



## L'expérience de la SFI en Afrique

Le premier investissement de la SFI en Afrique a été approuvé en 1960 sous la forme d'un prêt de 2,8 millions de dollars destiné à une plantation de canne à sucre en Tanzanie. Depuis, les investissements de la SFI et ses autres activités de soutien au secteur privé constituent un portefeuille de l'ordre de 700 millions de dollars, les investissements cumulés approuvés se situant à plus de 3 milliards de dollars dans plus de 700 projets représentant un coût supérieur à 16 milliards de dollars. La Société joue donc un rôle de plus en plus important dans l'évolution des économies africaines (voir Annexe B pour de plus amples détails sur les activités de la SFI en Afrique).

### Vue d'ensemble

Les objectifs de la SFI en Afrique correspondent à l'accent qu'elle met en général sur l'investissement privé visant à réduire la pauvreté et à améliorer la vie des habitants. Ses opérations dans le secteur privé reposent sur trois grands principes :

- *Le principe commercial.* Lorsque la SFI investit dans des entreprises privées, elle s'attend à réaliser des bénéfices. Elle fonctionne comme une entreprise commerciale, sans garantie de l'Etat, et compte sur la rentabilité de ses opérations pour assurer sa survie et

soutenir des projets de démonstration positifs et des activités de développement dans les pays de ses clients.

- *Le principe du catalyseur.* Dans ses opérations avec les investisseurs privés, la SFI joue un rôle de soutien, mobilise d'autres ressources financières pour l'investissement privé et reste un partenaire minoritaire dans tous ses investissements.
- *Le principe de la spécificité.* La SFI entre en jeu seulement si sa participation est indispensable au déroulement d'un projet, si sa contribution ne peut pas être fournie par des institutions privées ou si son rôle est complémentaire à celui des entreprises privées.

En pratique cependant, les activités de la SFI en Afrique diffèrent de ses opérations dans d'autres régions. En raison des risques inhérents à l'environnement des entreprises et de l'absence de secteurs financiers bien développés, la SFI joue un rôle dans un nombre d'investissements privés beaucoup plus grand en Afrique qu'ailleurs dans le monde. La pénurie de capitaux privés à investir fait que la SFI est presque toujours un élément catalyseur et qu'elle joue donc un rôle spécial dans ses projets en Afrique. Ailleurs, la SFI est plus sélective : elle prend soin de définir comme élément catalyseur un aspect particulier de sa participation dans un projet sans

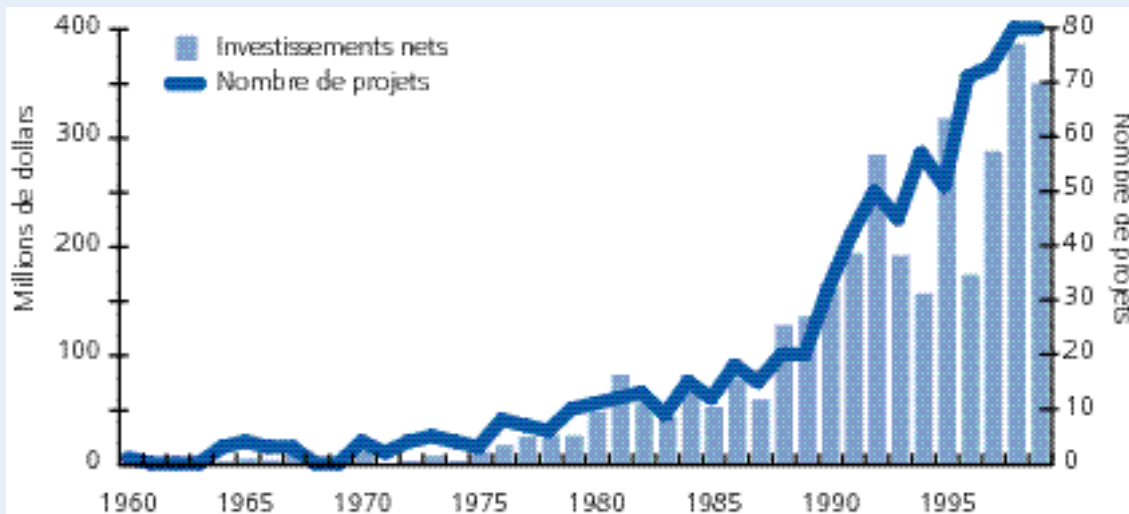
supplanter le financement privé. En Afrique, le défi que posent ces principes de base est d'assurer que les investissements de la SFI sont viables au plan commercial et capables d'engendrer des retombées économiques.

Bien qu'il semble que la SFI soit moins sélective en Afrique, elle ne peut pas financer tous les projets du secteur privé qui lui sont présentés. Elle recherche des projets qui mettent en valeur la stratégie définie pour la région. Les conditions africaines ont encouragé la SFI à être plus novatrice dans son articulation d'une stratégie régionale réfléchie et à utiliser cette stratégie de façon proactive pour guider ses opérations de financement et autres programmes.

