des ressources financières énormes requises pour la croissance économique, l'étape suivante a consisté à mettre en place des institutions financières par lesquelles des fonds de développement pourraient être canalisés pour l'investissement dans les secteurs productifs (public et privé), l'infrastructure et les projets ayant une vocation régionale ainsi que nationale. Ces objectifs fondamentaux ont donné lieu à la création d'institutions financières et des banques de développement à l'échelle régionale. Au sommet, se situe la CEA, une organisation panafricaine qui a pris une part active dans la création de la Banque africaine de développement (BAD) en 1964, en tant que banque régionale de développement ayant pour vocation de servir le continent africain dans son ensemble.

2.4.1.6 Cet acte a été suivi par la création de quelques IFD sous-régionales aux capitaux desquels la BAD a pris une participation au cours de leurs premières années. En 1969, la Banque de développement de l'Afrique de l'Est fût créée par la Communauté de l'Afrique de l'Est (EAC). En 1973, L'UEMOA a facilité la création de la Banque ouest-africaine de développement (BOAD). En 1975, elle a également créé la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). L'année qui a suivi (1976), la CEDEAO a mis en place le Fonds de la CEDEAO. En 1977, la CEPGL a créé la Banque de développement des États des Grands Lacs (BDEGL). La Development Bank of Southern Africa (DBSA), créée en 1983 par le Gouvernement sud-africain, avait initialement privilégié le financement de l'infrastructure au niveau des municipalités et des collectivités locales en Afrique du Sud. Ce n'est seulement à partir de 1997 que le rôle et la mission de la DBSA ont été étoffés pour inclure les pays de la SADC. En 1985, le COMESA a créé la Banque de la ZEP, initialement pour financer les échanges, mais a, par la suite, étendu son mandat pour fournir du crédit à terme aux PME. Au nombre des autres des autres institutions financières mises en place au niveau continental, figurent la Société africaine de réassurance (1976), Shelter Afrique (1982) et Afreximbank (1993).

2.4.1.7 Selon les revues antérieures, au début des années 70, les IFD, fortes de l'appui des gouvernements et des donateurs, avaient contribué positivement à la croissance économique dans la plupart des pays en développement. À partir de la fin des années 70, cependant, leur efficacité sur le développement n'a pu être soutenue. Au fil des ans, les interventions du gouvernement ont eu une coloration de plus en plus politique, et les IFD étaient à la solde des groupes d'intérêt – avec pour conséquences, des incitations contraires, un secteur privé handicapé et des entreprises publiques non productives. La situation a été exacerbée vers la fin des années 70 et au début des années 80 notamment par des facteurs exogènes tels que les crises pétrolières, les termes de l'échange défavorables et des taux d'intérêt élevés qui se sont traduits par une situation d'endettement intérieur et extérieur insoutenable. L'efficacité des IFD et des systèmes financiers, dans leur ensemble, a été davantage sapée par un cadre juridique, réglementaire et prudentiel peu adéquat ; l'absence d'exigence en matière de diffusion de l'information ; le manque de bureaux de crédit ; l'absence de normes comptables uniformes et appropriées ; le manque de technologies et de compétences humaines appropriées, et un système judiciaire faible. Les IFD ont été durement frappés et financièrement handicapés.

¹⁰ Les membres de la CEN-SAD sont : Bénin, Burkina Faso, République centrafricaine, Tchad, Côte d'Ivoire, Djibouti, Égypte, Érythrée, Gambie, Ghana, Liberia, Libye, Mali, Maroc, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Togo et Tunisie.

2.4.1.8 Les réformes financières et économiques mises en œuvre vers la fin des années 80 dans nombre de pays africains ont davantage contribué à freiner la performance de plusieurs IFD. Le rôle du gouvernement et du marché a été redéfini, en donnant davantage d'importance au second nommé dans la mobilisation et l'allocation efficiente des ressources. Les réformes ont conduit à la liquidation de plusieurs IFD de niveau national, particulièrement dans la région de l'Afrique de l'Ouest, tandis qu'un petit nombre a été restructuré pour avoir une approche opérationnelle plus orientée vers le marché et le court terme. Reconverties ou non, les IFD ont continué de pâtir de contraintes de ressources, puisqu'elles étaient, de par leur nature même, tributaires des financiers extérieurs pour l'accès au financement à moyen et long terme. Leur conversion en banques commerciales ne leur a pas non plus permis de répondre à leurs besoins de ressources à long terme à travers l'accès aux dépôts publics, qui est strictement régi par les réglementations de la banque centrale.

2.4.1.9 Dans l'ensemble, la mission générale des IFD sous-régionales, en termes d'objectifs d'intégration régionale et de réduction de la pauvreté, n'a pas été accomplie quel que soit le statut selon lequel elles ont opéré. En outre le chevauchement des mandats et des membres des IFD sous-régionales exerce une pression sur l'assistance des financiers extérieurs, dont la BAD. Il ressort des revues et évaluations antérieures que la restructuration et l'injection non coordonnées des maigres ressources distribuées aux IFD nationales et sous-régionales n'a pas produit les résultats escomptés.

2.4.1.10 Les institutions de microfinance qui ont vu le jour dans les années 90, sur la base du modèle de la Gramen Bank, étaient censées combler le déficit d'intermédiation financière dans le secteur informel avec pour objectif de combattre la pauvreté. Cependant, le modèle de réduction de la pauvreté de la Gramen Bank n'a pas été appliqué de manière satisfaisante dans nombre de pays africains, en raison de l'insuffisance de disponibilité des ressources financières et de l'assistance technique requises pour soutenir les nouvelles entreprises. D'autre part, le modèle était plus approprié aux crédits à court terme qu'à moyen et long terme. Ainsi, les besoins en ressources financières des entreprises locales pour l'investissement ont continué de rester non satisfaits en grande partie.

2.4.1.11 À la lumière de cette expérience, l'efficacité des IFD à réaliser les objectifs de développement, tels que la croissance économique et la réduction de la pauvreté, continue de faire l'objet de débat. La question est de savoir si les IFD (nationales ou sous-régionales) n'ont pas cessé d'être utiles dans leur contribution au développement économique des régions. Les revues antérieures de la BAD et des autres sont parvenues à la conclusion que les IFD continuent d'être utiles, mais ont besoin d'un flux soutenu de ressources et d'assistance technique pour s'acquitter des missions qui leur ont été assignées. Ces revues ont souligné l'impérieuse nécessité d'une collaboration entre les gouvernements, les banques centrales et les IFD afin de mettre en place des infrastructures financières appropriées et de mobiliser une assistance durable auprès des financiers multilatéraux et bilatéraux, des organismes sous-régionaux et des gouvernements nationaux, ainsi que sur les marchés financiers régionaux et nationaux.

2.4.1.12 À l'heure actuelle, la Banque s'attache à redynamiser sa fonction de coopération et d'intégration régionales en tant que pilier majeur de ses opérations, afin d'accélérer la croissance économique et la réduction de la pauvreté. L'importance de plus en plus accrue accordée à la coopération et à l'intégration régionales dans le cadre des stratégies de développement des PMR et de la Banque appelle une approche plus systématique et

cohérente pour canaliser le financement du développement et l'assistance technique. Cela est particulièrement le cas depuis l'adoption en 2001, par les Chefs d'États et de gouvernement, du programme du NEPAD. Il est par conséquent opportun de procéder à la présente revue afin d'évaluer le mandat, le rôle et l'efficacité des IFD sous-régionales et des regroupements sous-régionaux à travailler en partenariat avec la Banque afin d'accélérer la coopération et l'intégration régionale sur le continent.

2.4.2 Aspects de la revue

2.4.2.1 La présente perspective permet d'évaluer la performance des IFD sous-régionales et des organisations sous-régionales au sein desquelles elles interviennent, de même que leurs rôles et responsabilités dans l'accomplissement de leurs missions. Elle guidera l'évaluation des efforts des organisations sous-régionales dans la promotion d'un environnement propice qui appuie le développement d'infrastructures financières de nature à permettre l'efficacité des opérations des IFD. La perspective fournit un contexte analytique qui permet de comprendre la spécificité de chaque région et de réexaminer le rôle des gouvernements et des marchés dans la canalisation des ressources de financement du développement.

2.4.2.2 La performance opérationnelle et financière des IFD sous-régionales sera évaluée par rapport au contexte historique présenté ci-dessus. Les aspects de la revue couvrent les critères d'évaluation standard adoptés par la Banque et les autres BMD, tels que présentés à l'annexe 5. Le présent cadre de revue permet d'évaluer l'avantage comparatif, l'additionnalité et la complémentarité des IFD sous-régionales dans la mobilisation et l'allocation des ressources de développement, ainsi que la compatibilité des incitations à remplir leurs missions. La revue tirera des leçons d'expérience et fera des recommandations en vue de renforcer les IFD sous régionales et les fonctions de développement, d'intégration et d'intermédiation financière de la BAD. Elle fournira également des orientations quant aux changements de politique et de stratégie, ainsi qu'au besoin d'infrastructure financière pouvant être requise pour redynamiser la mission des IFD sous-régionales de façon à leur permettre de réagir avec efficacité aux stratégies de la Banque. La revue procédera également à une évaluation générale en vue de déterminer le segment de marché de la BAD et des IFD sous-régionales et les liens entre les IFD nationales, afin de les rendre plus pertinentes dans le système financier global et d'améliorer leur contribution à la mobilisation et à l'allocation des ressources financières, compte dûment tenu de la pertinence, de l'additionnalité et de la complémentarité. La matrice d'évaluation, présentant les questions et principales sources d'information, figure à l'annexe 6.

