



GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT

STRATÉGIE DE LA BANQUE POUR LES OPÉRATIONS DU SECTEUR PRIVÉ

Janvier 2008

Préparé par
Le Complexe des opérations pour le
Département de l'Infrastructure, du secteur privé, de l'eau et de l'intégration régionale

TABLE DES MATIERES

Résume Analytique

1. INTRODUCTION

2. DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

- i. Cadre conceptuel
- ii. Priorités stratégiques en matière de développement du secteur privé
- iii. Le triple rôle de la Banque dans le développement du secteur privé
- iv. Modalités de mise en œuvre

3. OPÉRATIONS DU SECTEUR PRIVÉ

- i. En amont – Sélection des projets
- ii. En aval – Gestion du portefeuille
- iii. Efficience et productivité

4. CONCLUSION ET RECOMMANDATION

LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique 1 : PSD – Le puzzle de la réduction de la pauvreté
Graphique 2 : Le triangle du développement du secteur privé
Graphique 3 : Stratégie de sélection des projets
Graphique 4 : Optimisation du maillage stratégique

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BERD	Banque européenne de reconstruction et de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
BOAD	Banque ouest-africaine de développement
CEA	Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique
CREA	Consortium pour la recherche économique en Afrique
DBSA	Banque de développement de l'Afrique australe
DEG	Agence de développement bilatéral d'Allemagne
EADB	Banque de développement de l'Afrique de l'Est
EPSA	Initiative pour le renforcement de l'assistance au secteur privé en Afrique
EVA	Valeur économique ajoutée
FMO	Agence de développement bilatéral des Pays-Bas
IFD	Institution de financement du développement
IFI	Institution financière internationale
OMD	Objectif du millénaire pour le développement
OPSM	Département du secteur privé et de la micro finance
PFI	Initiative de financement du secteur public
PSTE	Pays pauvres très endettés
DSP	Développement du secteur privé
OSP	Opérations du secteur privé
SFA	Société financière africaine
SFI	Société financière internationale
TIC	Technologies de l'information et de la communication
WARR	Note moyenne pondérée de risque

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1. Le présent document s’inspire de la vision et de la stratégie en vigueur de la Banque pour le développement du secteur privé (DSP) et propose une stratégie actualisée et un plan d’activité pour les opérations du secteur privé (OSP) de la Banque.

2. La vision de la Banque pour le développement du secteur privé repose sur un cadre conceptuel pour mesurer l’impact des interventions sur le développement, qui lie l’esprit d’entreprise, l’investissement et la croissance économique avec l’objectif ultime de la Banque que constitue la réduction de la pauvreté. Étant donné l’importance du DSP en tant que moteur de la croissance économique induisant une réduction de la pauvreté, la stratégie de la Banque définit cinq priorités essentielles de développement pour ses interventions, à savoir : i) l’amélioration du climat des investissements, ii) l’appui aux entreprises privées, iii) le renforcement des systèmes financiers, iv) la mise en place d’une infrastructure compétitive, v) la promotion du commerce.

3. Le développement du secteur privé en tant que moteur de la croissance constitue une priorité à l’échelle de l’institution, avec une responsabilité partagée pour le développement et la mise en œuvre de la stratégie du Groupe de la Banque. Les efforts de la Banque en matière de développement du secteur privé s’articulent autour de trois activités intimement liées, à savoir : i) *Diagnostic et élaboration de stratégies* – activités qui relèvent de la responsabilité du Bureau de l’économiste en chef et de l’Équipe de recherche, en collaboration avec les Équipes pays et régions de la Banque ; ii) *Programmes d’instauration d’un cadre propice* – qui incombent au Département de la gouvernance économique et financière et de la réforme et à d’autres départements du secteur public, et iii) *Transactions à effet catalyseur* – il s’agit là de la responsabilité des départements du secteur privé et de la Trésorerie de la Banque, qui prennent l’initiative pour ce qui est de l’appui aux opérations du secteur privé à travers un éventail d’instruments et d’opérations sur le marché financier. Pour que la Banque puisse jouer un rôle décisif et efficace dans le développement du secteur privé, toutes les trois bases de ce triangle DSP (développement du secteur privé) devront fonctionner en étroite coordination à travers une communication constante et une synchronisation des activités au plan interne ainsi qu’avec les partenaires extérieurs au développement.

4. Bien que le Groupe de la Banque ait joué un rôle majeur, en assistant notamment les gouvernements africains pendant plus de 40 années à améliorer leur climat d’investissement, c’est seulement depuis 1991 que l’institution a commencé à fournir un appui aux entrepreneurs, notamment à travers le financement *direct des opérations du secteur privé et d’autres transactions sans garantie souveraine* à apporter par le pays hôte (opérations collectivement désignées « OSP »).¹ En entreprenant des opérations du secteur privé, la Banque est consciente que, face aux besoins de financement énormes du continent, son objectif premier devrait être de *jouer le rôle de catalyseur d’autres investisseurs du secteur privé* en constituant sur une base sélective un portefeuille de projets à haut rendement avec de larges effets d’illustration.

¹ La Banque peut financer des entreprises publiques à participation majoritaire de l’État sans une garantie souveraine si l’entreprise est gérée selon des principes commerciaux et si elle est solvable.

5. La constitution d'un portefeuille à haut rendement requiert un effort cohérent et soutenu à tous les niveaux de la « chaîne des affaires ». En amont, la Banque doit s'assurer qu'elle a mis en place un processus de sélection rigoureuse de projet qui lui permet d'identifier, de sélectionner et d'approuver les "meilleurs projets." Pour atteindre cet objectif, dans le cadre de la nouvelle stratégie des opérations du secteur privé, le processus de sélection des projets de la Banque met l'accent sur les opérations qui, simultanément, maximisent l'impact potentiel sur le développement et ont un effet de levier sur les sources d'avantage comparatif durable de l'institution. En amont, la Banque se doit de mettre en place des processus rigoureux pour la gestion de son portefeuille afin d'assurer une mise en œuvre rapide et efficace, d'identifier et de remettre sur les rails les projets qui connaissent un dérapage, de protéger et de recouvrer les actifs de la Banque lorsque le sauvetage s'avère impossible. Sur l'ensemble de la chaîne des opérations, la Banque devra veiller à ce que ses processus soient non seulement efficaces mais également efficaces. La réalisation d'un haut niveau de "productivité" permettra à la Banque de maximiser l'impact de ses opérations sur le développement dans les limites d'une base de ressources de données.

6. Forte de son expérience de plus de 40 années sur le continent, de sa structure organisationnelle public-privé, de sa structure de gouvernance coopérative panafricaine et de sa note de crédit AAA, le Groupe de la Banque occupe une position exceptionnelle pour jouer le rôle d'« honnête courtier » pour le développement du secteur privé en Afrique. Pour s'acquitter de ses responsabilités en tant que première institution financière panafricaine, la BAD joue trois rôles importants dans le développement du secteur privé, à savoir : i) conseil, ii) financier, et iii) partenaire. De plus en plus, la Banque abandonnera le simple rôle d'investisseur dans les opérations du secteur privé pour agir comme un catalyseur aux fins d'un véritable investissement privé. Pour réaliser cet objectif, la Banque procédera à un déploiement graduel de ses instruments de partage de risque qui lui permettront de valoriser sa base de fonds propres et sa solide expertise en matière d'identification de projets.

1. INTRODUCTION

1.1 Ces dernières années, les économies africaines ont affiché des taux de croissance soutenus et les perspectives de maintien de cette tendance sont prometteuses. La stabilité politique accrue, les améliorations de la gouvernance et la mise en œuvre de politiques économiques plus saines sont fréquemment citées au nombre des facteurs contribuant à cette tendance encourageante. Nonobstant ces développements positifs, si l'Afrique veut atteindre le taux de croissance de 7 % par an requis pour réaliser le premier OMD de réduction de moitié de la population vivant dans la pauvreté absolue d'ici à 2015, ses stratégies économiques doivent conférer un rôle plus dynamique au secteur privé et à la facilitation des investissements tant étrangers que nationaux.