Les instruments utilisés par la SFI en Afrique sont pratiquement les mêmes que dans d'autres régions : financement direct aux entreprises, assistance technique et conseils. Les défis étant différents, la SFI a dû adapter ces instruments de base et parfois en créer de nouveaux tels que le financement des petites entreprises, des mécanismes de préparation de projets et le financement en monnaie locale. Pressée par les circonstances de trouver des solutions novatrices, la Société a renforcé l'impact positif de ses efforts en Afrique et, par extension, dans les autres régions.

Figure 2.1

Investissements approuvés par la SFI en Afrique, 1960-99



Source : SFI.

## Evolution des opérations

Les investissements de la SFI en Afrique se sont lentement accrus pendant les années 60 et le début des années 70. En fin de décennie 70 et dans les années 80, ses opérations se sont développées en raison de son intérêt croissant à l'Afrique (voir Figure 2.1). Dans les années 90, le volume du financement de la SFI a pris de l'essor et a atteint des niveaux très élevés. Malgré cette évolution spectaculaire, les volumes ont continué à fluctuer considérablement chaque année en raison de l'impact des grands projets. Au cours de l'exercice SFI qui s'est terminé en juin 1999, 80 projets ont été approuvés, soit un investissement total SFI de 358 millions de dollars pour des projets d'une valeur totale de 1,5 milliard de dollars<sup>6</sup>.

Au cours de la première moitié des années 90, les volumes et le nombre des financements ont augmenté pour plusieurs raisons. D'une part, des facteurs externes tels que l'environnement des entreprises plus propice dans de nombreux pays africains ont ouvert certains secteurs clés (mines et infrastructure, par exemple) en quête de financement international pour leurs projets. D'autre part, des circonstances délicates dans plusieurs pays (entre autres, l'abolition du système d'apartheid en Afrique du Sud, la dévaluation du F CFA et la fin de la guerre civile au Mozambique) ont également joué un rôle important. D'autres facteurs sont venus s'ajouter à ces événements : la décision de la SFI d'intensifier sa présence en Afrique, notamment par la création du Fonds pour l'entreprise en Afrique (FEA), l'expansion du réseau de ses bureaux dans la région et la création d'un groupe régional de marchés financiers. Toutes ces mesures ont permis à la SFI d'étouffer ses opérations en Afrique et de maintenir un volume d'investissement conséquent.

L'évolution des opérations de la SFI est particulièrement manifeste dans le domaine des petits investissements. Vers la fin des années 90, le volume de ses investissements en Afrique était inférieur à 10 % du volume total SFI, alors qu'en nombre ils représentaient environ un quart du total. Cela est directement imputable à la tentative de promotion du financement des petites et moyennes entreprises (PME) à travers le Fonds pour l'entreprise en Afrique. Proportionnellement, la taille moyenne des projets SFI en Afrique est inférieure à celle des projets dans les autres régions. Etant donné la part élevée que représentent les

petits investissements dans les transactions récentes de la SFI, l'Afrique n'entre que pour 7 % dans le volume en dollars du portefeuille décaissé de la Société pour un nombre de projets représentant 25 % du total.

L'évolution accélérée des opérations africaines de la SFI lui a permis de pénétrer les marchés de cette région plus profondément que les autres : elles représentent maintenant 2,5 % de tous les investissements privés en Afrique contre 0,4 % dans le monde<sup>7</sup>. Le total des coûts des projets qui incombe à la SFI est égal à 10 % environ du total de l'investissement privé dans la région, ce qui constitue une part très importante. De ce fait, la SFI est, parmi toutes les institutions multilatérales et bilatérales, le plus grand financier de l'investissement privé en Afrique.