3. **PRODUITS ATTENDUS**

La revue débouchera sur la production d'un rapport principal portant sur les constats en ce qui concerne la politique, la stratégie, les directives et procédures applicables à l'intermédiation au titre des opérations de prêt et hors prêt menées par la Banque à travers les IFD sous-régionales. La revue tirera des enseignements et formulera des recommandations en vue d'orienter l'assistance future de la Banque aux IFD sous-régionales. En particulier, le rapport présentera des leçons et des recommandations claires et concises pour aller de l'avant, notamment en ce qui concerne 1) la politique, la stratégie, les directives et les questions de procédure ; 2) le segment de marché de la BAD et celui des IFD sous-régionales dans la perspective de l'accélération de l'intégration régionale ; 3) les relations en amont entre la BAD et les IFD sous-régionales pour les investissements en matière d'infrastructure régionale et le développement du secteur financier et du secteur privé, et 4) les relations en

aval avec les intermédiaires financiers de niveau national en vue de promouvoir le développement des PME.

4. PRODUCTION DE RAPPORT

La communication de rapports se fera aux principales dates butoir, notamment en ce qui concerne les rapports d'activité tels que le rapport initial, le rapport de conclusion de la revue sommaire, le rapport de mission, le projet de rapport final et le rapport final, conformément au calendrier de traitement figurant à l'annexe 7.

5. REVUES INTERNES ET EXTERNES

L'équipe d'OPEV soumettra le projet de rapport final pour examen au sein du département. Le rapport sera finalisé après la revue externe et l'atelier de rétroaction.

6. DIFFUSION

Le rapport final sera soumis au CODE pour examen, et fera par la suite l'objet d'une plus grande diffusion à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque. Un atelier de diffusion sera organisé à l'intention du public cible.

7. RESSOURCES

7.1 Composition de l'équipe

7.1.1 L'équipe chargée de la présente revue comprendra deux membres du personnel d'OPEV (dont un fera office de chef de projet), quatre consultants et un assistant de recherche. Le personnel d'OPEV assurera la supervision des tâches de revue et prendra part aux missions sur le terrain. Des termes de référence détaillés seront préparés suite à l'approbation du présent Document d'orientation.

7.1.2 Le coût des services de consultants sera couvert à partir des ressources bilatérales. De préférence, un cabinet de consultants sera recruté pour cette mission afin d'assurer l'obligation de rendre compte et la qualité. Les coûts de mission du personnel et du personnel temporaire (assistant de recherche) seront couverts par le budget d'OPEV.

7.2 Durée de la revue et principales étapes

7.2.1 Un total de 91 personnes/semaines sera requis de la phase de préparation du document d'orientation à la production du rapport final.

7.2.2 Les activités préliminaires (dont la préparation du présent Document d'orientation) s'étaleront sur 8 semaines. La durée totale des prestations du personnel professionnel d'OPEV, à savoir le chef de projet et le second agent, sera de 34 personnes/semaines (les activités préliminaires y comprises). La durée des services de consultants sera, au total, de 52 personnes/semaines (soit 34 personnes/semaines pour deux des consultants et 18 personnes/semaines pour les deux autres experts. On prévoit l'équivalent de 5 jours ouvrables pour le personnel temporaire en vue d'assurer des services d'assistance de recherche. Le tableau 7.1. présente la décomposition de la durée de la revue et les principales étapes.

Tableau 7.1
Niveau d'efforts

Principales tâches	Personnes/semaines							Total
	OPEV		Services de consultants				Personnel temporaire	
	Chef de projet	Agent	Experts macroéconomistes /financiers		Experts institutionnels			
			Chef d'équipe	Expert	Chef d'équipe	Expert		
Préparation du Document d'orientation	3							3
Traitement des listes restreintes, DDP et Recrutement des consultants	5							5
Revue sommaire et Rapport initial	2	2	4	2	4	2	3	19
Missions sur le terrain	4	4	4	4	4	4		24
Préparation du projet de rapport	4	4	4	3	4	3		22
Consolidation	2	-	2		2		2	8
Atelier de rétroaction	1	1	1		1			4
Rapport final	2		2		2			6
Total Personnes/semaines	23	11	17	9	17	9	5	91

7.3 Estimation des coûts

Le coût des missions du personnel (y compris du personnel temporaire) est estimé à 18 000 \$EU, soit près de 12 000 UC, et celui des services de consultants à 281 660 \$EU, soit 190 882 UC¹¹. Les détails du coût des services de consultants figurent à l'annexe 8.

8. QUALIFICATIONS DES CONSULTANTS

8.1 Comme indiqué plus haut, un cabinet de consultants sera recruté pour effectuer la présente revue. L'équipe de l'étude sera constituée d'au minimum quatre experts qualifiés. Le cabinet retenu aura une expérience adéquate en suivi et évaluation des interventions des bailleurs de fonds dans les pays en développement, en général, et sur le continent africain, en particulier. Les consultants justifieront d'une formation universitaire de niveau troisième cycle dans les domaines de l'économie et des finances et d'une expérience pertinente en matière de politique du secteur financier et d'opérations d'intermédiation financière des institutions multilatérales de financement. Les consultants auront l'expertise nécessaire pour procéder à la revue des politiques et stratégies macroéconomiques relatives à l'intermédiation financière sous-régionale sous forme de LC, de prise de participation, de fourniture de garanties, etc. et déterminer si elles permettent, de manière efficace et adéquate, de traduire dans les faits la Vision de la Banque africaine de développement en ce qui concerne l'intégration régionale et la réduction de la pauvreté, en général, et l'accent accru de la stratégie sur la sous-région, en particulier.

¹¹ Le taux de conversion utilisé est celui de janvier 2007 : 1 UC = 1,47557 \$EU

8.2 Le profil des consultants requis pour la présente évaluation se décline comme suit :

- Macroéconomiste/Expert financier : nombre = deux : seront titulaires d'un diplôme universitaire supérieur en macroéconomie et en finances relatives à l'investissement et au développement bancaires ; et justifieront d'une expérience adéquate en matière d'évaluation des politiques et stratégies des regroupements sous-régionaux et institutions financières sous-régionales dans les pays en développement, ainsi que d'une expérience en évaluation au niveau des institutions multilatérales de financement.
- Expert institutionnel : nombre = deux : seront titulaires d'un diplôme universitaire supérieur en gestion et en systèmes opérationnels en ce qui concerne l'organisation, les missions, rôles et responsabilités des institutions financières et justifieront d'une expérience adéquate dans le domaine des questions de gouvernance, d'effectifs et mesures d'incitation.
- Connaissances linguistiques et informatiques : une bonne connaissance de la langue anglaise ainsi que la maîtrise de l'outil informatique sont requises. Au moins deux des consultants (l'économiste/l'expert financier et l'expert institutionnel seront des francophones ayant une solide aptitude à écrire en anglais.

**OPÉRATIONS DE PRÊT ET HORS PRÊT DE LA BANQUE EN FAVEUR DES IFD
SOUS-RÉGIONALES**

Nom de la banque sous-régionale de développement	Date de la première LC/ Prise de participation	Prise de participation approuvée* (en millions d'UC)	Date du don d'assistance technique	Nombre d'opérations de LC et de dons **	Prêts et dons approuvés (en millions d'UC)***	Prêts et dons nets (en million D'UC) ***
Banque de développement de l'Afrique de l'Est	1969/1970 1999	5 (5) 3,2 (3,2)	1969/2004	7 (1)	107,71 (0,90)	95,22 (0,90)
Banque de développement des états des Grands Lacs (BDEGL)	1987		1975	2 (1)	9,61(0,92)	4,28 (0,86)
Banque ouest-africaine de développement (BOAD)	1987/1976	2,7 (0,66)		2	28,42	0,99
Fonds de la CEDEAO Lomé	1988			2	34,19	10,85
Banque de développement des États de l'Afrique centrale (BDEAC)	1989/1975	4,3 (1,6)		2	19,68	4,76
Banque de la ZEP	1989/1985	15 (5)	1989/2003	2 (2)	35,47 (3,12)	35,33(2,79)
Development Bank of Southern Africa	1998		-	4	195,55	195,55
Banque Centrale des états de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)			2002	-(1)	6,20	6,20
Société africaine de réassurance (Africa Re)	1976	5,8 (5,8)				
Shelter Afrique	1982	3,4 (3,4)				
Afreximbank	1993	16,9 (6,8)				
Total		56,3 (31,5)		21(5)	436,83 (4,92)	353,18 (4,55)

* Les chiffres inscrits entre parenthèses représentent les montants décaissés

** Les chiffres inscrits entre parenthèses représentent le nombre d'opérations d'assistance technique exécutées

*** Les chiffres inscrits entre parenthèses représentent le montant de l'assistance technique dispensée

Note : la prise de participation est libellée dans la monnaie locale spécifique (la conversion en UC est faite sur la base du taux de décembre 2006 :

1 UC = 1,47557 \$EU

GLOSSAIRE : Définition et utilisation des principaux instruments financiers

Banques sous-régionales de développement/Institutions de financement du développement (IFD/IF)

Une banque sous-régionale de développement ou une institution financière sous-régionale (IFD) est une institution qui fournit des crédits à terme aux projets du secteur privé ou public dans deux ou plusieurs pays d'une sous-région donnée. Dans la plupart des cas, les pays membres de la sous-région sont également les actionnaires des IFD. Les banques de développement, les fonds de garantie, les institutions de financement de l'habitat et les institutions financières spécialisées (telles que les assurances, la bourse de valeurs) qui interviennent au niveau sous-régional figurent parmi les IFD/IF sous-régionales.