1.2 Conscient du rôle crucial que joue le secteur privé dans la dynamique du développement, le Groupe de la Banque a élaboré sa première stratégie intégrée pour le développement du secteur privé en 2004.² Ce document soulignait l'intérêt d'adopter une approche de développement du secteur privé à l'échelle de la Banque et a servi de première feuille de route pour les interventions de la Banque dans le secteur privé au cours de ces dernières années. Grâce à cette stratégie, le volume des opérations de prêts non souverains de la Banque a été multiplié par sept sur la période 2004 - 2007,³ et un accent beaucoup plus marqué a été mis sur l'impact des opérations sur le développement, en tant qu'inducteur d'activité.⁴

1.3 Dans le cadre des réformes institutionnelles lancées en 2005, un comité de haut niveau a été constitué pour réfléchir sur les principales questions stratégiques à long terme qui se poseront à la Banque. Faisant fond sur le rapport de ce comité, le Cabinet du Président chargé de la gestion stratégique s'emploie à élaborer un plan stratégique à moyen terme pour le Groupe de la Banque. Dans ce contexte, le 24 juillet 2007, le Conseil d'administration s'est réuni dans le cadre d'un séminaire informel pour discuter des stratégies concernant spécifiquement les orientations de la Banque pour le secteur privé. Pour tenir dûment compte des orientations des administrateurs, le présent document propose des mises à jour à la stratégie de 2004 de la Banque pour les opérations du secteur privé (OSP). Ce document propose quelques affinements à la stratégie générale de la Banque pour le développement du secteur privé, sans en modifier les éléments fondamentaux, pour tenir des changements intervenus au niveau de l'organigramme suite aux très récentes réformes institutionnelles. Ces stratégies pour le DSP et les OSP cadrent parfaitement avec les stratégies de niveau supérieur qui seront proposées sous peu pour le Groupe de la Banque, et offrent par conséquent une perspective cohérente et plus détaillée en matière de développement du secteur privé en tant que thème transversal de développement.

² Stratégie du Groupe de la Banque africaine de développement pour le développement du secteur privé, réf. – ADB/BD/WP/2004/71.

³ Les opérations au titre du financement du secteur privé en 2007 ont excédé 1,4 milliard de dollars EU contre 200 millions de dollars en 2004.

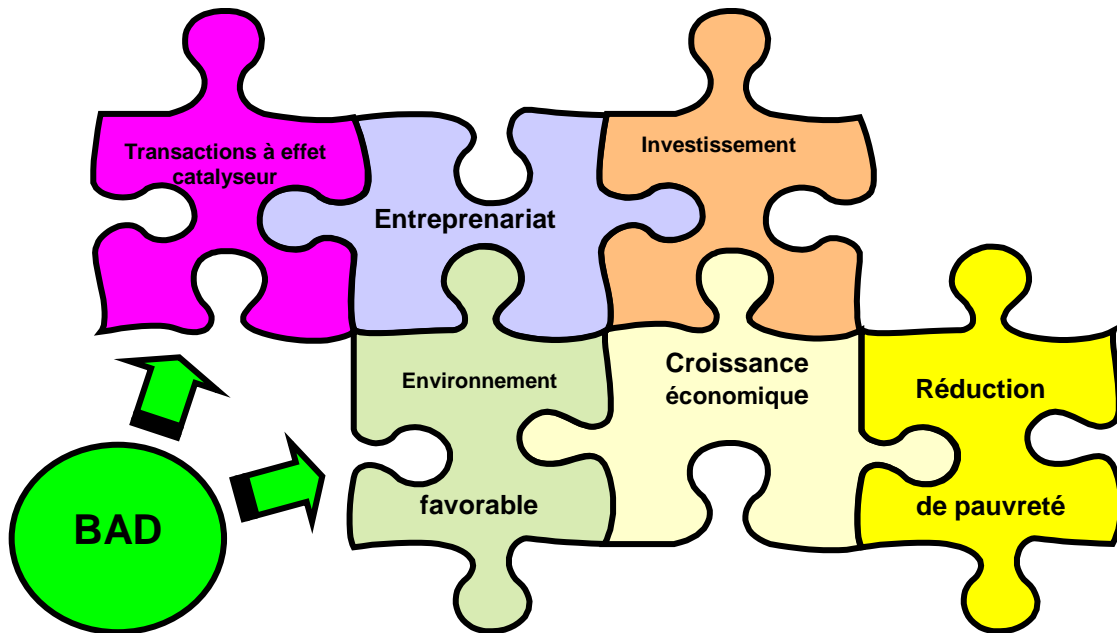
⁴ L'aune principale à laquelle est mesuré l'impact des projets du secteur privé sur le développement est la valeur actualisée nette des retombées économiques.

2. DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

Cadre conceptuel

2.1 Comme le montre le Graphique 1 ci-dessous, la vision de la Banque pour le développement du secteur privé repose sur un cadre conceptuel qui établit un lien entre l'entrepreneuriat et sa mission fondamentale de réduction de la pauvreté et de développement durable. Ce cadre reconnaît que : i) les entrepreneurs se présentent sous différentes formes et tailles, allant du micro-entrepreneur qui vend des objets artisanaux au méga-entrepreneur qui fait la promotion d'un projet d'infrastructure, et ii) qu'ils participent tous à la création d'emplois et à l'accélération de la croissance économique durable. Ce cadre reconnaît que le secteur privé joue le rôle de principal acteur dans la réduction de la pauvreté lorsque les conditions locales pour les affaires créent un climat favorable à l'investissement des opérateurs économiques à la fois dans le capital productif et humain.

Graphique 1 Le "Puzzle" réduction de la pauvreté - DSP



2.2 S'il est difficile de quantifier la relation directe "de cause à effet" de chaque type d'entreprise sur la réduction de la pauvreté, on s'accorde généralement à reconnaître les liens solides qui existent entre l'entrepreneuriat, le développement des affaires, la création d'emplois, la croissance économique et la réduction de la pauvreté. Des institutions telles que la Banque africaine de développement, qui exploitent les forces dans les secteurs tant public que privé, peuvent jouer un rôle unique en : i) améliorant l'environnement⁵ des affaires de façon à appuyer les activités commerciales et ii) promouvant des transactions propres au secteur privé qui ont un effet de

⁵ Aux fins du présent document, l'expression "environnement porteur" est employée dans un sens large pour décrire tous les facteurs requis pour appuyer le développement des affaires. Il s'agit des facteurs liés au climat d'investissement tels que le cadre réglementaire, ainsi qu'à l'infrastructure publique de base telle que l'énergie, l'eau, le transport et les télécommunications.

catalyseur sur d'autres investisseurs en démontrant que les investissements en Afrique peuvent atteindre des objectifs de développement, tout en produisant des rendements intéressants.

Priorités stratégiques en matière de développement du secteur privé

2.3 La stratégie de la Banque en matière de PSD est un élément à éventail plus élargi de priorités institutionnelles interdépendantes, telles que le développement de l'infrastructure, l'énergie propre, l'intégration régionale, la bonne gouvernance, la gestion du savoir, l'enseignement supérieur, les partenariats et l'harmonisation. La stratégie de PSD énonce cinq priorités en matière d'intervention : i) *amélioration du climat d'investissement*, ii) *appui aux entreprises privées*, iii) *renforcement des systèmes financiers*, iv) *mise en place d'infrastructure compétitive*, et v) *promotion de l'intégration régionale et du commerce*. Tous ces domaines ont été identifiés comme étant essentiels dans le cadre de l'élaboration de la première stratégie pour le développement du secteur privé et restent également valables aujourd'hui.