## Caractéristiques et performance du portefeuille

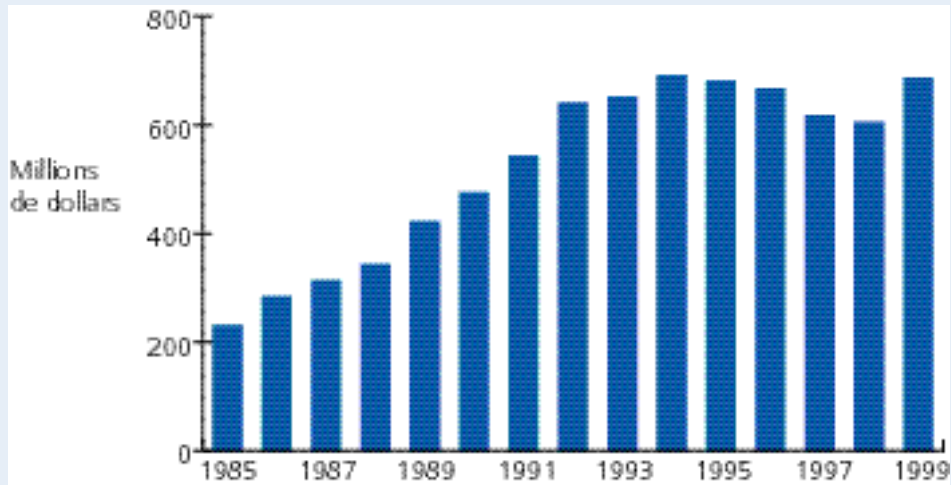
Au 30 juin 1999, le portefeuille décaissé en Afrique couvrait 339 projets représentant une valeur de 687 millions de dollars. Les caractéristiques uniques de l'Afrique font que le portefeuille est très différent des investissements d'ensemble de la SFI. L'industrie minière et d'autres industries extractives étant prépondérantes, ces secteurs représentent 31 % du portefeuille pour l'Afrique comparés à 17 % du portefeuille total de la SFI. Les sous-secteurs de l'agro-industrie et du tourisme représentent également une grande part. Ces déséquilibres commencent cependant à être compensés par le secteur financier en particulier, un secteur qui était auparavant peu représenté mais qui correspond maintenant à la concentration globale des investissements de la SFI (25 % contre 27 % au total). L'infrastructure demeure insuffisante à 9 % par rapport à 17 % des investissements d'ensemble de la SFI.

Après un mouvement de hausse régulière jusqu'en 1994, le portefeuille décaissé a décliné en termes de dollars jusqu'à fin 1998 (voir Figure 2.2). En dehors de la croissance ralentie des approbations en dollars, le déclin est imputable à des remboursements anticipés importants, à des abandons et à des défalcatons. Cette tendance a été renversée en 1999 lorsque la réalisation de certains grands projets a commencé.

La performance du portefeuille pour l'Afrique a été négativement affectée par la médiocre performance de

Figure 2.2

## Portefeuille SFI décaissé pour la région Afrique, 1985-99



Source :SFI.

quelques secteurs traditionnels, notamment le tourisme, les textiles et l'agro-industrie. Pour la SFI, ces secteurs sont en général difficiles dans tous les pays et pèsent plus dans le portefeuille africain. La performance des secteurs de l'infrastructure, des services financiers et des industries extractives est excellente. On s'attend à ce que la performance d'ensemble s'améliore à mesure que le portefeuille se développera dans ces secteurs.

Un autre aspect positif est le nombre record de participations qui représentent maintenant 26 % du portefeuille pour l'Afrique. La rentabilité a été spectaculaire. La majeure partie des gains provient en grande partie des services financiers et du secteur manufacturier, mais du fait qu'elles sont concentrées dans quelques investissements réussis seulement, la situation est potentiellement volatile.

La modeste performance financière des opérations africaines de la SFI dans le passé reflète les hauts risques inhérents à la région et la nécessité de financer de plus petits projets à un coût moyen plus élevé. Bien que cela soit acceptable dans le court terme, la SFI s'attend à réaliser dans le long terme un taux de rentabilité satis-

faisant en Afrique. La tendance de la rentabilité est nettement à la hausse pour les années 90, en raison de la réorientation de la stratégie d'investissement, et devrait continuer son ascension, en particulier du fait que seulement une partie infime des énormes plus-values d'investissement au titre des années 90 a été réalisée.

### Impact sur le développement

Bien que la SFI centre ses efforts sur le soutien aux entreprises individuelles, l'aspect le plus important des projets qu'elle finance est l'impact de leurs résultats sur l'économie et sur le niveau de vie des habitants. La SFI évalue cet impact à l'aide de divers instruments : le taux de rentabilité économique (TRE) qui sert à mesurer la contribution globale du projet à l'économie ; les « effets externes » qui ne sont généralement pas pris en compte dans les calculs du TRE ; et d'autres mesures qualitatives telles que l'assistance apportée pour créer des entreprises locales saines, le transfert des technologies, la formation professionnelle, la création d'emplois, l'impact sur la protection sociale et le niveau de vie, la concurrence plus aigüe, l'environnement plus propice, la création de marchés financiers intérieurs ou la création et le renforcement des liens au sein de l'économie nationale.

Malgré des ressources limitées et la taille de ses projets, la SFI a réussi à apporter une contribution durable aux économies africaines en raison de l'effet de démonstration de ses opérations, du renforcement des institutions entraîné par la création de nouvelles entreprises et de l'introduction de produits nouveaux ou novateurs sur le marché. Les normes de la SFI en matière d'évaluation environnementale et de critères d'audit sont également des atouts qui contribuent à la durabilité des projets et au développement des capacités des entreprises.