La présente revue porte essentiellement sur les IFD/IF qui s'occupent de la fourniture de crédits aux PME gérées selon les principaux commerciaux et qui assurent des activités productives et de service aux pays membres de la sous-région concernée. Elle couvre également les IFD, tels que la DBSA, qui rétrocède les ressources de prêts aux entreprises publiques, telles que les entreprises de services publics qui sont financièrement viables. Ces IFD sous-régionales mobilisent des ressources auprès des sources extérieures et intérieures. Les fonds extérieurs sont mobilisés sous forme de lignes de crédit, de prise de participation ou de fourniture de garantie auprès d'institutions financières multilatérales, dont la BAD, et des sources bilatérales. Les fonds internes sont mobilisés sous forme de bénéfices non distribués et d'émissions de titres aux banques locales, aux compagnies d'assurance, aux institutions de gestion de caisses de retraite et autres. De manière générale, les IFD sous-régionales doivent être gérées selon des normes d'entreprise et faire des bénéfices i) pour couvrir les risques liés à leurs activités, ii) participer aux activités hors prêt en rapport avec leur mission de développement, iii) augmenter leur capital social afin de mobiliser auprès de sources extérieures et intérieures des ressources susceptibles d'être prêtées, et iv) verser des dividendes aux actionnaires. Les institutions financières établies au niveau continental ou sous-régional qui assurent des activités d'importation/exportation, de compensation et d'assurance, devront être également couvertes afin de tirer des leçons d'expérience en ce qui concerne leur contribution au développement, en général, et à l'intégration régionale, en particulier.

Instruments financiers

Au sens de la Banque, les instruments financiers concernent les ressources de prêt et hors prêt octroyées directement ou indirectement au secteur public ou privé. La présente revue portera essentiellement sur les ressources fournies indirectement par le biais d'institutions d'intermédiation financière mises en place au niveau sous-régional. Les instruments financiers indirects de la Banque se présentent essentiellement sous forme de lignes de crédit, de prise de participation et de fourniture de garantie et d'assistance technique. La définition et l'application des principaux instruments financiers actuellement utilisés sont données ci-après :

Lignes de crédit

Les lignes de crédit se définissent comme des fonds fournis par des créanciers extérieurs, tels que la BAD, aux intermédiaires financiers aux fins de rétrocession, qui sont principalement utilisés pour financer les PME du secteur privé ou du secteur public gérées sur des bases commerciales, notamment dans le secteur de l'infrastructure. Contrairement aux opérations de prêt direct, le risque passe des donateurs à l'intermédiaire financier (IF) qui rétrocède les fonds à plusieurs emprunteurs finaux, à la demande, contre une garantie censée couvrir tout défaut de remboursement du crédit. La responsabilité de suivi étroit incombe aux IF, mais des donateurs tels que la BAD ont la responsabilité de veiller à ce que les fonds fournis aient une incidence sur le développement. La Banque a octroyé des LC aux IFD sous-régionales, aux IFD et aux IF nationales ainsi qu'à des institutions de microfinance.

Prise de participation

La prise de participation se définit comme la fourniture de ressources afin d'augmenter le capital-actions des intermédiaires financiers au titre duquel un paiement de dividendes aux actionnaires est escompté. La prise de participation constitue un autre instrument dont se sert la Banque pour promouvoir à la fois le développement du secteur privé et du secteur financier, à travers la coopération avec les IF et autres institutions privées. Conformément à ses Statuts, la Banque peut prendre une participation dans le capital de toute entreprise publique ou privée ou IF, mais sans assumer de fonctions de direction, bien qu'elle puisse superviser les opérations des entreprises ou IF dans lesquelles elle prend une participation. Dans le cadre des IF, cette supervision se justifie en ce sens que les IF constituent des instruments importants pour le développement du secteur privé et la réduction de la pauvreté. En ce qui concerne les IFD sous-régionales, la Banque a un rôle additionnel de supervision dans la réalisation des objectifs d'intégration régionale. Si l'objectif premier de la prise de participation de la Banque n'est pas la recherche de rendement financier, ces dernières années, l'institution s'est abstenue de prendre des participations dans le capital des entreprises et des IF qui ne versent pas de dividendes.

Fourniture de garanties

La fourniture de garanties est un instrument qui facilite l'accès des entreprises ou des IF au financement local ou en devises à des conditions intéressantes et à des échéances non disponibles ailleurs. Cependant, pour la Banque, les garanties comportent des risques similaires à ceux des opérations de prêts directs. À ce titre, les projets pour lesquels des garanties sont émises par la Banque sont évalués, traités et supervisés de la même manière que les projets de prêt, et sont soumis à des limites d'engagement¹². Étant donné que l'objectif premier de l'instrument est le développement du secteur privé, les principaux bénéficiaires sont les entreprises privées, y compris les institutions financières. Les institutions financières détenues par l'État, telles que les IFD sous-régionales peuvent également bénéficier de la facilité si l'opération peut être d'un avantage considérable aux entreprises privées financées par les IFD.

¹² Banque africaine de développement : Politique en matière de lignes de crédit, délégations de crédits et garanties en faveur des institutions financières du secteur privé, août 1998.

Assistance technique

L'assistance technique est fournie au titre des fonds de dons devant servir au financement des études et des opérations de renforcement des capacités institutionnelles. Elle est généralement fournie dans le cadre des lignes de crédit. Cette assistance a été renforcée ces dernières années afin d'améliorer les systèmes opérationnelles et de gestion des IFD sous-régionales.

Infrastructure financière

L'infrastructure financière comprend l'ensemble des institutions qui permettent le fonctionnement efficace des intermédiaires financiers. Il s'agit d'éléments tels que les systèmes de paiement, les bureaux d'information de crédit et d'enregistrement des garanties. De manière générale, l'infrastructure financière inclut le cadre juridique et réglementaire existant pour les opérations du secteur financier.

Bureaux de crédit

Les bureaux de crédit collectent des informations sur les antécédents de crédit des emprunteurs auprès de différentes sources, dont les institutions financières, les prêteurs non bancaires, les télécommunications, les tribunaux et autres sources. L'information est ensuite consolidée et analysée pour constituer un dossier complet d'antécédents en matière de crédit pour chaque emprunteur, et vendue aux prêteurs sous forme de rapport de crédit ou de cote de solvabilité.

PRINCIPAUX CONSTATS DES REVUES /ÉVALUATIONS DES LC ET DES PRISES DE PARTICIPATION

Banque africaine de développement

RAP ET REPP

1. Il n'existe pas de politique et de stratégie distinctes concernant l'intermédiation de la BAD par le biais des IFD sous-régionales.
2. Les IFD sous-régionales seraient sous-financées et sous-capitalisées pour s'acquitter efficacement de leur mission générale d'intégration régionale et de développement du secteur privé ;
3. Les IFD sous-régionales ne sont pas bien outillées pour répondre aux besoins généraux des petites et microentreprises (notamment le crédit à terme et le financement des fonds de roulement en monnaie locale, l'assistance technique, les débouchés commerciaux, l'infrastructure et l'environnement favorable, etc.).
4. L'intermédiation de la Banque par le biais des IFD sous-régionales et des IFD nationales et des institutions financières privées donne un signal équivoque, car les questions de compétitivité, d'additionnalité et de complémentarité ne sont pas abordées.
5. Certaines IFD sont fortement tributaires des ressources financières des institutions multilatérales de financement telles que la BAD. D'autre part, le flux des ressources provenant de ces donateurs est sporadique et peu consistant, ce qui a une incidence négative sur la bonne performance des IFD.
6. La fonction de suivi et évaluation axés sur le résultat n'est pas encore effectivement intégrée dans les systèmes institutionnels des IFD, pour saisir les résultats intermédiaires de développement et l'impact de l'assistance sur le développement du secteur privé, la réduction de la pauvreté et l'intégration régionale.

L'ÉTUDE DE 2001/2002 SUR LE RENFORCEMENT DES IFD EN AFRIQUE

Les principaux constats de cette étude se présentent comme suit :

1. Les IFD peuvent jouer un rôle important dans la canalisation des ressources destinées au développement du secteur privé, en général, et des PME, en particulier. Pour s'acquitter efficacement de leurs missions, elles ont besoin de la bonne gouvernance, ainsi que d'un environnement et d'un appui appropriés.