- ***Amélioration du climat d'investissement*** – La Banque vise à améliorer le climat d'investissement et de ce fait, encourage les entreprises nationales et étrangères à appuyer le développement économique et social. À cette fin, elle aide les gouvernements à reformer leurs cadres juridiques et réglementaires ; à renforcer la gouvernance économique et des entreprises ; à promouvoir la responsabilité budgétaire, la transparence et l'obligation de rendre compte ; à consolider les droits de propriétés ; à atténuer les risques pour les investisseurs nationaux et étrangers ; à appuyer la réforme des lois commerciales et à améliorer la sécurité des biens et des transactions. La Banque travaille avec les partenaires au développement existants tels que le Groupe de la Banque mondiale pour aller à l'échelle en mettant à contribution les enseignements tirés dans le cadre des interventions à travers les pays et les régions. La Banque appuie également la création de nouvelles organisations qui mettent l'accent sur l'amélioration du cadre porteur, tel que la Facilité pour l'amélioration du climat d'investissement en Afrique (ICF), qui est un fonds indépendant soutenu par le NEPAD, visant à mobiliser les ressources pour appuyer le développement de l'Afrique et éliminer les obstacles à la croissance.⁶
- ***Appui aux entreprises privées***⁷ – La Banque s'applique à appuyer les entreprises privées sur toute la chaîne des entreprises, allant des microentreprises aux méga-entreprises et à travers le plus grand nombre de pays possible, notamment des pays à revenu intermédiaire aux pays à faible revenu. Étant donné l'adversité et le nombre très important des petites, moyennes et microentreprises (PMME), la Banque achemine généralement son appui aux entreprises par le biais d'intermédiaire financier, en utilisant des lignes de crédit en monnaie locale pour des mécanismes de garantie associés à des ressources de dons pour l'assistance technique et le renforcement des capacités. La Banque appuie également les PMME en apportant un concours aux associations professionnelles et en

⁶ Voir <http://www.investmentclimatefacility.org>.

⁷ L'appui à l'entreprise privée a été prévu parmi les priorités stratégiques et non présenté comme un pilier distinct dans la stratégie de DSP de 2004. Il apparaît désormais comme une priorité distincte pour souligner l'importance du développement des PME et de la microfinance dans la stratégie de DSP de la Banque. En tant que partie intégrante des réformes institutionnelles, une division au sein d'OPSM a été créée pour couvrir les besoins des PME et des micro-entrepreneurs.

fournissant des services de développement des entreprises. S'agissant des entreprises de plus grande taille, la BAD est généralement à mesure de fournir un appui financier direct en partenariat avec d'autres institutions financières.

- ***Renforcement des systèmes financiers*** – Un système financier sain et un secteur bancaire dynamique constituent des ingrédients essentiels pour le développement du secteur privé à la fois dans les zones urbaines et rurales. Étant donné la diversité des intermédiaires financiers et des exigences de développement des marchés financiers, la Banque adapte son assistance aux besoins locaux. Là où peuvent être identifiés des partenariats potentiels, efficaces avec des banques commerciales, coopératives et de microfinance, la Banque cherche à apporter un financement à plus long terme, sous forme de lignes de crédit en monnaie locale ou des garanties, de dette subordonnée, une prise de participation et/ou une assistance technique. En ce qui concerne les institutions régionales de financement du développement (IFD) la Banque recherche des opportunités pour développer des synergies à travers des partenariats plus étroits ainsi que des instruments financiers réguliers. La Banque vise également à promouvoir les autres institutions financières non bancaires, notamment des sociétés de crédit-bail et d'assurances, et recherche des opportunités permettant de renforcer des marchés financiers locaux à travers des instruments tels que les capitaux à risque privés, la fourniture de financement en monnaie locale et la facilitation des transferts de fonds par les migrants.
- ***Mise en place d'une infrastructure compétitive*** – La participation du secteur privé à la mise en place d'infrastructure dans le cadre de partenariats public-privé (PPP) a ouvert la voie à de grandes opportunités pour l'amélioration de l'offre et de la qualité des services de base dans les domaines tels que l'énergie, le transport, les télécommunications et l'eau. Cela non seulement améliore les conditions de vie quotidienne pour la population dans son ensemble, mais également contribue à créer un environnement des affaires plus attrayant pour les entreprises et les promoteurs étrangers et nationaux. La Banque est particulièrement bien placée pour répondre aux besoins d'infrastructure des pays membres régionaux en combinant les ressources de ses guichets public et privé (y compris les ressources concessionnelles) ainsi que pour fournir une assistance technique et en matière de renforcement des capacités à l'appui des PPP. En conséquence, la promotion du développement des infrastructures est devenue l'une des priorités stratégiques absolues de la Banque. La Banque encourage des projets dans le secteur de l'extraction, qui renforcent également les biens publics dans le domaine de l'infrastructure, comme l'énergie et le transport. Une nouvelle génération de PPP basée sur un modèle mis au point avec succès par l'initiative de financement public du Royaume-Uni (PFI) offre également de nouvelles opportunités pour le financement du secteur privé dans les secteurs de service d'infrastructure sociale comme la santé et l'éducation.
- ***Promotion de l'intégration régionales et des échanges*** – Pour aider les pays africaines à devenir plus compétitifs sur le marché mondial, la Banque prône des politiques de libéralisation des échanges, finance des programmes visant à

appuyer les échanges inter et intra-régionaux, aide les banques locales à nouer des relations avec les banques étrangères et renforce la capacité financière des institutions de financement de commerce local. La promotion du commerce constitue l'un des premiers moyens à travers lesquels la Banque peut appuyer le développement des sociétés nationales du secteur privé et le secteur agricole en Afrique. A travers le secteur privé, la Banque vise à renforcer l'intégration régionale par le biais de la création de corridors de développement régional. Les opérations du secteur privé dans les industries extractives peuvent agir comme mécanisme de création de richesse pour le développement des corridors de développement régional : ces efforts peuvent conduire au développement de l'infrastructure public, à la création d'entreprises de la chaîne de fourniture locale en amont, à la création d'industries à valeur ajoutée en aval et à une diversification à plus long terme des économies africaines en grande partie basées sur les ressources.

Le triple rôle de la Banque dans le développement du secteur privé

2.4 Etant donné son expérience de plus de 40 années sur le continent, de sa structure organisationnelle public-privé, de sa structure de gouvernance coopérative panafricaine et de sa note de crédit AAA, le Groupe de la Banque jouit d'une position exceptionnelle pour jouer le rôle d'«honnête courtier» pour le développement du secteur privé sur le continent. En tant que première institution financière panafricaine, la BAD joue trois rôles importants dans le développement du secteur privé, à savoir : i) *conseil*, ii) *financier*, et iii) *partenaire*.

- ***Conseil*** – La Banque est reconnue comme une source importante d'expertises pour ses PMR. Cette expertise est partagée à travers des publications officielles, des programmes de formation, des conférences et des séminaires, des services consultatifs et un contact direct avec les promoteurs de projets.
- ***Financier*** – La Banque finance des programmes de réformes avec les PMR et des transactions spécifiques avec les entrepreneurs du secteur privé. Cependant, les opérations de financement de la Banque ne visent pas à se substituer au financement privé, mais plutôt à agir comme un catalyseur dans la mobilisation de capitaux pour les projets méritants qui ajouteront à la capacité de production, et à accélérer la croissance économique.
- ***Partenaire***– La Banque fait également office de partenaire au développement pour les trois principaux groupes de parties prenantes dans le cadre des opérations du secteur privé : i) entrepreneurs africain et investisseurs étranger, ii) PMRC et communauté locales, et iii) la communauté internationale. Pour ce qui est des entrepreneurs, la Banque veille à ce que les intérêts des investisseurs soient adéquatement protégés des ingérences politiques et à ce que les gouvernements respectent leurs obligations contractuelles. Par rapport aux pays, la Banque veille à ce que les gouvernements et les communautés locales aient une bonne compréhension des implications financières et économiques des nouveaux investissements et à ce qu'ils bénéficient de leur « justes parts » des avantages émanant des projets. Quant à la communauté internationale, la Banque joue un rôle crucial notamment en veillant au respect des normes internationales

concernant la durabilité de l'environnement, la conformité aux lois et la gouvernance.

Modalités de mise en œuvre

2.5 Les efforts de développement du secteur privé de la Banque constituent une priorité à l'échelle de l'institution qui s'articulent autour de trois activités intimement liées, à savoir : i) *diagnostic et élaboration de stratégies*, ii) *programmes d'amélioration du climat d'investissement*, et iii) *transactions à effet catalyseur*.