**Impact économique.** La SFI utilise le taux de rentabilité économique comme instrument principal de mesure quantitative de l'impact des projets. Alors que le taux de rentabilité financière (TRF) reflète les gains réalisés par les actionnaires des entreprises et les bailleurs de fonds, le TRE indique l'impact économique de l'entreprise. Bien qu'imparfaite, cette mesure du TRE est aisément quantifiable. La SFI calcule le TRE à deux points : lors de l'évaluation du projet d'investissement, sur la base de la performance anticipée (base ex ante), et lors de l'évaluation de la performance du projet sur la base de l'expérience opérationnelle (base ex post).

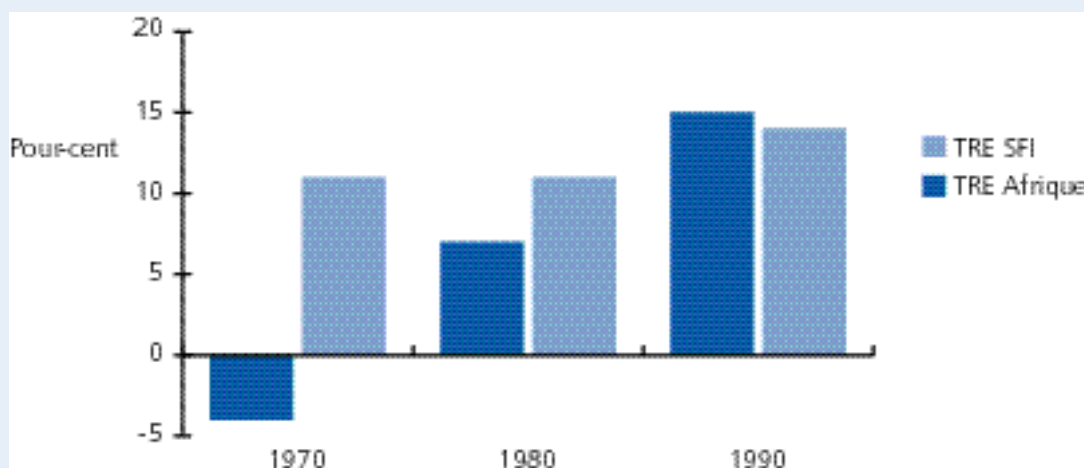
L'accroissement substantiel des TRE indique que les projets de la SFI ont un impact de plus en plus positif. Dans les années 70, le TRE médian des projets SFI en Afrique était de -3,5 %, par rapport à 11 % pour les opérations globales de la Société (voir Figure 2.3). La médiane a atteint 7 % dans

les années 80 mais elle était encore inférieure à celle de la Société dans son ensemble. Dans les années 90, elle est passée à 15 %, c'est-à-dire au-dessus du chiffre SFI de 14 %. Les faibles TRE des années 70 et 80 peuvent être imputés à la situation économique incertaine et aux distorsions qui ont créé un environnement défavorable aux entreprises du secteur privé. L'amélioration spectaculaire qui a marqué les années 90 est imputable à plusieurs tendances positives dans la région. L'aspect le plus important est peut-être l'environnement des entreprises qui s'est amélioré progressivement alors que les distorsions disparaissaient en regard de la politique de libéralisation et des programmes d'ajustement structurel mis en œuvre avec le concours de la Banque mondiale et du FMI. Le portefeuille de la SFI pour l'Afrique reflète également une amélioration. Dans les années 80, l'investissement penchait en faveur des industries de substitution aux importations (textiles) ou d'activités à faible valeur ajoutée (produits de base et produits agricoles primaires) peu performantes. Dans les années 90, l'investissement était orienté sur les industries d'exportation à forte valeur ajoutée, telles que l'horticulture et l'agro-industrie.

La répartition sectorielle des TRE ex post confirme que la structure du portefeuille dans les années 90, formée d'une portion accrue de projets d'extraction, a influé sur les taux de rentabilité<sup>8</sup>. Ces projets ont atteint un TRE médian de 18 % et ont fortement contribué à rehausser la performance de la région.

Figure 2.3

TRE des projets SFI, années 1970-90



Source : SFI.

Certaines améliorations du portefeuille peuvent également être imputées aux secteurs du tourisme et des mines. Dans le secteur du tourisme, le TRE médian a atteint 15,7 % dans les années 90 après avoir flotté autour de 6 % dans les années 80. Dans le secteur minier, il est passé de 19 % pour les projets lancés dans les années 80 à 22 % pour ceux qui ont démarré dans les années 90. Les autres secteurs, notamment le secteur manufacturier, accusent un certain retard par rapport aux autres régions, du fait qu'il leur a été difficile de faire face à la concurrence en raison de la structure des économies africaines, de l'étroitesse des marchés intérieurs et de la petite taille des entreprises africaines qui, par conséquent, ne bénéficient pas d'économies d'échelle.