2. Le renforcement du partenariat s'avère nécessaire dans les efforts visant à renforcer les IFD. Le développement du secteur financier en général est une étape importante qui nécessite l'engagement du gouvernement à jouer son rôle aux plans politique, institutionnel et de l'infrastructure en vue de créer un environnement porteur qui offre des opportunités aux IFD en termes de mobilisation des ressources et de capacité à identifier des emprunteurs solvables.
3. Les banques centrales des pays ou des sous-régions sont appelées à introduire les mécanismes de refinancement nécessaires en vue d'aider les banques à mettre en place des mécanismes appropriés de garantie et à adapter la réglementation bancaire aux contraintes et aux particularités du crédit à moyen et long terme.
4. Quant aux IFD, elles devront améliorer leur gestion, en ce qui concerne les systèmes de compétence, de gouvernance, de fonctionnement interne et de suivi, pour devenir plus compétitives.
5. Les BMD devront continuer à fournir un appui technique et financier approprié et efficace afin de renforcer les IFD. Elles devront collaborer efficacement avec les gouvernements afin de mettre en place les politiques et les mécanismes de garantie appropriés, qui constituent une étape importante dans le renforcement des IFD.

LA REVUE DE 2006 SUR L'EFFICACITE DES LIGNES DE CREDIT

Les principaux constats de cette revue sont :

1. La contribution des LC au développement du secteur financier dans les PMR est faible. Les LC devraient plus systématiquement faire partie d'une approche intégrée de développement du secteur financier dans les PMR.
2. Le principal facteur contribuant au succès des LC est la bonne gouvernance au niveau des IFD et des sous-projets. À l'avenir, les LC devraient être seulement orientées vers les IFD, publiques ou privées, répondant à des normes bien définies en termes de gouvernance, d'organisation, de gestion de risques, de comptabilité et de suivi.
3. Compte devra être tenu de l'avantage comparatif des intermédiaires financiers dans la fourniture des LC en lieu et place du financement direct de projets. À titre d'exemple, la Banque devrait envisager des opérations complètes de LC à travers les IFD régionales pour tirer parti de leurs connaissances locales et de leur présence sur le terrain. En outre, il faudra y ajouter un appui institutionnel et un renforcement des capacités soutenus afin de renforcer leur rôle dans les sous-régions du continent.

4. Il faudra continuer de fournir l'assistance technique en tant qu'instrument pour le développement institutionnel des IFD, notamment les anciennes banques de développement et institutions de microfinance, à côté des LC, et à mettre en place des systèmes nécessaires pour saisir les résultats en termes de développement et les impacts sur la réduction de la pauvreté.
5. Les objectifs en matière d'impact sur le développement et de réduction de la pauvreté des LC devraient être définis plus clairement, et assortis d'indicateurs appropriés lors de la phase de conception des LC.
6. Les LC à rétrocéder aux petites et microentreprises devront être octroyées à travers des institutions financières spécialisées plutôt que des banques de développement ou des banques commerciales classiques.

En réponse, la direction a marqué son adhésion aux principaux constats de la revue et conclu que les lignes de crédit devront être poursuivies par la Banque avec un appui soutenu, notamment à travers l'assistance technique et le dialogue, afin d'améliorer davantage l'environnement économique et politique des Rocs et la fonction de gouvernance et de suivi des IFD.

***LE RAPPORT DE 2006 SUR LA PRISE DE PARTICIPATION DE LA BANQUE
DANS LES INSTITUTIONS DU SECTEUR PUBLIC***

Les principales conclusions de cette revue se présentent comme suit :

1. La participation de la BAD aux institutions passées en revue à travers la prise de participation a permis d'attirer d'autres investisseurs multilatéraux et bilatéraux ;
2. Les financements de la BAD sous forme de LC ont permis d'améliorer les ressources d'investissement disponibles pour rétrocession.
3. La fourniture de l'assistance technique a permis de renforcer les capacités des institutions et d'améliorer la bonne gouvernance, mais a besoin d'être renforcée dans les domaines de la gestion du portefeuille et du risque.
4. Si les institutions financières ont une vocation régionale, l'impact de leurs interventions ou activités est limité à seulement quelques pays.
5. Il y a lieu de renforcer le système juridique afin de faciliter les processus d'enregistrement.

Banque mondiale

La Banque mondiale a, en 2005/06, procédé à la revue de ses LC approuvées entre 1993 et 2003, pour un montant total de 13,4 milliards de dollars, représentant plus de 8,4 % de l'ensemble de ses engagements au titre des prêts. Elle a également évalué sur la même période son assistance en faveur de la réforme du secteur financier. Entre 1993 et 2003, l'assistance de l'institution en faveur des réformes du secteur financier a été soutenue, avoisinant près de 56 milliards de dollars de prêt, soit 24 % du total de ses engagements, la majeure partie de ces prêts étant à caractère multisectoriel. Sur cette période, les prêts en faveur des réformes du secteur financier ont marqué une tendance à la baisse, principalement en raison de la réduction notable des lignes de crédit. Les principaux constats de ces revues sont comme suit :

1. Manque de coordination entre les donateurs en matière d'intermédiation financière.
2. Mise en œuvre peu rigoureuse des directives de la Banque en matière de LC. Un quart des LC a été approuvé dans des conditions macroéconomiques hautement instables. Moins de la moitié des projets a fait usage des critères d'éligibilité transparents dans la sélection des intermédiaires financiers participants pour la canalisation de leurs fonds.
3. À l'achèvement, près de 40 % des LC ne disposaient d'aucune information sur les taux de remboursement concernant les sous-projets financés.
4. Les résultats sont faibles, enregistrant de satisfaction de 52 %, pour le nombre de prêts et de 45 % pour les engagements nets ;
5. Les taux d'annulation ont été élevés, atteignant un niveau aussi important que 40 % des engagements initiaux, soit plus du double des taux d'annulation des autres opérations de prêt au titre de la période ;
6. Les meilleurs résultats enregistrés par les LC sont imputés aux i) conditions macroéconomiques stables ; ii) secteurs financiers les plus performants, y compris les politiques satisfaisantes en matière de concurrence et les régimes favorables de réglementation et d'ordre légal régissant les institutions financières, et essentiellement les taux d'intérêt dictés par les marchés, quelques distorsions en matière de politiques fiscales et de crédit, et une limitation de la part de l'État dans le capital des institutions financières ; iii) le recours à des critères transparents d'éligibilité pour la sélection des institutions financières participantes, et iv) à la mise à contribution des intermédiaires financiers du secteur privé uniquement.
7. La revue a conclu qu'en dépit de la tendance à la baisse des opérations de prêt de l'institution [Banque mondiale] sous forme de LC, cet instrument a peu de chance d'être abandonné. La demande de la part des gouvernements clients reste forte. Aussi, le dernier rapport interne de la Banque en question sur le renforcement du soutien aux pays à revenu intermédiaire recommande le recours accru aux LC dans le cadre des prêts en faveur de l'infrastructure accordés aux collectivités locales (principalement les municipalités).

8. Au chapitre de la revue du secteur financier, il ressort des principaux constats que, si les réformes appuyées par les prêts au cours de la dernière décennie peuvent être associées aux améliorations, elles n'ont pas été suffisantes pour permettre l'atteinte de l'objectif ultime que constitue l'institution de systèmes financiers bien développés dans les pays clients. L'assistance a, cependant, suivi les bonnes pratiques dans les domaines de la réduction de la part des États dans le capital social des institutions d'intermédiation financière, contribué à améliorer la réglementation prudentielle de façon à l'aligner sur les normes internationales, et à renforcer la surveillance des opérations bancaires pour les conformer davantage aux principes internationaux.

Société financière internationale (SFI)

Au sein du Groupe de la Banque mondiale, la SFI assume désormais la responsabilité en matière d'investissement dans les institutions d'intermédiation financière. Elle procède à une évaluation annuelle des constats et conclusions de l'évaluation des opérations directes et indirectes de prêt. La revue 2005 a porté sur un échantillon aléatoire de 210 opérations menées à travers le monde, ayant fait l'objet d'approbation en 1997-99 et d'une évaluation en 2002-04. Pour l'exercice financier 2005, les constats et conclusions relèvent les défis ci-après :

1. Nécessité d'approfondir son engagement stratégique avec la Banque mondiale et les autres partenaires au développement en vue de l'amélioration du climat des affaires en Afrique et l'accroissement des investissements dans le secteur privé ;
2. Nécessité d'une supervision adéquate, de ressources et de solutions techniques, y compris d'une meilleure performance en matière environnementale ;
3. Nécessité d'approfondir ses interventions en faveur des PME non exportatrices par la promotion du financement en monnaie locale et la réduction des obstacles à l'octroi de prêts aux SME par les institutions financières locales ;
4. Nécessité d'améliorer la performance de la SFI à travers le cycle de vie des projets ;
5. Nécessité d'approfondir l'engagement stratégique avec la Banque mondiale et les autres partenaires au développement, afin d'améliorer le climat des affaires et d'accroître l'investissement du secteur privé en Afrique.