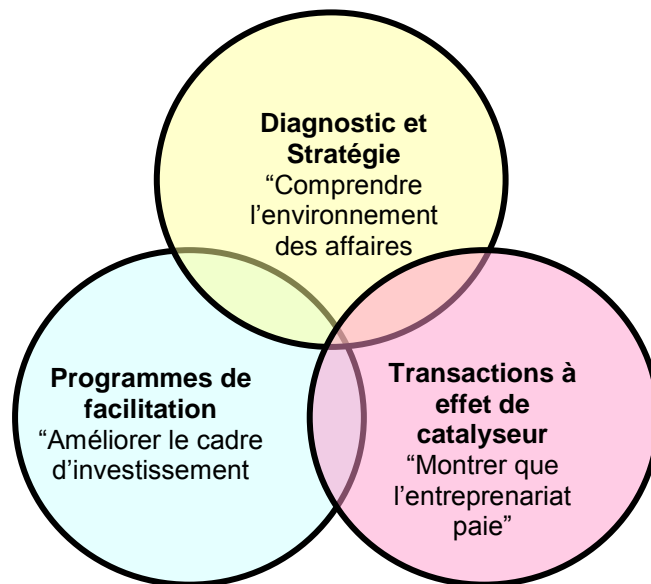
- ***Diagnostic et élaboration de stratégies*** – Le point de départ pour l'assistance au pays en vue du développement du secteur privé est une bonne compréhension des forces et des contraintes de chaque marché local. Cette fonction essentielle de diagnostic relève désormais de la responsabilité du cabinet de l'économiste en chef et de l'équipe de recherche en collaboration avec les équipes pays et d'intégration régionale de la Banque et en partenariat avec d'autres institutions de recherche telles que le Groupe de la Banque mondiale, le consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA), et la commission économique des nations unies pour l'Afrique (CEA). Cette connaissance est utilisée pour éclairer les stratégies nationales et régionales de la Banque, qui constituent les outils clés de planification pour ces opérations, et servira de données de base essentielles à mesure que la Banque passera progressivement d'une approche purement opportuniste ou de "chasseur" en matière de sélection de projet à une approche plus planifiée dite du « planteur », en termes de développement de réservoir de projets.⁸ Les stratégies nationales et régionales, travers les DSP et les DSR, offrent un cadre pour les actions de la Banque visant à appuyer le développement du secteur privé et à assurer la cohérence et des synergies entre son assistance au secteur public et au secteur privé.
- ***Programme de création d'un environnement propice*** – Sur la base des études diagnostiques et analytiques des équipes de recherche et de stratégie pays de la Banque, les unités chargées du secteur public élaborent des programmes pour remédier aux faiblesses et aux contraintes du cadre des affaires. Cela peut comprendre la fourniture de biens publics dans le cadre de la mise en place d'une "infrastructure lourde" telle que l'énergie, l'eau, le transport et les télécommunications ainsi qu'une "infrastructure légère" telle que les cadres réglementaires et juridiques, qui sont essentielles pour la croissance économique et le développement du secteur privé. Ces interventions sont généralement mise en œuvre avec les organismes gouvernementaux et impliquent une coordination étroite avec les partenaires au développement, dont la Banque mondiale, les agences bilatérales de développement et l'ICF.
- ***Transactions à effet catalyseur*** – Le Département du secteur privé de la Banque (OPSM) prend l'initiative dans l'appui aux opérations au secteur privé (OSP) à

⁸ Dans l'approche du "chasseur", la Banque attend que des opportunités intéressantes de projets lui soient présentées par des promoteurs ou des potentiels cofinanciers. Dans la situation dite du "planteur", la Banque constitue de manière proactive un réservoir d'opportunités de projets en travaillant avec des gouvernements et des promoteurs à partir de la phase de concept de projet.

travers une variété d'instruments sans garantie souveraine, notamment les prêts, les lignes de crédit, les garanties, les prises de participation et quasi-participation et l'assistance technique. Ces interventions sont réalisées avec les entreprises privées, les institutions financières, ou les entreprises d'état et en partenariat avec d'autres organisations tournées vers le développement afin d'attirer d'autres investisseurs en produisant un puissant effet de démonstration. La Banque vise à attirer un maximum d'avantages de son positionnement exceptionnel à l'interface entre le secteur public et le secteur privé – la zone dite « d'impact » de la Banque – pour maximiser l'impact sur le développement de ces OSP. Le Département de la trésorerie de la Banque prend l'initiative dans les opérations tendant à renforcer le développement des marchés financiers. Toutes contraintes rencontrées dans le traitement des opérations du secteur privé et des marchés financiers sont référées aux fonctions de diagnostic et d'amélioration du cadre des affaires de la Banque.

2.6 Comme le montre le graphique 2 ci-dessous, pour que la Banque joue un rôle décisif et efficace dans le développement du secteur privé, toutes les trois bases de ce triangle PSD doivent fonctionner en étroite coordination à travers une communication continue et une synchronisation des activités. Les enseignements tirés de la mise en œuvre des programmes d'amélioration du cadre des affaires et des OSP devront être systématiquement pris en compte dans le travail de diagnostic et d'élaboration des stratégies à travers un processus itératif.

Graphique 2 **Le triangle de développement du secteur privé**



3. OPÉRATIONS DU SECTEUR PRIVÉ

3.1 Bien que le Groupe de la Banque ait joué un rôle majeur en aidant les gouvernements africains à améliorer leur climat d'investissement pendant plus de 40 années, ce n'est seulement

depuis 1991 que l'institution a commencé à fournir un appui aux entrepreneurs, notamment à travers le financement *direct des opérations du secteur privé et d'autres transactions sans garantie souveraine* à apporter par le pays hôte (opérations collectivement désignées par le vocable OSP).⁹ Pendant cette période, la Banque a acquis une expérience pratique inestimable et a été témoin d'une évolution majeure du paysage du secteur privé sur le continent. Ces « leçons apprises » ont servi à étayer les ajustements progressifs opérés dans les stratégies opérationnelles et les plans d'activité de la Banque.

3.2 L'objectif fondamental de la Banque en matière d'OSP est de constituer un portefeuille hautement performant de projets qui ont un impact maximal sur le développement. La constitution d'un portefeuille à haut rendement requiert un effort cohérent et soutenu à tous les niveaux de la « chaîne des opérations ». En amont, la Banque doit s'assurer qu'elle a en place un processus de sélection robuste de projet qui lui permette d'identifier, de sélectionner les « meilleurs projets » qui feront l'objet d'engagement. Pour atteindre cet objectif, dans le cadre de la nouvelle stratégie des opérations du secteur privé, le processus de sélection des projets de la Banque met l'accent sur les opérations qui simultanément maximisent l'incidence potentielle et ont un effet de levier sur les sources d'avantage comparatif durable de la Banque. En amont, la Banque se doit de mettre en place des processus robustes pour la gestion de son portefeuille afin d'assurer une mise en œuvre rapide et efficace, d'identifier et de remettre sur les rails les projets qui connaissent un dérapage, de protéger et de recouvrer les actifs de la Banque lorsque le sauvetage des projets à problème s'avère impossible. Sur tout l'ensemble de la chaîne des opérations, la Banque devra veiller à ce que ses processus soient non seulement efficaces mais également efficaces. La réalisation d'un haut niveau de "productivité" permettra à la Banque de maximiser l'impact de ses opérations sur le développement dans les limites d'une base de ressources donnée.