**Impacts qualitatifs.** Une partie de l'impact des projets SFI sur le développement est affectée par des externalités et ne peut être évaluée que qualitativement (voir Encadré 2.1). En général, on peut catégoriser ces effets externes comme suit :

- *Avantages aux employés.* Plus d'opportunités d'emploi, rémunération plus élevée grâce à une meilleure productivité, formation du personnel et intégration du transfert des technologies, perfectionnement des compétences techniques et de gestion.
- *Avantages au secteur.* Champ de concurrence élargi, nouveaux produits et services, nouvelle technologie de production et nouveaux modes d'affaires, soutien à la réforme des politiques et renforcement des institutions, diffusion de meilleures pratiques sectorielles et de l'information de marché.
- *Avantages aux fournisseurs.* Plus grande demande de produits, d'où augmentation du revenu de ces entreprises, employés ou individus ; ouverture d'autres marchés.
- *Avantage aux consommateurs.* Plus grand nombre de produits à moindre prix, tant pour le consommateur final que pour les fournisseurs d'autres entreprises.

La diffusion de tels avantages émanant des effets de démonstration et du renforcement des institutions constitue un aspect important de l'activité de la SFI sur les marchés financiers. Bien des projets financés par la SFI dans ce secteur représentent une première initiative dans

## Impact de développement des projets individuels : au-delà des TRE

Multiproduit – SODIRO. Modèle de développement réussi, Multiproduit est le troisième grand réseau de ventes en gros des produits de base en Côte d'Ivoire. Le projet avec la SFI avait pour but de moderniser une ancienne rizerie, d'améliorer le système de transport et de livraison par l'acquisition de camions, et de perfectionner le système comptable et les systèmes de gestion de l'information. Le site du projet (Odienné) se trouve dans l'une des régions les plus défavorisées de la Côte d'Ivoire et souffre de la dépopulation et d'un taux de chômage élevé. Le projet est générateur de nombreux emplois. Il a créé 150 emplois directs en plus des 110 postes permanents et 305 postes temporaires qui ont été pourvus avant la mise en œuvre du projet. Mais son plus grand impact réside dans sa composante de prestations de vulgarisation qui a fourni à plus de 1 000 agriculteurs et leurs familles de l'assistance technique et un débouché sur les marchés pour leur production de paddy.

Brasseries tanzaniennes. La SFI a aidé à financer ce projet de brasserie qui représente la première grande action de privatisation lancée en Tanzanie et le premier investissement par une société d'Afrique du Sud. Avant la privatisation, les opérations de la brasserie étaient non rentables et mal dirigées. Le projet a eu un grand nombre d'effets positifs. Tout d'abord, il a transformé la société qui était une société d'Etat déficitaire en une société génératrice de devises nettes et de recettes fiscales. Puis il a été utilisé comme véhicule pour la substitution aux importations, une opération qui a bien réussi. Enfin, le projet a servi à lancer le premier grand investissement étranger direct en Tanzanie et a permis de gagner la confiance du secteur privé. Les recettes fiscales supplémentaires sont anticipées à 245 millions de dollars durant la vie du projet. On s'attend à d'autres avantages économiques de l'ordre de 29 millions de dollars par an. Illustrant le rapport entre la rentabilité économique et la rentabilité financière, la société Brasseries tanzaniennes représente une source majeure de plus-values non réalisées pour l'investissement participatif de la SFI.

leurs pays respectifs que d'autres pays s'efforcent de copier. Citons parmi de telles initiatives : la privatisation des banques et la création de sociétés de leasing, les compagnies d'assurances sur la vie et les réseaux bancaires régionaux. De plus, en fournissant de l'assistance technique, la SFI a contribué au développement de 11 marchés boursiers sur les 14 que compte la région, alors que sa Base de données des marchés émergents (BDME) et son soutien aux fonds d'investissements ont aidé à placer l'Afrique parmi les clients des investisseurs de portefeuille étrangers. En conséquence, les flux de capitaux vers la région se sont accrus et des aspects tels que les compétences financières locales, la recherche, la divulgation, la comptabilité et le règlement des transactions se sont améliorés, aussi bien que la discipline de marché - un aspect qui affecte divers acteurs, y compris le gouvernement.

Le soutien assuré par la SFI aux PME, dont le FEA et le Service de promotion et de développement des investissements en Afrique (APDF), a aidé certains pays à développer une catégorie d'entreprises moyennes, créer des emplois et promouvoir les exportations. Dans certains secteurs, notamment l'horticulture et la floriculture en Afrique de l'Est, la SFI a également réussi à accu-

muler et à diffuser le savoir spécialisé nécessaire à l'établissement de petites industries.

### Impact sur l'environnement

La protection de l'environnement est une priorité absolue du programme de la SFI en Afrique. Tant pour ses projets ordinaires que de petite taille, tels que ceux financés par le FEA, la SFI applique des normes et des critères de protection environnementale rigoureux lorsqu'elle évalue l'impact des projets sur l'environnement. Dans cette évaluation, la SFI applique les normes de la Banque mondiale ou celles du pays hôte, les plus exigeantes des deux étant appliquées. La SFI évalue également les procédures d'examen environnemental des intermédiaires financiers afin de s'assurer qu'ils appliquent de telles normes dans les sous-projets financés avec des fonds SFI.