ORGANISATIONS SOUS-RÉGIONALES DESSERVIES PAR LES IFD SOUS-RÉGIONALES

N° ordre.	PAYS	CEPGL	COMESA/PTA	EAC	CEDEAO	SADC	CEEAC	UEMOA	UMA*
1	Algérie								X
2	Angola		X			X	X		
3	Bénin				X			X	
4	Botswana		X			X (H)			
5	Burkina Faso				X			X (H)	
6	Burundi	X	X	X			X		
7	Cameroun						X		
8	Cape vert				X	X			
9	République centrafricaine						X		
10	Tchad						X		
11	Comores		X						
12	Congo						X		
13	Congo, RD	X	X			X	X		
14	Cote d'Ivoire							X	
15	Djibouti		X						
16	Égypte		X						
17	Guinée équatoriale						X		
18	Érythrée		X						
19	Éthiopie		X						
20	Gabon						X (H)		
21	Gambie				X				
22	Ghana				X				
23	Guinée Bissau				X				
24	Guinée Conakry				X				
25	Kenya		X	X					
26	Lesotho					X			
27	Liberia				X				
28	Libye		X						X
29	Madagascar		X			X			
30	Malawi		X			X			
31	Mali				X			X	
32	Mauritanie								X
33	Maurice		X			X			
34	Maroc								X
35	Mozambique		X			X			
36	Namibie		X			X			
37	Niger				X			X	
38	Nigeria				X (H)				
39	Rwanda	X (H)	X	X			X		
40	Rép. dém. arabe Sahraoui								
41	Sao Tome et Principe						X		
42	Sénégal				X			X	
43	Seychelles		X						

	PAYS	CEPGL	COMESA /ZEP	EAC	CEDEAO	SADC	CEEAC	UEMOA	UMA
44	Sierra Leone				X				
45	Somalie		X						
46	Afrique du Sud					X			
47	Soudan		X						
48	Swaziland		X			X			
49	Tanzanie		X	X (H)	X	X			
50	Togo				X			X	
51	Tunisie								X (H)
52	Ouganda		X	X					
53	Zambie		X (H)			X			
54	Zimbabwe		X			X			
	Total	3	25	5	16	15	11	7	5

* Il n'existe aucune IFD sous-régionale dans la sous-région de l'UMA.

Source : Document d'orientation : Évaluation de la contribution des projets et programmes d'infrastructure matérielle appuyés par la Banque à la promotion de l'intégration régionale en Afrique.
ABD/BD/IF/206/184

La lettre H servira à indiquer le pays où est situé le siège de l'organisation sous-régionale.

CEEAC = **Communauté économique des états de l'Afrique centrale**
CEPGL = **Communauté économique des pays des Grands Lacs**
COMESA/PTA = **Marché commun des États de l'Afrique de l'Est et de l'Afrique australe**
EAC = **Communauté de l'Afrique de l'Est**
CEDEAO = **Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest**
SADC = **Communauté de développement de l'Afrique australe**
UEMOA = **Union économique et monétaire ouest-africaine**
UMA = **Union du Maghreb arabe**

CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES ET SPÉCIFIQUES DE LA REVUE

Caractéristiques générales

Politique, stratégie et directives : pertinence, portée et mise en œuvre

La Banque attache une haute importance à la promotion du développement du secteur privé dans les PMR, à travers notamment, son intermédiation financière en faveur des IFD. Le développement d'un secteur privé fort et dynamique et la promotion de l'intégration régionale s'avèrent nécessaires pour une croissance économique durable qui tient compte de la réduction de la pauvreté et de l'environnement. La présente revue procédera à l'évaluation de l'adéquation de la politique et de la stratégie mises en œuvre par la Banque dans le cadre de son intermédiation financière par le canal des IFD sous-régionales, pour atteindre notamment ses objectifs d'intégration régionale et de réduction de la pauvreté. La revue portera sur l'assistance de la Banque dans le cadre des opérations de prêt et hors prêt en faveur des IFD sous-régionales. Y seront abordées, les questions telles que la mesure dans laquelle la Banque met à profit son rôle de catalyseur pour aider les IFD sous-régionales à mobiliser du financement auprès des sources intérieures et extérieures, et si son intermédiation financière répond aux normes de bonne pratiques de compétitivité, d'additionnalité et de complémentarité. L'étude évaluera également si ces aspects sont clairement stipulés dans la Politique et la stratégie d'intermédiation financière de la Banque telles qu'appliquées aux IFD sous-régionales. La pertinence, la mise en œuvre et le respect de la politique et de la stratégie existantes ainsi que des directives seront évalués à la lumière de l'évolution des rôles et des responsabilités des IFD sous-régionales.

Le processus opérationnel et la performance du portefeuille seront examinés par rapport aux directives existantes afin d'évaluer l'efficacité opérationnelle de la Banque dans la prestation de ses services d'intermédiation financière par le biais des IFD sous-régionales.

Groupements régionaux et contexte macroéconomique

Le contexte macroéconomique et l'environnement des groupements régionaux et des marchés financiers ont une incidence majeure sur les efforts d'intégration régionale des pays membres du groupe. La revue évaluera ces aspects dans leur relation avec les banques sous-régionales de développement des États membres respectifs afin de mettre en relief les facteurs favorables et défavorables au développement du secteur financier et du secteur privé dans le contexte régional. Les avantages ou désavantages comparatifs de l'assistance directe de la Banque aux autres institutions sous-régionales seront analysés en comparaison à l'intermédiation financière à travers les banques sous-régionales de développement.

Un environnement politique et socioéconomique propice, conjugué à une stratégie adéquate du secteur financier, s'avère nécessaire pour promouvoir le développement du secteur privé et l'intégration régionale. Surtout, parmi les facteurs essentiels à même de renforcer l'efficacité du développement, il convient de noter les mécanismes d'incitation appropriés pour encourager les différentes parties prenantes à tenir leurs engagements. La revue identifiera les questions clés liées au contexte macroéconomique et aux regroupements régionaux, en général, et relatives aux activités des IFD sous-régionales, en particulier, en vue de formuler des recommandations et des plans d'action appropriés pour s'y attaquer.

Réformes du secteur financier

Des politiques du secteur financier ainsi que des cadres législatif et institutionnel d'appui appropriés sont requis pour guider les différentes parties prenantes et instaurer un environnement favorable à l'éclosion des initiatives de développement. La revue évaluera la mesure dans laquelle la Banque a apporté une assistance aux concernées dans leurs efforts de réforme du secteur financier. En outre, elle examinera les politiques élaborées par la Banque au fil des ans afin d'orienter ses opérations d'intermédiation à travers les IFD sous-régionales. Elle identifiera les questions clés au niveau du secteur financier en rapport avec les regroupements régionaux, en général, et les activités des IFD sous-régionales, en particulier, afin de formuler des recommandations et des plans d'action appropriés pour s'y attaquer.

Aspects spécifiques

Stratégie du Groupe de la Banque et des régions concernées en matière d'assistance au titre des opérations de prêt et hors prêt dispensées aux banques sous-régionales de développement - Pertinence et qualité à l'entrée

La revue évaluera les objectifs généraux de la Banque en matière d'intermédiation par le biais des instruments tels que les lignes de crédit (LC), la prise de participation, la fourniture de garanties, d'assistance technique, etc., aux banques sous-régionales de développement par rapport à l'ampleur du financement et des résultats. L'orientation stratégique, les dispositions institutionnelles, la capacité des IFD sous-régionales et le niveau d'avantage comparative et le rôle de catalyseur joué par la Banque dans le cadre des opérations de cofinancement, ainsi que le concours de la Banque aux réformes du secteur financier seront passés en revue afin d'évaluer la mesure dans laquelle la Banque joue son rôle de promotion du développement dans les régions concernées.

La pertinence d'une intervention par rapport à la stratégie des régions et de la Banque en matière de développement et l'orientation pour réaliser les objectifs d'intégration régionale et de réduction de la pauvreté constituent un facteur important dans l'affectation des ressources limitées. Cet aspect sera évalué pour chaque région et l'IFD qui la dessert.

La qualité à l'entrée, pour ce qui est de la pleine compréhension des secteurs financiers et des stratégies de développement des sous-régions, ainsi que de celles des IFD sous-régionales desservant les régions, constitue un élément important qui concourt au succès d'une intervention. La revue évaluera la performance de la Banque dans les efforts qu'elle déploie pour veiller à la qualité à l'entrée de ses opérations d'intermédiation par le biais des IFD sous-régionales pour l'assistance au titre des interventions de prêt et hors prêt. Les études économiques et sectorielles, les revues du secteur financier effectuées au fil des ans, l'état complet des Cadres logiques des interventions, la viabilité financière et économique de l'assistance, la prise en compte des questions intersectorielles dans les activités d'évaluation, de même que la clarté et la pertinence des conditions appliquées pour la fourniture de l'assistance, seront passés en revue afin d'évaluer la qualité à l'entrée et de tirer des enseignements utiles.

Réalisation des objectifs et des résultats (Efficacité)

La revue évaluera l'efficacité de l'assistance de la Banque aux régions concernées en termes d'amélioration de la prestation des services par les banques sous-régionales de développement et de l'efficacité en termes de développement de leurs interventions. À cet effet, la revue évaluera le degré de réalisation des objectifs et résultats attendus en matière d'assistance dans les sous-régions. Tous les objectifs intersectoriels liés au développement financier, économique, social et environnemental du secteur privé et à l'intégration régionale seront passés en revue dans le cadre de l'évaluation de la réalisation des objectifs et résultats généraux de développement.