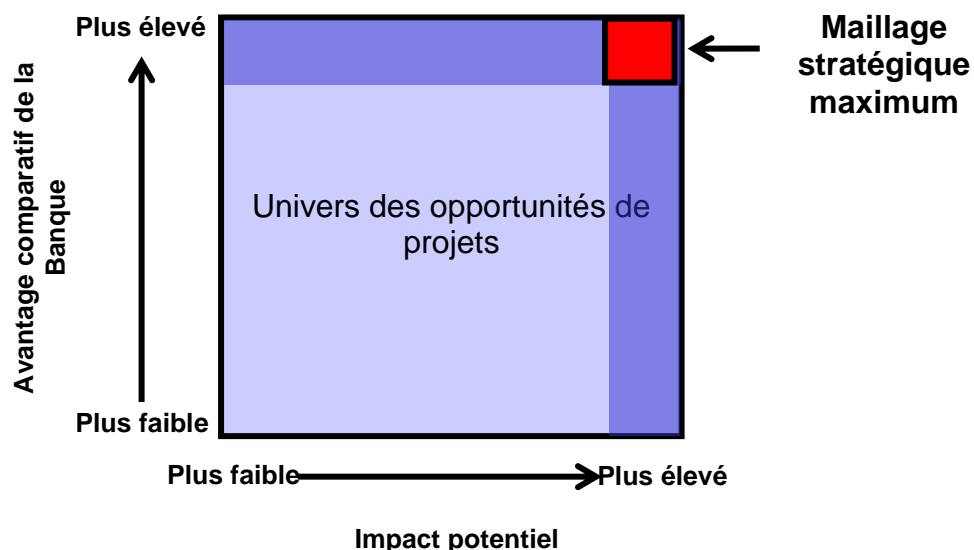
En amont – Sélection des projets

3.3 Le graphique 3 ci-dessous illustre la stratégie de la Banque pour la constitution sélective d'un portefeuille à haut rendement. Le point de départ est l'identification de l'univers des opportunités des investissements possibles. Les opportunités de projet proviennent d'une variété de sources, notamment les demandes directes des clients, des contacts dans le cadre des conférences et des séminaires de promotion d'investissements, des propositions de cofinancement émanant des partenaires, des références provenant des opérations du secteur public de la Banque, et de plus en plus d'un réservoir de projet développé par la Banque elle-même.¹⁰ De cet univers d'opportunités de projets, la Banque s'attache à rapidement limiter le champ à un nombre relativement réduit de projets qui offrent le meilleur choix stratégique

⁹ La Banque peut financer des entreprises publiques à participation majoritaire de l'État sans une garantie souveraine si l'entreprise est gérée selon des principes commerciaux et est solvable.

¹⁰ Le Département de l'intégration régionale (ONRI) a proposé un plan d'activité qui la placerait au cœur des activités en amont d'élaboration des projets.

Graphique 3 Stratégie de sélection des projets



3.4 Le processus de filtrage des projets est sans aucun doute le processus le plus important au sein de la Banque. Il permet à l'institution de constituer un portefeuille à haut rendement (efficience), tout en l'aidant à réduire au minimum les ressources consacrées aux projets qui ne correspondent pas aux normes de la Banque (efficacité). Le filtrage des projets se fait à travers l'évaluation des projets par rapport à deux dimensions principales : *l'impact potentiel et l'avantage comparatif*. Le processus commence par l'évaluation des opportunités de projets en termes d'impacts potentiels, sur la base de cinq principaux critères d'impacts :

- ***Effets de développement important*** – Des projets qui contribuent à la croissance économique, au développement de l'entrepreneuriat et de l'emploi au plan local, qui renforcent les stratégies nationales de développement, qui offrent des retombés d'intégration régionale, jouent le rôle de catalyseurs pour d'autres investissements et créent un effet de démonstration positif avec de grandes externalités au plan de développement;¹¹
- ***Robuste viabilité commerciale*** – Des projets qui sont à même d'assurer le service de leurs obligations, sont rentables et se situent dans les limites de tolérance de risques de la Banque ;
- ***Durabilité environnementale et sociale*** – Des projets qui réduisent au minimum des externalités négatives potentielles au plan environnemental, sont socialement responsables et qui tiennent compte des préoccupations du genre;
- ***Conformité légale*** – Des projets qui se conforment aux politiques et règles de la Banque, réduisent la complexité et minimisent le risque de blanchiment d'argent

¹¹ L'aune principale à laquelle est mesuré l'impact des opérations du secteur privé sur le développement est la valeur actualisée nette des retombées économiques.

ou d'autres formes de fraude susceptibles de porter atteinte à la réputation de la Banque ;

- ***Additionnalité et complémentarité*** – Des projets où la Banque peut tirer une valeur ajoutée que d'autres investissements ou financiers commerciaux ne peuvent ni ne pourront apporter et qui évitent un double emploi intitulé avec d'autres partenaires au développement. L'innovation et le transfert de technologie/du savoir-faire créent des effets persuasifs inestimables ;

3.5 Ayant identifié les projets présentant un potentiel d'impacts des plus élevés, le processus de filtrage réduit ensuite le champ à ceux des projets qui ont un impact élevé qui favorisent le plus grand effet de levier des sources *d'avantages comparatifs* de la Banque, sur la base des cinq principaux critères:

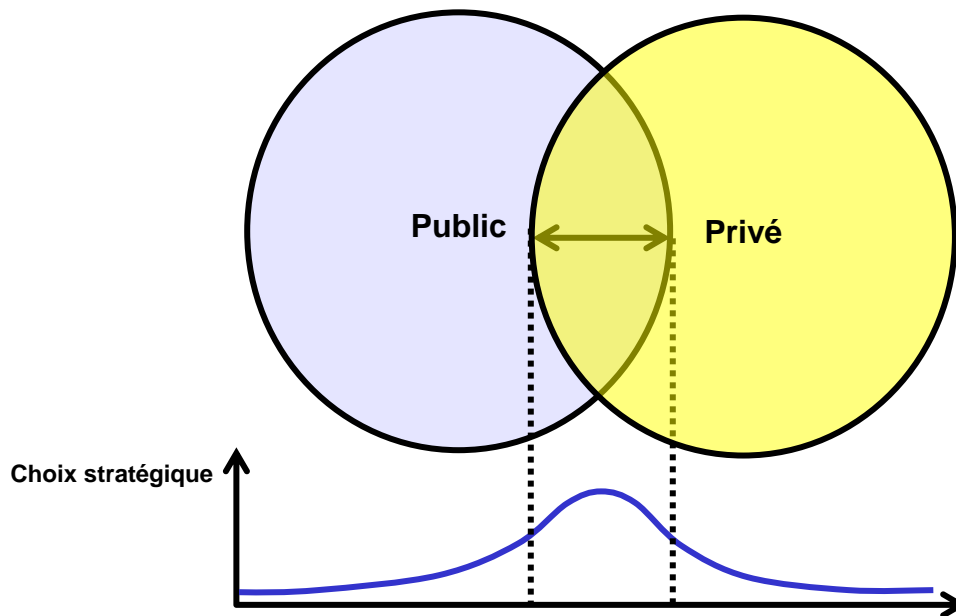
- ***Ressources*** – Des projets qui tirent maximum partie de la capacité de la Banque à mobiliser un large éventail d'instruments financiers (en combinant souvent les ressources de ses guichets commercial et concessionnel dans les transactions avec les PPP) et l'expertise technique ;
- ***Influence*** – Des projets qui tirent un avantage maximum de la capacité de la Banque à atténuer les risques politiques pour les investisseurs, à aider les gouvernements à obtenir une part équitable et juste des avantages et qui s'attaquent aux questions complexes de durabilité environnementale et sociale ;
- ***Fiabilité*** – Des projets qui tirent maximum profit des perspectives à long terme de la Banque en ce qui concerne les questions de développement de l'Afrique et sa volonté à faire fi de sa rentabilité à court terme en faveur des avantages de développement à long terme;
- ***Échelle*** – Des projets qui tirent au maximum parti du bilan de la Banque et de sa capacité à tirer d'autres investisseurs et financiers sur le marché africain ;
- ***Gestion des risques*** – Des projets qui tirent au maximum parti de la capacité de Banque à gérer des risques pour elle-même et pour ses partenaires (exploitant de manière proactive les innovations des marchés financiers internationaux telles que les financements en monnaie locale et les produits de transfert des risques).

3.6 Le processus d'identification, de filtrage et de sélection des projets est autant une question d'art et de science. Plusieurs facteurs viennent s'ajouter aux défis de développement d'un réservoir, par exemple la *programmation* : ce ne sont pas toutes les opportunités de projet qui sont prêtes pour examen au même moment et par conséquent ne peuvent se comparer l'une à l'autre. *Secteur et échelle* : Comment peut-on honnêtement comparer de petits projets de microfinance à de grands projets d'infrastructure ? *Emplacement* : Comment peut-on comparer les projets d'un pays à ceux d'un autre ? *Positionnement* : comment comparer les projets dans lesquels la Banque est le principal financier à ceux où elle joue un rôle d'appui. Étant donné ces questions, trois autres séries de facteurs intersectoriels influencent le choix de la Banque par rapport aux opportunités de projets,

à savoir : i) *les partenariats public-privé*, ii) *les avantages secondaires*, et iii) *les corridors de développement régional*.