Outre son examen des effets environnementaux possibles des projets qu'elle finance, la SFI prend d'autres mesures pour améliorer la protection de l'environnement. Elle renforce les capacités environnementales des promoteurs et des intermédiaires financiers impliqués dans les projets en offrant des services de formation et de l'assistance technique ; aide les promoteurs à améliorer les projets en utilisant des



## Impact favorable des projets SFI sur l'environnement en Afrique

Centrale Azito, Côte d'Ivoire. Comme pour la plupart des projets d'infrastructure, les aspects environnementaux étaient particulièrement importants dans ce projet de construction d'une centrale électrique de 288 mégawatts. Alimentée par le gaz naturel de puits maritimes, la centrale elle-même est une source énergétique propre conforme aux normes d'émissions modernes. Toutefois, la construction de la centrale et la canalisation de raccordement avec le réseau électrique national devait à l'origine provoquer la réimplantation de 5 000 ménages. La SFI a travaillé de concert avec l'Etat et les dirigeants d'Azito pour éviter cette réimplantation massive et la canalisation a été détournée. En conséquence, 345 ménages seulement ont déménagé – et la plupart d'entre eux temporairement.

Chiparawe Limited, Zimbabwe. Chiparawe représente le premier investissement FEA dans un projet d'horticulture au Zimbabwe. Ce projet est un exemple de réduction des pressions environnementales sur l'agriculture. La société, une opération agricole intégrée, est devenue l'un des plus grands exportateurs de produits horticoles du pays. Les fruits et les légumes frais sont récoltés et transformés à l'exploitation, puis sont expédiés par avion à ses clients en Europe, dont plusieurs hypermarchés comme Sainbury et Tesco. En 1993, la société a décidé de contrer la sécheresse en construisant un barrage sur le Nyagui, fleuve qui traverse l'exploitation. Le FEA a accordé un prêt de 800 000 dollars pour couvrir les coûts de ce projet et assurer que la conception du barrage encourageait l'utilisation rationnelle de l'eau. La construction du barrage a engendré l'approvisionnement en produits frais toute l'année et permis à la société de s'agrandir. A l'heure actuelle, l'exploitation compte plus de 600 employés et ses ventes d'exportation excèdent 3,5 millions de dollars.

Radville Cold Stores, Gambie. Le projet de 300 000 dollars avait pour but de construire un établissement de 3 500 mètres carrés pour la réfrigération, la transformation et le stockage climatisé des fruits et légumes à l'aéroport de Banjul en Gambie. Le projet a contribué à la diversification de l'agriculture gambienne qui était basée sur la production d'arachide, de tout temps le principal produit d'exportation. Outre le financement du projet, la SFI a eu un impact sur le traitement des questions environnementales. Le promoteur du projet avait à l'origine prévu d'utiliser un système de réfrigération à chlorofluorocarbones mais, à la place, une technologie à base d'ammoniaque a été recommandée afin d'éviter les problèmes environnementaux. Du fait que le coût de la technologie environnementale plus saine était plus élevé (elle doublait quasiment les coûts du projet), la SFI a aidé à obtenir une aide sous forme de don dans le cadre du protocole de Montréal pour financer la différence de coût. En conséquence, la société utilise une technologie opérationnelle de protection durable de l'environnement.

technologies propres et efficaces et en essayant d'améliorer les avantages environnementaux et socioéconomiques ; encourage les investissements dans le secteur des affaires environnementales ; aide la Banque mondiale à revoir les directives industrielles portant sur la réduction de la pollution industrielle ; et participe au Fonds pour l'environnement mondial, au Fonds multilatéral du protocole de Montréal et à d'autres initiatives qui traitent des questions environnementales au plan mondial.