Efficiences des activités de prêt et hors prêt

La revue s'attachera à évaluer l'efficacité de l'aide au développement apportée par le Groupe de la Banque, tout en mettant en relief les forces et les faiblesses, de façon à tirer des enseignements pertinents. À cet effet, on passera en revue les aspects ci-après.

a. Efficience de l'exécution

La revue évaluera le degré de succès de l'exécution par rapport aux délais et aux incidences de coûts sur les avantages financiers et socioéconomiques tirés des interventions. Les efforts déployés par les regroupements régionaux afin de créer un environnement propice pour le succès des interventions seront également passés en revue afin d'évaluer leur contribution au succès de l'exécution ou des interventions.

b. Résultats en matière de développement

La revue évaluera les coûts et avantages des résultats de développement et identifiera les facteurs qui ont eu une incidence positive ou négative, afin de tirer des enseignements appropriés pour guider les futures interventions.

Impact sur le développement institutionnel

La priorité sera accordée aux arrangements fiables pour l'utilisation efficace des LC et autres instruments aux fins prévues, y compris la capacité des sous-projets à réaliser les résultats afin d'assurer la bonne gouvernance et la tenue des engagements. La revue s'attachera à évaluer l'assistance du Groupe de la Banque au renforcement institutionnel des IFD sous-régionales, vu que cela s'avère nécessaire pour assurer un développement durable. La revue évaluera cet aspect à la lumière de l'évolution du rôle du secteur financier, en général, et des IFD sous-régionales, en particulier. La revue examinera le mécanisme institutionnel mis en place au niveau des IFD sous-régionales, ainsi que les efforts de renforcement des capacités à cet égard.

Durabilité de l'assistance

a. Adéquation de l'assistance

Les types et modalités de l'assistance pourraient avoir une incidence profonde en ce qui concerne l'investissement initial et le fonds de roulement des sous-projets. Les raisons de l'octroi de lignes de crédit, de la prise de participation, de la fourniture de garanties et ou d'assistance technique feront l'objet d'une revue critique afin de déterminer la pertinence de l'assistance. À titre d'exemple, s'agissant des LC, la question d'éviction sera examinée. La base de clients sera également passée en revue par rapport au type et aux termes et conditions de l'assistance. Une approche uniforme sur toute la ligne peut ne pas s'avérer bénéfique, particulièrement si l'objectif est de réduire la pauvreté. À cet égard, la revue évaluera l'adéquation des LC dans le cadre des interventions antérieures pour la réalisation des objectifs de réduction de la pauvreté et d'intégration régionale. Les différents instruments mis à contribution seront évalués par rapport à leur adéquation et leur pertinence. En outre, on évaluera le degré d'implication de la Banque dans la sélection des sous-projets, notamment en termes d'examen des propositions d'investissement, de fourniture de conseils aux IFD sous-régionales avant et durant la mise en œuvre des interventions dans les régions concernées.

b. Performance et engagement des IFD en matière de développement du secteur privé

La revue évaluera également la disposition des IFD sous-régionales à fournir des lignes de crédit et une assistance technique aux institutions financières et non financières de niveau national, à travers l'établissement de liens appropriés de manière à faire des économies et à gagner en efficacité (en éliminant les risques d'éviction de leurs services) afin d'accélérer le développement du secteur privé, en général, et de satisfaire les besoins généraux des PME, en particulier.

c. Durabilité financière

Les questions de tarification, de recouvrement des coûts, d'abordabilité et d'équité devront être abordées, et des mécanismes appropriés de financement pour des résultats durables, avec une attention particulière à l'utilisation efficace et efficiente des ressources, mis en place. La revue examinera l'évolution à cet égard, et le niveau d'appui apporté par la Banque aux IFD sous-régionales aux fins de la réalisation des objectifs financiers et de la pérennité des résultats.

d. Durabilité socioéconomique et environnementale

Le développement du secteur privé constitue un facteur clé de l'accélération de la croissance économique. La revue examinera les retombées et la pérennité des réalisations et des résultats attendus de l'assistance, ainsi que le concours de la Banque à la promotion du développement durable dans les régions concernées. On évaluera également l'incidence des différentes interventions sur le développement socioéconomique, l'égalité entre les sexes et la durabilité écologique des investissements réalisés par les IFD sous-régionales au titre de l'assistance de la Banque.

e. Environnement propice au développement du secteur financier et du privé

La collaboration et la participation de l'ensemble des acteurs du secteur financier et du privé sont bénéfiques pour des résultats durables. La revue évaluera l'assistance apportée par la Banque aux IFD sous-régionales pour la réalisation des objectifs de développement du secteur financier et du privé. Le mécanisme mis en place sera évalué, de même que l'environnement favorable global de nature à accélérer et à soutenir le développement du secteur financier et du secteur privé dans les régions concernées.

f. Durabilité globale

À la lumière de l'examen des différents aspects qui précède, on évaluera le résultat global des interventions et le degré de soutien pour accélérer le développement des secteurs économiques affectés et l'intégration régionale réalisée dans le cadre de l'assistance fournie par la Banque aux IFD sous-régionales, afin de tirer des leçons d'expérience.

Performance des parties prenantes

La revue évaluera la performance de l'ensemble des parties au niveau des phases de conception, de mise en œuvre et d'exploitation des différents instruments servant à l'intermédiation financière. L'expérience des autres financiers de la sous-région sera également passée en revue afin d'apprécier la contribution de la Banque par rapport à l'aide apportée aux IFD sous-régionales pour leur permettre de s'acquitter de leurs mandats avec efficacité.

Principaux constats/enseignements et recommandations

Pour conclure, la revue procédera à une synthèse des principaux constats/enseignements de l'assistance globale de la Banque aux IFD sous-régionales. Le rapport présentera des leçons et des recommandations claires et concises pour aller de l'avant, notamment en ce qui concerne la politique, la stratégie, les directives et les questions de procédure ; le segment de marché des IFD sous-régionales pour accélérer l'intégration régionale et les relations en amont pour les investissements en matière d'infrastructure régionale et le développement du secteur financier et du secteur privé, les relations en aval avec les intermédiaires financiers à l'échelon national pour le développement des PME dans les pays au sein des sous-régions.

MATRICE DE L'ÉVALUATION

Cadre d'évaluation	Questions clés	Sources d'information
I. POLITIQUE ET STRATÉGIE		
<p>1. Pertinence et synergies de la politique et de la stratégie de la Banque avec celles des groupements régionaux et des IFD sous-régionales</p> <p>1.1 Pertinence des politiques et stratégies sous-régionales Pour la réalisation des mandats et objectifs respectifs</p> <p>1.2 Cohérence entre les politiques et stratégies des organisations sous-régionales et celles des pays membres individuels</p> <p>1.3 Complémentarité de la politique et stratégie de la Banque en matière d'intermédiation financière avec autres bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux</p>	<p>La politique et les stratégies ont-elles évolué pour tenir compte l'évolution des aspirations et des circonstances régionales ?</p> <p>Quelles sont les missions, politiques et stratégies des organisations régionales, de la BAD et des IFD sous-régionales ? Sont-elles pertinentes pour l'intégration régionale?</p> <p>Facilitent-elles les opérations qui accélèrent l'intégration régionale?</p> <p>Ces institutions ont-elles un créneau respectif?</p> <p>Y a-t-il lieu de réviser le mandat, les politiques et stratégies à la lumière des stratégies sous-régionales de la Banque?</p> <p>Dans quelle mesure la politique/stratégie reflète-t-elle le relatif avantage comparatif institutionnel?</p> <p>Quel est le degré d'alignement de la politique/stratégie des groupements sous-régionaux sur celle des IFD sous-régionales respectives et de la Banque et des bailleurs de fonds?</p> <p>À quel point la politique et la stratégie de chaque pays membre faident-elles les efforts d'intégration régionale?</p>	<p>Revue des mandats, rôles et responsabilités des groupements sous-régionaux, des IFD sous-régionales, de la BAD et des autres financiers intervenant dans la région</p> <p>Revue des directives et des procédures de la Banque relatives à l'intermédiation financière à travers les groupements régionaux et les IFD sous-régionales</p> <p>Questionnaires et constats sur le terrain</p>
<p>2. Allocation de ressources (prêts, prises de participation, garanties et dons)</p> <p>2.1 Efficacité des instruments utilisés pour l'allocation des ressources</p> <p>2.2 Critère et choix des instruments d'allocation en faveur des groupements sous-régionaux, des IFD sous-régionales</p> <p>2.3 Critère du choix de la taille des instruments utilisés</p> <p>2.4 Niveau et efficacité du cofinancement</p> <p>Facteurs contribuant à la pérennité de l'assistance</p>	<p>Quelles sont les tendances en matière d'allocation des ressources au niveau des groupements sous-régionaux et des IFD sous-régionales?</p> <p>L'allocation des ressources s'inscrit-elle dans la logique des mandats, politiques et stratégies des groupements régionaux et des IFD?</p> <p>Quel est le degré d'efficacité des systèmes d'allocation de ressources – type d'instruments, taille, choix du moment, etc.?</p> <p>Quel est leur degré d'évolution sur la période?</p>	<p>Documents internes de programmation</p> <p>Directives et procédures internes concernant l'allocation des ressources</p> <p>Documents internes et externes, données statistiques et informations sur le cofinancement</p> <p>Points de vue des groupements sous-régionaux et des IFD sur le cofinancement - questionnaire et constats sur le terrain</p>