- ***Partenariats public-privé*** – Comme on peut le voir sur le graphique 4 ci-dessous, les projets qui offrent le meilleur choix stratégique, c'est-à-dire la « zone d'impact » de la Banque, se situent généralement à l'intercession des secteurs public et privé. Les projets qui présentent à la fois des caractéristiques du secteur public et du secteur privé (souvent désignés sous le vocable de partenariats public-privé ou PPP) tirent un maximum d'avantage du positionnement exceptionnel de la Banque en tant qu'institution panafricaine qui fournit une aide au développement à la fois aux secteurs public et privé. Plus les projets se situent vers la droite dans ce cadre (purent du secteur privé), plus les financiers commerciaux ont d'avantages comparatifs et moins on a véritablement besoin de la Banque. Plus les projets se situent à gauche dans ce diagramme (purent du secteur public) plus les organisations bilatérales ont d'avantage comparatif. La Banque jouit naturellement d'un avantage comparatif soutenu en matière de PPP (au milieu). Cet avantage est remplacé par sa capacité à mobiliser à la fois des financements aux conditions commerciales et concessionnelles en faveur des pays à faible revenu (LIC) afin de leur permettre de répondre à leur besoin de développement sans alourdir le fardeau de la dette publique, est un facteur essentiel pour les pays qui ont fait l'objet du processus de réduction de la dette dans le cadre de l'initiative en faveur des pays pauvres très endettés.

Graphique 4 Maximisation du choix stratégique
(la "zone d'impact")



- **Avantages secondaires** – L’expérience montre que la Banque peut maximiser le maillage stratégique lorsqu’elle met l’accent sur les projets où il existe un potentiel important « d’avantages secondaires » au-delà du projet de base. À titre d’exemple, les projets industriels appellent souvent le développement d’une nouvelle infrastructure sous forme d’énergie électrique, de transport, de télécommunication et d’eau, etc. En participant à de tels projets, la Banque peut faciliter une « augmentation de la taille » de l’infrastructure public pour tirer parti des économies d’échelle potentielles dans le cadre desquelles les avantages financiers et socio-économiques peuvent être partagés entre l’opérateur du secteur privé et le public de manière plus générale.¹² La Banque recherche également des opportunités pour développer des liens locaux avec des projets industriels dans les domaines tels que la formation de la main d’œuvre locale, le développement en amont des PME de la chaîne d’approvisionnement local, et en aval, le développement des industries de transformation afin d’accroître la valeur ajoutée et la part locale des biens exportés.
- **Corridors de développement régional** – Les opportunités d’avantages secondaires peuvent généralement être maximisées lorsque les projets sont regroupés dans des zones qui tirent avantage des potentialités naturelles telles que la population, la géographie, la géologie ou le climat. Ces zones, généralement appelées corridors de développement régional, ont le plus grand potentiel pour créer une masse critique d’activités économiques dans le cadre desquelles des économies d’échelle peuvent rendre le développement de l’infrastructure public viable au plan commercial. Les corridors de développement régional sont souvent localisés autour des zones ayant des gisements connus ou de forte probabilité de matières minérales extractibles dont l’exploitation commerciale peut générer la richesse nécessaire pour financer le développement des biens publics essentiels. La Banque a un rôle crucial à jouer dans les industries extractives pour permettre aux gouvernements africains d’être à mesure de maximiser les avantages économiques à moyen terme des opérations minières pour le développement à long terme des autres secteurs de leurs économies. La Banque encouragera les promoteurs faisant montre d’une forte responsabilité sociale et de valeur de durabilité de l’environnement et dissuadera les investisseurs en quête de gains rapides au détriment du développement à long terme de l’Afrique.

3.7 Pour assurer une sélection et une exécution optimale des projets, les activités liées à la constitution des dossiers des transactions sont entreprises par quatre équipes sectorielles : i) infrastructure (énergie, transport, télécommunications, eau, pétrole & gaz), ii) industries et services (pétrochimie, extraction minière, industrie, agroindustrie, infrastructure hospitalière, santé, éducation), iii) institutions financières (banques commerciales, IFD, crédit-bail, assurance), et iv) développement de la microfinance et des PME. Ces équipes de constitution des dossiers des transactions travaillent en étroite coordination avec les opérations pays, les bureaux extérieurs, les opérations du secteur public et les départements d’appui aux opérations de la Banque, tels que les

¹² Récemment la Banque a participé à une opération d’exploitation de Nickel à Madagascar où l’opérateur privé a convenu d’augmenter la capacité de la centrale électrique d’une capacité additionnelle de 30 MW qui sera écoulee dans le réseau public national.

Départements de la gestion des risques, des services juridiques, de la Trésorerie et de l'administration des prêts.

En aval – Gestion du portefeuille

3.8 L'identification et l'approbation des “meilleurs projets” constituent une condition nécessaire mais non suffisante pour assurer le développement d'un portefeuille à haute rentabilité. Des processus robustes en aval s'avèrent également essentiels pour permettre le décaissement au titre des opérations, pour assurer le suivi de la mise en œuvre et de prendre des mesures correctives dans les délais voulus lorsque les projets déraillent.

3.9 Pour assurer une haute qualité des « activités de gestion du portefeuille », en 2001, la Banque a mis en place une équipe spéciale de gestion de portefeuille. Les termes de référence de l'équipe de gestion de portefeuille ont évolué ces dernières années et comprendront quatre principaux groupes d'activités, à savoir : i) l'*administration des transactions*, ii) la *gestion des projets*, iii) les cas difficiles, et iv) la *gestion des risques*.

- ***Administration des transactions*** – Les activités d'administration des transactions comprennent l'archivage de l'ensemble des documents de projets, le contrôle du respect de tous les engagements ainsi que des exigences de productions de rapports, et le maintien et la modernisation des processus et systèmes mis en œuvre pour la gestion du projet et du portefeuille. Étant donné la nécessité d'un accès sûr et en temps voulu aux informations du projet aussi bien au sein de la Banque que pour les cofinanciers, les activités d'administration des transactions de la Banque sont progressivement informatisées pour tirer parti de la gestion en ligne des documents.
- ***Gestion des projets*** – L'équipe de gestion de projets est responsable des activités essentielles de supervision du portefeuille. En amont, elle participe à toutes les nouvelles opérations afin de veiller à ce que les enseignements tirés des expériences antérieurs soient pris en compte dans la conception du projet. Les gestionnaires de portefeuille assument la principale responsabilité des projets après le premier décaissement et assurent une supervision adéquate, le suivi et s'occupent des l'établissement des rapports au titre des projets du portefeuille. Les gestionnaires de portefeuille font office de point primaire pour la gestion des relations avec les clients et supervisent l'établissement des rapports d'achèvement de projet et les activités d'évaluation.
- ***Cas difficiles*** – Les projets à problèmes constituent un élément inévitable de l'activité bancaire. Quoique la plupart des projets à problème puisse être remise sur les rails par une bonne gestion du portefeuille, par moment, des problèmes persistent ou s'empirent. Dans de telles circonstances, les projets à problème nécessitent des soins intensifs de la part des spécialistes qui mettent l'accent sur les stratégies de réhabilitation de projets afin d'aider les opérateurs à prendre des mesures correctrices. Lorsque le « sauvetage » n'est pas possible, les spécialistes des cas difficiles s'emploient à protéger les actifs de la Banque et à mettre en œuvre les stratégies de recouvrement. Ces spécialistes fournissent également des

données essentielles dans le cadre du processus de gestion financière telle que l'évaluation de la situation de défaillance et le provisionnement pour perte.