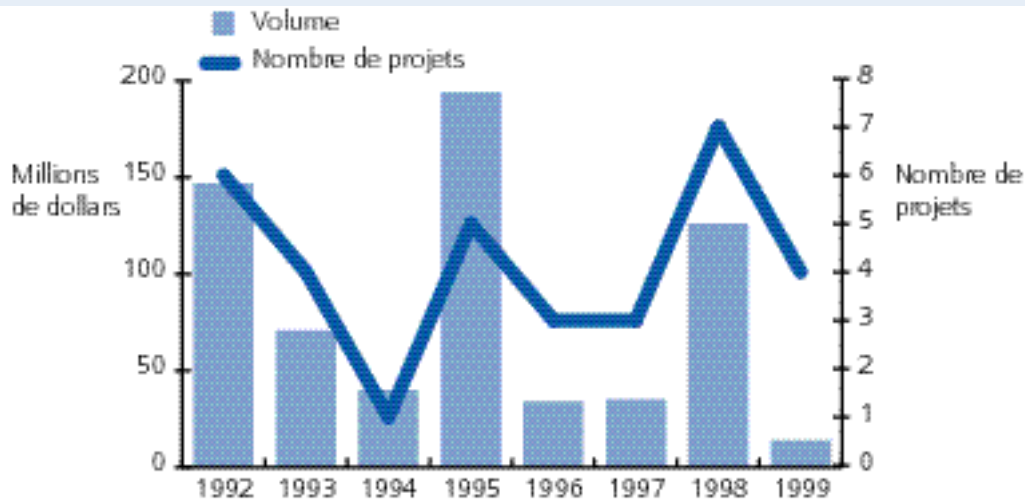
Les efforts de protection de l'environnement de la SFI en Afrique accordent une attention particulière aux conditions spécifiques à la région. Au premier plan de ses préoccupations est le fait que la majorité des populations africaines dépend de l'agriculture en tant que source principale de revenus et ainsi demeure à la merci d'un environnement difficile. Les sols africains sont de plus en plus fragiles, l'eau est rare et le climat est très variable. Tous les projets agricoles financés par la SFI contiennent des thèmes importants tels que la gestion de l'eau, l'utilisation des pesticides et la diversification des cultures. Dans les secteurs de l'agro-industrie et de la transformation des produits agricoles soutenus par la SFI, une plus-value environnementale commence à apparaître et des gains financiers commencent à résulter de l'attention accordée à l'utilisation efficace des ressources rares. Grâce à l'encouragement de la SFI, les pays commencent aussi à ralentir leurs activités de déforestation et, par conséquent, l'érosion des sols.

Depuis quelques années, les ressources fauniques incomparables de l'Afrique attirent de plus en plus de touristes. Cependant, la destruction des habitats, le braconnage et autres actions de pénétration font que ces ressources sont plus en péril que jamais. En tant que mesure de protection, la SFI exige que tous ses investissements dans l'écotourisme des parcs nationaux ou à proximité, dans des aires protégées ou des écosystèmes fragiles soient soumis à une évaluation environnementale approfondie.

De plus, les procédures SFI d'examen de l'environnement sont mises à jour et révisées continuellement dans le but de les rendre plus efficaces. Récemment, la SFI a renforcé les critères de divulgation qui s'appliquent aux promoteurs, dans le but d'intensifier l'im-

Figure 2.4

Investissements dans les industries extractives approuvés par la SFI, 1992-99



Source : SFI.

Le manque de divulgation, notamment dans les nombreuses communautés africaines où les moyens de communication sont limités. Les documents de base de l'examen environnemental doivent maintenant être diffusés au plan local et sous une forme que les populations locales puissent assimiler facilement. Les documents clés sont par conséquent traduits dans les langues pertinentes. Là où l'alphabétisation est limitée, des exposés et présentations orales sont organisés pour s'assurer que les communautés concernées comprennent la nature du projet proposé et ont l'occasion d'exprimer leur opinion.

Les normes environnementales rigoureuses de la SFI entraînent un examen approfondi de l'impact de l'activité envisagée. Ces normes s'appliquent dans tous les cas, quel que soit le niveau de pauvreté des communautés, et même si les communautés locales, les autorités gouvernementales, les promoteurs et les employés de la société concernée estiment que les avantages économiques compenseront les effets négatifs sur l'environnement. Ainsi, l'impact positif des projets de la SFI

sur l'environnement et la société civile est assuré et se traduit par des avantages économiques.

Cette insistance sur le respect des normes a soulevé des sentiments contradictoires parmi les entités commerciales, notamment les petites entreprises africaines.

Dans un premier temps, on considérait l'examen environnemental simplement comme un coût supplémentaire à peser contre les avantages du financement SFI et autre assistance. De plus en plus cependant, les entreprises considèrent cet examen comme faisant partie de la valeur ajoutée de la participation SFI. Les promoteurs savent qu'avec la participation de la SFI, notamment dans les projets touchant l'environnement, ils s'engagent sur un chemin sûr, les autres bailleurs de fonds sont sûrs qu'ils financent un projet approprié et les gouvernements et les communautés locales savent que leurs préoccupations ont été prises en compte. Dans un nombre de cas de plus en plus grand, le processus d'examen environnemental donne aux promoteurs l'occasion d'apprendre

qu'il existe des moyens moins onéreux d'aborder les problèmes environnementaux.

En définitive, la SFI a aidé le secteur privé à accepter une plus grande part de responsabilité envers l'environnement en Afrique, comme il en est dans le reste du monde. L'Encadré 2.2 présente quelques exemples d'impacts environnementaux favorables résultant des projets SFI en Afrique.