	<p>Quelles ont été l'ampleur et la tendance des opérations de Cofinancement ? Quels sont les principaux cofinanciers?</p> <p>Dans quelle mesure la Banque joue-t-elle son rôle de catalyseur en matière de mobilisation des ressources?</p> <p>Quel est le degré d'efficacité en ce qui concerne l'utilisation des ressources aux fins de la réalisation des mandats, en général, et de l'objectif d'intégration régionale, en particulier?</p>	<p>Opérations hors prêt de la Banque - Dialogue, réunions des cofinanciers, des donateurs</p>
II. ÉVALUATION DES PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES CLÉS		
<p>3. Gestion et dimensions organisationnelles des groupements sous-régionaux, des IFD sous-régionaux et de la BAD</p> <p>3.1 Structure organisationnelle</p> <p>3.2 Matrice de délégation</p> <p>3.3 Capacité institutionnelle (financière, humaine, TI, etc.)</p> <p>3.4 Systèmes de suivi</p> <p>3.5 Présence</p>	<p>Quelle est la structure organisationnelle en place, y compris les dispositions en matière de production de rapport ?</p> <p>Quelle est la capacité des institutions respectives à s'acquitter de leurs mandats, rôles et responsabilités, en général, et par rapport aux mandats liés à l'intégration régionale, en particulier?</p> <p>Quel est le degré d'incidence du chevauchement des organisations et des IFD sous-régionales, en ce qui concerne leurs membres, sur les priorités et objectifs, et le flux des ressources et l'accomplissement de leurs mandats respectifs?</p>	<p>Données statistiques et informationnelles sur l'Organisation (organigrammes, Niveau des effectifs, etc.)</p> <p>Questionnaires, entretiens et échanges avec les institutions concernées</p>
<p>4. Efficacité de la gestion du cycle des activités de prêt et hors prêt</p> <p>4.1 Conception et qualité à l'entrée des instruments financiers</p> <p>4.2 Négociation, approbation et efficacité</p> <p>4.3 Systèmes de suivi et évaluation (supervision, revues à mi-parcours, RAP)</p>	<p>Quel est le degré d'efficacité de l'exécution des différentes activités au long du cycle du portefeuille?</p> <p>Quel est le rôle joué par les organisations sous-régionales respectives dans la supervision des interventions et les dispositions prises pour veiller à ce qu'elles cadrent avec la politique et la stratégie en vigueur?</p> <p>Le Cadre logique est-il utilisé? Les indicateurs mesurant la performance sont-ils clairement énoncés ?</p> <p>La viabilité financière et économique et les effets intersectoriels ont-ils été examinés à la phase d'évaluation ?</p>	<p>Revue des rapports de préparation et d'évaluation, RAP, REPP, et documents de revue</p> <p>Entretiens avec les chefs de projet des Organisations et IFD sous-régionales</p>

<p>5. Études stratégiques et sectorielles, dialogue de p et établissement de partenariats</p>		
<p>5.1 Pertinence, qualité technique et quantité des stratégiques et sectorielles au niveau sous-régional 5.2 Niveau d'assistance dans le cadre des activités hors Prêt (ressources et présence) 5.3 Participation aux assemblées des actionnaires (en prise de participation) et aux autres réunions des donateurs</p>	<p>L'assistance dans le cadre des activités hors prêt a-t-elle été faite avec efficacité? Quel est le degré d'activité de la Banque au titre de sa fonction prestataire de services hors prêt? À quel point les organisations sous-régionales et les IFD s'attachent-elles à s'acquitter de leurs mandats, en général, et à atteindre l'objectif d'intégration régionale, en particulier? Quel est le degré d'implication des autres partenaires au développement? La BAD est-elle adéquatement représentée aux réunions des Comités IFD? Quel est son degré d'influence?</p>	<p>Revue de la politique et des rapports économique et sectorielle Discussions avec les principaux décideurs des organisations sous-régionales Éléments de preuve fournis par des organisations de comparaison Entretiens avec le chef de projet, le personnel des IFD et autres partenaires régionaux majeurs</p>
<p>III. ÉVALUATION DES RÉSULTATS EN TERMES DE DÉVELOPPEMENT</p>		
<p>6. Performance et résultats du portefeuille (LC, prise de participation, garantie, dons)</p>		
<p>6.1 Critères d'évaluation - Pertinence - Efficacité - Efficience - Impact sur le développement institutionnel - Durabilité</p>	<p>À évaluer par rapport aux directives en matière d'évaluation d'OP Il ressort des revues antérieures que certaines IFD sous-régionales sont totalement tributaires de l'assistance de la BAD et de celle des donateurs, tandis que d'autres ont arrêté d'emprunter auprès des institutions multilatérales de financement, dont la BAD? Quelles sont les raisons profondes de cette assistance mal conçue de la Banque aux Quel est l'avantage ou l'inconvénient des prêts directs aux organisations sous-régionales, par rapport à l'octroi de prêt indirect par le canal des IFD?</p>	<p>Revue sommaire de tous les rapports et documents disponibles ; constats de missions sur le terrain</p>
<p>7. Performance des partenaires - Organisations sous-régionales - IFD - BAD</p>	<p>À évaluer par rapport aux directives en matière d'évaluation d'OP Les aspects à analyser sont l'additionnalité, la complémentarité, les effets catalyseurs, la contribution au développement du</p>	<p>Revue sommaire de tous les rapports et documents disponibles ; constats effectués à l'occasion des missions sur le terrain à l'occasion des échanges avec les différents partenaires</p>

<p>- Autres financiers - Autres partenaires au développement</p>	<p>financier et du secteur privé, en général, et à l'intégration régionale développement des PME, en particulier.</p>	
<p>IV. PERSPECTIVES</p>		
<p>8. Leçons et recommandations 8.1 Au titre des organisations sous-régionales 8.2 Au titre des IFD sous-régionales 8.3 Au titre de la BAD 8.4 Au titre des autres partenaires au développement</p>	<p>Révision nécessaire à apporter aux mandats, politiques, stratégies directives en place, etc.</p> <p>On fait état de ce que certains regroupements sous-régionaux comportent plus des blocs politiques, et ne sont pas encore pleinement transformés en instrument véritable pour l'intégration économique régionale. En outre, on pose la question de l'harmonisation des lois, des règles et réglementations. Comment la BAD devrait-elle jouer son rôle de catalyseur de développement et améliorer davantage l'environnement porteur, à travers l'harmonisation et le renforcement des rôles de ces parties en vue d'axer leurs efforts sur l'intégration économique?</p> <p>Comment doit-on canaliser les fonds de développement des regroupements sous-régionaux à travers les IFD sous-régionales pour réaliser l'objectif de réduction de la pauvreté ?</p> <p>Quelle amélioration doit-on apporter afin de redynamiser les organisations sous-régionales dans les domaines de la conceptualisation de la stratégie régionale, de la coordination et du suivi des opérations de développement régional et de leur permettre de nouer des relations appropriées avec les IFD sous-régionales?</p> <p>Avec quel degré d'efficacité la Banque devrait-elle aider les IFD sous-régionales de façon à avoir un effet d'entraînement en amont et en aval approprié et à définir les segments de marché respectifs pour la réalisation des objectifs d'intégration régionale et de développement du secteur financier et du secteur privé, ainsi que de satisfaction des besoins généraux des PME?</p> <p>Comment la Banque pourrait-elle établir des relations appropriées avec les organisations et les IFD sous-régionales afin de mettre en œuvre la stratégie d'assistance sous-régionale, qui commence à être intégrée dans les opérations de la Banque?</p>	<p>Revue sommaire, données des questionnaires et échanges avec des partenaires durant les missions sur le terrain</p>

	<p>Quel devrait être le degré d'efficacité du dialogue de la Banque et des organisations sous-régionales pour éliminer les obstacles à l'intégration du commerce, qui constitue un facteur majeur pour encourager la conceptualisation et la mise en œuvre des projets et programmes régionaux?</p> <p>Dans quelle mesure, l'Unité d'intégration régionale de la Banque récemment mise en place pourrait-elle coordonner les activités à vocation régionale de l'ensemble de la Banque, y compris celles du NEPAD dans les régions? Dans quelle mesure, les IFD sous-régionales pourraient-elles participer à ces efforts, de manière proactive?</p> <p>On soutient que les IFD sous-régionales converties en banque à vocation générale ont tendance à renoncer à leurs fonctions de développement au profit des portefeuilles de prêts à court terme, présentant moins de risques et plus rentables. Dans quelle mesure, la BAD pourrait-elle élaborer des mécanismes adéquats de refinancement pour les IFD, de façon à ce qu'ils puissent accorder plus de priorité à leur fonction essentielle de fourniture de financement à moyen et long terme?</p> <p>Quelles sont les modifications nécessaires à apporter à la politique stratégique en matière d'intermédiation financière de la Banque, de façon à ce qu'elle se consacre davantage au refinancement et à l'assistance technique?</p> <p>Comment la Banque pourrait-elle améliorer ses interventions en matière de prise de participation et de fourniture de garanties aux IFD sous-régionales?</p> <p>Comment la Banque devrait-elle fonctionner pour jouer le rôle de développeur des IFD, de façon à améliorer leur fonction et leur gouvernance, ainsi que leur solvabilité?</p> <p>Comment la Banque pourrait-elle efficacement contribuer au développement des marchés financiers sous-régionaux?</p>	
--	---	--