- **Gestion de risques** – De plus en plus, les institutions financières tirent parti des nouveaux instruments pour passer d'une gestion purement passive des risques de portefeuilles à une gestion proactive des risques. Pour les institutions de financement de développement dont les échéances de prêt excèdent 10 ans une approche attentiste à la gestion des risques nécessite une vision à très long terme. L'équipe de gestion du portefeuille sera maintenant chargée d'identifier les opportunités d'ajuster le profil de risque du portefeuille du secteur privé de la Banque à travers des instruments d'octroi de prêt. Ces instruments permettent à la Banque de se créer une marge additionnelle lorsque les limites d'engagement sont en passe d'être atteintes ou pour atteindre des objectifs spécifiques en matière de profil de risque de portefeuille. Autre aspect également important, la gestion proactive des risques peut être perçue comme un prolongement des activités de syndication permettant à la Banque de jouer plus un rôle de catalyseur pour les ressources du secteur privé plutôt que se substituer aux véritables investisseurs finaux. Cela permettra à la Banque et à ses actionnaires de faire un usage plus efficace des fonds propres de la Banque en relevant les limites d'engagement et en permettant ainsi à la Banque de considérer de nouvelles opportunités d'identification de projets.

Efficienc e et productivité

3.10 De la sélection des projets en amont à la gestion des portefeuilles en aval, la Banque a besoin de veiller à ce que ces processus soient non seulement efficaces, mais également efficients. La réalisation d'un niveau élevé de "productivité" permettra à la Banque d'être à mesure de maximiser son impact sur le développement au niveau de toute base de ressources données. Il existe trois principaux domaines spécifiques aux opérations du secteur privé de la Banque où l'amélioration de la productivité peut être réalisée : i) *processus opérationnels*, ii) *structure organisationnelle*, et iii) *technologie*. En outre, il existe des opportunités pour des gains de productivité substantiels en procédant à une utilisation plus efficiente des *partenariats* avec les autres institutions.

- **Processus opérationnel**– Les institutions financières qui connaissent du succès dans le secteur privé ont généralement en commun une caractéristique : elles sont très sensibles aux besoins des clients. Si des progrès substantiels ont déjà été accomplis pour rendre les processus internes de la Banque plus sensibles aux clients, davantage d'améliorations s'imposent pour atteindre les normes élevées des principales institutions financières. Le processus d'approbation des transactions de la Banque comporte encore des étapes qui ajoutent peu de valeur et ralentissent sa vitesse de réaction. Dans le droit fil des améliorations proposées au processus d'approbation des opérations du secteur public, toutes les nouvelles opérations du secteur privé devront faire l'objet d'une revue initiale de la haute direction au stade de conceptualisation afin de veiller à l'alignement adéquat sur la stratégie pays et la stratégie de la Banque et d'identifier les questions qui appellent une investigation/clarification supplémentaire. Le nombre de réunions

de comité dans le processus devra être réduit au profit de "visa" bilatéraux des équipes d'appui techniques telles que gestion des risques, juridique, trésorerie, développement durable, etc. Étant donné le nombre croissant de demandes d'assurance de financement à l'avance de la part des promoteurs et des cofinanciers, la Banque a besoin de mettre en place un processus d'«approbation en principe». Les documents justificatifs des décisions de la Banque devront être rationalisés de façon à mettre l'accent sur les principales questions à chaque niveau de décision. Les intervalles entre l'approbation finale et la satisfaction des conditions préalables, l'engagement et le décaissement doivent être réduits et les processus rationalisés.

- **Structure organisationnelle** – Les bonnes structures organisationnelles facilitent une mise en œuvre efficace et efficiente des processus opérationnels et des stratégies. En 2006-2007, les opérations du secteur privé de la Banque ont enregistré des gains de productivité importants en affectant un nombre de tâches opérationnelles courantes à une équipe spéciale d'appui aux transactions au sein d'OPSM. Vu le succès de cette innovation organisationnelle ayant permis de réaliser des améliorations dans la productivité, l'équipe d'appui aux transactions sera renforcée par d'autres spécialistes à l'avenir. Un second élément important de la structure organisationnelle de la Banque qui a le potentiel d'améliorer significativement la productivité est le réseau des bureaux extérieurs. Plusieurs bureaux extérieurs accordent une priorité au recrutement de spécialistes du secteur privé, et OPSM apporte un concours aux directeurs pays dans le cadre du processus de recrutement. OPSM élabore également un programme d'induction et de formation à l'intention des spécialistes du secteur privé sur le terrain qui permettra à la Banque de faire un usage efficace de ces ressources et de valoriser les ressources d'OPSM au siège. Des discussions sur les niveaux de compte rendu (double rapport des fonctionnaires sur le terrain au gestionnaire pays et à OPSM) sont en cours.
- **Technologie**– Quoique des bonds prodigieux aient été déjà accomplis dans l'exploitation des TIC pour assurer un meilleur traitement des opérations à travers la Banque, deux domaines appellent davantage d'amélioration au niveau des OSP. Premièrement, il est devenu une pratique courante pour les institutions financières d'utiliser une technologie sécurisée en ligne de «salle de documentation» pour partager les documents de projet et pour quasiment éliminer la nécessité de document papier dans le processus de décision. La Banque a besoin d'adopter ces technologies pour permettre à tous les participants au processus de décision d'avoir un accès instantané et sécurisé aux documents pertinents des projets. Ces technologies peuvent être mises à profit pour améliorer la productivité à toutes les étapes du processus, notamment de la sélection des projets à leur évaluation en passant par l'engagement, les décaissements et la gestion du portefeuille. La seconde opportunité pour la réalisation de gains de productivité concerne l'intensification de l'usage des technologies de télécommunication. Tous les chargés de projet et les gestionnaires de portefeuille devront être dotés de téléphones satellitaires qui

permettent une communication permanente à travers la téléphonie vocale et le courrier électronique avec l'équipe de la direction.

3.11 **Partenariats** – Compte tenu des besoins énormes de financement du continent, un quatrième élément clé de la stratégie d'amélioration de la productivité des opérations du secteur privé de la Banque vise à valoriser les ressources propres de l'institution à travers une collaboration plus étroite avec les autres partenaires au développement. Les partenaires potentiels au développement peuvent être généralement répartis en quatre groupes : i) *les institutions de financement du développement (IFD)*, ii) *les donateurs et ONG*, iii) *les institutions de financement commercial*, et iv) *les entreprises*.

- **IFD sous-régionales** – Les partenaires les plus naturels de la Banque dans le cadre des opérations du secteur privé sont les institutions sous-régionales de financement du développement, comme la Banque de développement de l'Afrique de l'EST (EADB), la Banque ouest-africaine de développement (BOAD) et la Banque de développement de l'Afrique australe (DBSA). Quoique la Banque ait une longue expérience de relation de travail avec ces institutions, le plein potentiel de ces partenariats n'a été que partiellement exploité. Par le biais d'une collaboration plus étroite, les IFD sous-régionales et la Banque peuvent tirer parti de synergies plus accrues découlant des sources complémentaires d'avantage comparatif. Les IFD sous-régionales, fortes de leur présence sur le terrain et de leur connaissance du terroir, constituent un vecteur logique par lequel la Banque peut atteindre les petites et moyennes entreprises qu'elle ne peut toucher efficacement par ses propres efforts. La Banque, avec sa forte note de crédit et ses économies d'échelle, peut aider les IFD sous-régionales en leur proposant des programmes compétitifs de financement sous forme de prêts, de prises de participation au capital et d'assistance technique. La Banque pourrait également offrir un nombre de services aux IFD pour tirer avantage de l'infrastructure évolutive de l'institution à un coût additionnel très faible (ex. services d'investissement de trésorerie, passation des marchés, technologie de communication).
- **IFD internationales** – Outre les IFD sous-régionales, les autres organisations internationales comme la SFI, la SFA et les autres BMD ainsi que les IFD bilatérales telles que Proparco, FMO et le DEG constituent des partenaires naturels pour les opérateurs du secteur privé de la Banque. Par le passé, la Banque avait, pour ainsi dire, fait cavalier seul et par conséquent, manqué de tirer pleinement parti des avantages potentiels liés à l'établissement de partenariats avec ces institutions. La Banque s'emploie à renforcer ses partenariats à travers des mécanismes, tels que les retraites annuelles, visant à améliorer la collaboration, et la mise en œuvre de nouveaux instruments de financement qui induisent une productivité plus accrue, à travers la réduction des situations de chevauchement d'activités.¹³ La Banque recherchera des opportunités pour capitaliser sur l'expérience et le savoir-faire des institutions sœurs pour

¹³ La BAD collabore avec FMO, Proparco et DEG en vue de mettre au point un mécanisme dénommé "Partenariat pour le financement en Afrique", qui contribuera significativement à harmoniser les procédures et à permettre aux institutions membres d'intensifier leurs opérations sans augmenter les coûts de traitement, tout en maintenant les normes de qualité les plus élevées.

introduire sur le marché africain des produits et services qui ont connu du succès dans d'autres parties du monde en développement.¹⁴

- ***Donateurs et ONG*** – Nombre de donateurs et d'ONG souhaitent appuyer le développement du secteur privé et sont disposés à fournir des ressources financières ou techniques à cet effet. À titre d'exemple, la Banque, avec l'appui soutenu du Japon, a mis en place l'Initiative pour le renforcement de l'assistance au secteur privé en Afrique (EPSA) afin de canaliser l'appui des donateurs au développement du secteur privé (voir l'annexe 8 pour de plus amples détails). La Banque envisage de s'appuyer sur l'initiative EPSA pour mobiliser davantage de ressources et créer de nouveaux mécanismes de financement qui répondent à des objectifs spécifiques, notamment l'énergie propre.
- ***Institutions de financement commercial*** – Il existe des douzaines de banques commerciales de classe internationale et locale ainsi que d'autres types d'institutions financières faisant montre d'une solide responsabilité sociale et de valeurs de respect du principe de durabilité environnementale qui voudraient travailler avec la BAD. Nombre de ces institutions sont très liquides et recherchent des opportunités pour mettre ces ressources à contribution. À travers l'« initiative de partenaires de classe internationale », la Banque vise à identifier de solides partenaires au développement à travers lesquels l'institution peut réaliser des économies d'échelle. Cette initiative constituera un mécanisme particulièrement intéressant pour les secteurs à très forte intensité de ressources tels que la micro finance et la promotion des PME où la Banque ne peut pas intervenir efficacement toute seule. Il conviendra également d'introduire de nouveaux instruments sur le continent, notamment la sécurisation des transferts de fonds par les migrants ou d'autres instruments de prêt garanti ou structurés. Dans le cadre de cette initiative, la Banque développera également des mécanismes de cofinancement avec les banques commerciales de premier rang, comme la délégation de crédit basée sur le partage de risque en faveur d'une institution.¹⁵
- ***Sociétés internationales et locales*** – On compte également plusieurs sociétés internationales et nationales solvables faisant preuve d'une responsabilité sociale soutenue et de respect du principe de durabilité de l'environnement qui sont intéressées à travailler avec la Banque. La Banque se propose d'identifier ces sociétés de « classe internationale » qui pourraient devenir de solides partenaires au développement et à travers lesquels la Banque peut réaliser d'importantes économies d'échelle. Cela sera particulièrement approprié pour les secteurs à

¹⁴ À titre d'exemple, la Société financière internationale (SFI) a aidé la Banque à réaliser sa première opération de dette subordonnée. La Banque travaille avec la Banque asiatique de développement sur une opération de sécurisation de microfinance. La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) apporte un concours à la Banque pour développer ses capacités dans le domaine de la syndication. La BAD collabore avec le Fonds multilatéral d'investissement de la Banque interaméricaine de développement (BID) pour offrir sur le marché africain des produits de microfinance et de transfert de fonds et des services qui ont connu énormément de succès en Amérique latine.

¹⁵ La Banque a octroyé sa délégation de crédit basée sur le partage de risque à la Nedbank d'Afrique du Sud. Au titre de ce mécanisme, Nedbank identifie, évalue et administre des prêts en faveur de secteurs convenus et la Banque prend en charge à concurrence de 50 % du risque. Les premières transactions dans le cadre de cette facilité sont actuellement en traitement.

forte intensité de ressources, tels que l'exploitation minière ou l'agriculture, où les opportunités de promotion des PME locales sont des plus grandes. Cette initiative sera également utile pour l'infrastructure, où il existe des opportunités de reproduire ailleurs sur le continent des projets couronnés de succès dans un pays donné. Pour toucher ces sociétés, la Banque intensifiera sensiblement sa participation et augmentera son investissement au niveau des conférences, des foires commerciales et d'autres événements qui généralement enregistrent une forte participation des entreprises. La Banque s'attachera également à faciliter les opportunités de projet entre les autres entités intervenant en Afrique à travers la création d'un "marché" destiné à permettre aux investisseurs, financiers et promoteurs potentiels de constituer des réseaux avec les entrepreneurs.

4. CONCLUSION ET RECOMMANDATION

4.1 En 2004, le Conseil d'administration a approuvé la première stratégie exhaustive de la Banque pour le développement du secteur privé sur le continent. Quoique cette stratégie reste dans les grandes lignes pertinentes, le présent document apporte des affinements à la stratégie des PSD de la Banque et présente une mise à jour plus complète des stratégies en matière d'OSP pour tenir compte de l'évolution de l'environnement des opérations de la Banque et de ses priorités stratégiques.

4.2 Le développement du secteur privé constitue une priorité à l'échelle de l'institution, et la responsabilité en matière de développement et de mise en œuvre de la stratégie de la Banque pour les opérations du secteur privé est partagée par plusieurs unités opérationnelles. Suite aux dernières réformes institutionnelles, les efforts de la Banque au titre du développement du secteur privé s'articulent autour de trois activités intimement liées, à savoir : i) le diagnostic de l'environnement des affaires et l'élaboration de stratégies, ii) programmes De création d'un environnement porteur, et iii) transactions à effet de catalyseur. Pour que la Banque puisse jouer un rôle décisif et efficace dans le développement du secteur privé, toutes les trois bases du triangle PSD (développement des opérations du secteur privé) devront fonctionner en étroite coordination à travers une communication constante et une synchronisation des activités.

4.3 Le principal objectif de la Banque, au titre des OSP, consiste à constituer un portefeuille significatif à haut rendement et des projets à effet hautement catalyseur, qui produisent de grands effets d'illustration. Pour atteindre cet objectif, la sélection des projets repose sur des critères qui ciblent des opérations présentant un maximum de choix stratégique, c'est-à-dire des projets ayant un impact élevé sur le développement et qui maximisent les avantages comparatifs de la Banque. En pratique, cela signifie que la Banque tend à privilégier les partenariats public-privé qui contribuent à promouvoir la formation de corridors stratégiques de développement et offrent des opportunités pour étendre les biens publics et créent des liens au plan local. Toutefois, l'identification et l'approbation des "meilleurs projets" sont une condition nécessaire mais non suffisante pour constituer un portefeuille à haute rentabilité. Des processus robustes en aval s'avèrent également essentiels pour permettre le décaissement au titre des opérations, pour assurer le suivi de la mise en œuvre et prendre à temps des mesures correctives lorsque les projets connaissent un dérapage. D'autre part, de la sélection des projets en amont à la gestion du portefeuille en aval, la Banque a besoin de s'assurer que ses processus ne sont pas seulement efficaces, mais également efficaces. La

réalisation d'un haut niveau de "productivité" permettra à la Banque de maximiser l'impact de ses opérations sur le développement dans les limites d'une base de ressources donnée.

4.4 Forte de son expérience de plus de 40 années sur le continent, de sa structure organisationnelle public-privé, de sa structure de gouvernance coopérative panafricaine et de sa note de crédit AAA, le Groupe de la Banque occupe une position exceptionnelle pour jouer le rôle d'« honnête courtier » pour le développement du secteur privé en Afrique. Pour s'acquitter de ses responsabilités en tant que première institution financière panafricaine, la BAD joue trois rôles importants dans le développement du secteur privé, à savoir : i) conseil, ii) financier, et iii) partenaire. De plus en plus, la Banque abandonnera le rôle d'investisseur final dans le cadre des opérations du secteur privé pour jouer davantage le rôle de vecteur qui catalyse l'investissement privé réel. Pour réaliser cet objectif, la Banque procédera à un déploiement graduel de ses instruments de partage de risque qui lui permettront de valoriser sa base de fonds propres et sa solide expertise en matière d'identification de projets.