CALENDRIER DE TRAITEMENT

TÂCHES/mois	2007												2008								
	1 ^{er} trimestre			2 ^e trimestre			3 ^e trimestre			4 ^e trimestre			1 ^e trimestre			2 ^e trimestre					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Document d'orientation	■																				
Traitement et approbation du financement bilatéral		■																			
Listes restreintes, DDP, Recrutement des consultants				■																	
Révision sommaire							■														
Mission sur le terrain									■												
Préparation du projet de rapport										■											
Atelier de rétroaction													■								
Examen par les pairs extérieurs																■					
Production du rapport final																			■		
Présentation au Conseil																				■	

Note : les espaces entre les barres horizontales indiquent le temps mis par la Banque pour passer en revue les rapports soumis à chaque étape (après la revue sommaire, la mission sur le terrain, le projet de rapport principal, le rapport principal final ainsi que le temps prévu pour la traduction)

COÛT DES SERVICES DE CONSULTANTS

Un cabinet de consultants sera recruté grâce à un financement provenant de fonds fiduciaires bilatéraux. Les services de consultants seront pour une durée maximum de 52 personnes/semaines. Le coût estimatif total des services de consultants s'élève à 281 660 \$EU, soit 190 882 UC, couvrant les honoraires (y compris les frais administratifs et la marge bénéficiaire du cabinet), les indemnités journalières et les frais de déplacement. La ventilation se présente comme suit :

Catégorie de coût	Montant en dollars EU
1. Honoraires* pour 260 jours de travail (à raison de 800 \$EU/jour de travail**)	208 000
2. Indemnité journalière pour les jours de mission à Tunis et les visites sur le terrain (à un taux moyen de 220 \$EU/jour) pour 29 personnes/semaines ou 203 jours civils***	44 660
3. Coût du transport (conformément aux Règles de la Banque - Billet d'avion aller et retour de Tunis (deux pour les deux consultants et trois pour le consultant chef d'équipe et les missions sur le terrain)	25 000
4. Dépenses imprévues	4 000
Total	281 660 \$EU, soit 190 882 UC

* Les honoraires comprennent les frais administratifs et le ratio de marge bénéficiaire du cabinet.

** Les jours civils s'entendent 5 jours par semaine

*** Les indemnités journalières ne sont pas payées pour des tâches accomplies en externe, notamment au bureau principal des consultants.

Taux de conversion appliqué : 1UC = 1,47557 \$EU

LISTE DES DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE

1. Révision de la politique de la Banque en matière de règlement des prêts et des investissements, ADB/BD/72/55
2. Rétrocession des prêts du FAD aux organes subsidiaires, FAD/BD/80/39
3. Directives de politique d'intervention dans le secteur industriel, DB/BD/WP/84/120
4. Politiques de prêt de la BAD et politiques opérationnelles y afférentes, ADB/BD/IF/85/10
5. Finalisation des directives de la politique d'intervention dans le secteur, ADB/BD/IF/87/17
6. Cofinancement avec les banques commerciales, ADB/BD/WP/86/111
7. Document de politique en matière d'environnement, ADB/BD/WP/89/123
8. Politique du Groupe de la Banque en matière de prêt, ADB/BD/WP/89/30
9. Document de politique en matière d'intégration de la femme au développement, ADB/BD/WP/89/142
10. Politique en matière de rétrocession, ADB/BD/WP/90/36
11. Politiques opérationnelles pour le secteur privé, ADB/BD/WP/90/77
12. Document de politique en matière de rétrocession, ADB/BD/WP/91/61
13. Procédures de traitement des projets du secteur privé, ADB/BD/IF/91/135
14. Stratégie et programme d'action en matière d'évaluation de la pauvreté, ADB/BD/WP/92/94
15. Politiques en matière d'opérations du secteur privé, ADB/BD/WP/94/127
16. Politiques révisées en matière d'opérations du secteur privé, ADB/BD/WP/94/127/Rév. 2
17. Directives de politique en matière de prise de participation (mars 1995)
18. Politique du Groupe de la Banque en matière de bonne gouvernance, ADB/BD/WP/95/55
19. Politique du Groupe de la Banque en matière de crédit, ADB/BD/WP/98/40
20. Politiques relatives aux garanties en faveur du secteur privé (Non daté)
21. Politiques relatives aux lignes de crédit et aux garanties consenties aux institutions financières du secteur privé (ADB/BD/WP/98/37 (Rév.3/Approbation))
22. Proposition de révision des politiques en matière d'opérations du secteur privé, ADB/BD/WP/98/148
23. of Development Finance Institutions : A Critical Review (Non publié - Thèse)
24. Amélioration des produits et services financiers de la Banque, ADB/BD/WP/99/40
25. Directives concernant les prêts au secteur public, ADB/BD/IF/2000/141
26. Politique du Groupe de la Banque en matière de coopération économique et d'intégration régionale, ADB/BD/WP/99/156
27. Coopération avec les organisations de la société civile – Politiques et directives, ADB/BD/WP/2000/05
28. Politique en matière de genre, ADB/BD/WP/2001/61
29. Politique du Groupe de la Banque en matière de garantie, ADB/BD/WP/2001/23
30. Directives concernant pour les prêts du secteur privé, ADB/BD/IF/2001/239
31. Manuel de procédure pour l'administration des prêts du secteur privé et les prises de participation (Non daté)
32. Manuel de gestion du portefeuille (octobre 2001)
33. Multilateral Development Banks: Partnership for Development, Growth and Poverty Reduction, ADB/BD/IF/2001/34
34. Strengthening Development Finance Institutions in Africa, 2002 (Projet de rapport)
35. Politique du Groupe de la Banque en faveur du secteur financier, ADB/BD/WP/2002/49

36. Vision de la Banque africaine de développement, 2003 BAD, 2^e édition
37. Directives opérationnelles régissant les prêts aux entreprises publiques non garantis par l'État, ADB/BD/WP/2003/29
38. Politique de la Banque en matière de garantie, BAD/BD/WP/2003/85
39. Politique du Groupe de la Banque en matière de réduction de la pauvreté, ADB/BD/WP/2003/124
40. Directive en matière de rapport sur la situation trimestrielle du portefeuille
41. Directive en matière de rapport sur la supervision annuelle
42. Document de politique de coopération économique et d'intégration régionale, ADB/DB/WP/2003/13
43. Politique du Groupe de la Banque en matière d'environnement, ADB/BD/WP/2003/116
44. Proposition de la Direction visant à créer une Unité d'intégration régionale, ADB/BP/WP/2003/129
45. Étude de l'impact des lignes de crédit, projet de rapport final, 2003
46. Note d'information sur le rôle de la Banque africaine de développement in support of NEPAD, ADB/BD/WP/2004/48
47. Directives en matière de suivi et évaluation des projets du secteur privé, ADB/BD/WP/2004/12
48. Afrique australe : Document de stratégie d'assistance régionale, ADB/BD/WP/2004/110 (FAD/BD/WP/2004/134)
49. Directives en matière d'évaluation des opérations de lignes de crédit au secteur privé, ADB/BD/IF/2005/304
50. Multinational : Étude du Cadre stratégique à long terme (MLTSF) sur le développement de l'infrastructure, ADB/BD/IF/2005/161
51. Mise en place d'un Fonds spécial de financement de la préparation des projets d'infrastructure du NEPAD (NEPAD-FPPI), ADB/BD/WP/2005/45
52. Stratégie en matière de gouvernance des entreprises, ADB/BP/WP/2005/37
53. Directives opérationnelles en matière de délégation de crédit, ADB/BD/IF/2006/94
54. Politique et stratégie du Groupe de la Banque en matière de microfinance, ADB/BD/WP/2006/06
55. Cadre de politique pour les prêts en monnaie locale de la Banque aux PMR, ADB/BD/WP/2006/73
56. Assessment of the Effectiveness of Lines of Credit as Tools for Promoting Development and Poverty Reduction in Africa, ADB/BD/WP/2006/50
57. Assessment of the Effectiveness of Lines of Credit as tools for Promoting Development and Poverty Reduction in Africa – Management Response, ADB/BD/WP/2006/82
58. Directives du Groupe de la BAD en matière de financement des opérations multinationales et critères pour la collaboration avec les organisations régionales, ORPC, ADB/WP/2006/ or FAD/BD/WP/2006
59. Report on the Bank's Equity Investments in Public Sector Institutions, December 2006, OPSM (projet)
60. Directives pour l'évaluation de la gestion financière des projets financés par le Groupe de la Banque (Non daté)
61. IFC and Microfinance- Banking for the Poor, IFC, World Bank Group (copie sur internet)
62. Annual Review of IFC's Evaluation Findings -FY2004, Independent Evaluation Group, Société financière internationale, World Bank Group, 2006

63. Annual Review of FY2005 Evaluations Findings in IFC, Independent Evaluation Group, International Finance Corporation, World Bank Group, 2006
64. IFC Strategic Directions: Implementation Update and FY07-FY09 Outlook, April 11, 2006, SFI, World Bank Group
65. World Bank Lending for Lines of Credit, An IEG Evaluation, The World Bank, 2006