## Réaliser les objectifs stratégiques

L'expérience aujourd'hui profonde de la SFI en Afrique permet de démontrer comment ses objectifs stratégiques sont atteints dans la région. Dans les années 70 et au début des années 80, les investissements de la SFI correspondaient en général aux stratégies de substitution aux importations mises en place dans la région à l'époque. Par conséquent, ces investissements ont beaucoup souffert des programmes de libéralisation et des réformes adoptées en Afrique dans les années 80. Une fois que les économies se sont ouvertes et que la concurrence a pris de l'essor, la base des projets soutenus par la SFI et son portefeuille se sont détériorés. Pour redresser cette situation, la SFI a réorienté ses activités concentrées dans des secteurs peu performants (agriculture primaire, textiles, substitution aux importations non concurrentielles, manufacture) vers des secteurs plus performants tels que les industries extractives et les industries orientées sur l'exportation, notamment celles à forte valeur ajoutée. Elle a également commencé à prêter attention au secteur financier.

En 1994, la Société a rationalisé et adopté la nouvelle approche comme stratégie pour l'Afrique<sup>9</sup>. La nouvelle stratégie attribuait une priorité absolue à six domaines : industries extractives, PME, marchés financiers, restructuration et privatisation, infrastructure physique, et coopération avec la Banque mondiale en matière de politiques.

L'expérience de la SFI dans ces domaines n'est pas uniforme. Dans l'ensemble, les résultats des projets dans le secteur des industries extractives et le secteur financier ont été satisfaisants. La SFI a également élaboré des moyens novateurs d'aider les petites entreprises en offrant des services-conseils et des financements, et a

élargi sensiblement son portefeuille de PME. Elle a d'autre part accepté des mandats à haute visibilité, tels que la fourniture de prestations de conseils en matière de privatisation, qui ont eu des effets de démonstration positifs dans toute la région. Une pénurie de fonds a cependant limité l'envergure de ces activités. Dans le secteur de l'infrastructure, les opérations de la SFI ont été entravées par la lenteur du processus de privatisation dans la région et, plus généralement, par un climat commercial et réglementaire défavorable. La coopération avec la Banque mondiale s'est améliorée, partiellement en raison du processus conjoint PAS et du programme FIAS (Service-conseil pour l'investissement étranger) qui a réussi à épauler l'investissement étranger direct, mais les deux institutions n'ont pas encore tiré pleinement parti de leurs points forts respectifs.

### Industries extractives

Dans les années 1992-99, la SFI a approuvé 33 projets en Afrique, représentant une valeur de plus de 660 millions de dollars. Au cours de cette période, les industries extractives représentaient 31 % du volume régional en dollars et 7 % du nombre des projets. Toutefois, ces chiffres varient considérablement d'une année à l'autre en raison de la longue gestation des projets et de l'instabilité qui règne dans certains pays clés (voir Figure 2.4). Par conséquent, la part de ce secteur dans le volume annuel des investissements a fluctué entre 4 % et 61 %.

Les industries extractives ont enregistré de bons résultats, comme l'indiquent les taux de rentabilité financière des investissements SFI et leur impact sur le développement. Les TRE des projets miniers financés par la SFI dans les années 1990, par exemple, ont atteint en moyenne 20 %. Cet avantage pour l'économie locale est principalement le résultat du paiement des taxes et droits à l'Etat et de l'augmentation des recettes en devises tirées des exportations. En Côte d'Ivoire, le projet de production d'hydrocarbures off-shore C1-11 a aidé à transformer le pays qui était importateur net en exportateur modeste d'hydrocarbures. Le projet fournit du gaz naturel bon marché à un producteur d'électricité indépendant, CIPREL, l'une des premières sociétés privées de production d'électricité en Afrique (également financée par la SFI). Grâce à cette centrale électrique alimentée au gaz, les prix de l'électricité ont pu être réduits de 25 % et le réseau de distribution a

connu une expansion rapide. Cette centrale a ouvert la voie à la centrale Azito, également alimentée au gaz et financée en partie par la SFI en 1998.

L'impact sectoriel du financement SFI et du soutien connexe est également démontré dans le secteur minier aurifère du Ghana. La contribution de la SFI à la société Ashanti Goldfields Corporation a aidé au revirement du secteur et du pays. Les conseils fournis par la SFI au gouvernement en matière de restructuration du secteur ont abouti au financement SFI de la réhabilitation et de l'expansion de la société – des actions qui ont conduit à la reprise du secteur. La SFI a également aidé la société Ashanti à établir des mécanismes de financement sophistiqués de produits dérivés. Ashanti est maintenant l'un des 10 plus grands producteurs d'or du monde, est coté à la bourse de Londres et de New York et a étendu ses opérations à d'autres pays africains en sa qualité d'entité minière aurifère multinationale.

De plus, la SFI a financé de petites entreprises minières. Au Burkina Faso, son financement a permis à une petite entreprise minière aurifère d'élargir ses opérations à l'échelle commerciale. Au plan régional, la SFI soutient

l'établissement de la société Africa Mining Services, Ltd. qui offrira toute une gamme de services aux grandes sociétés minières sur tout le continent.

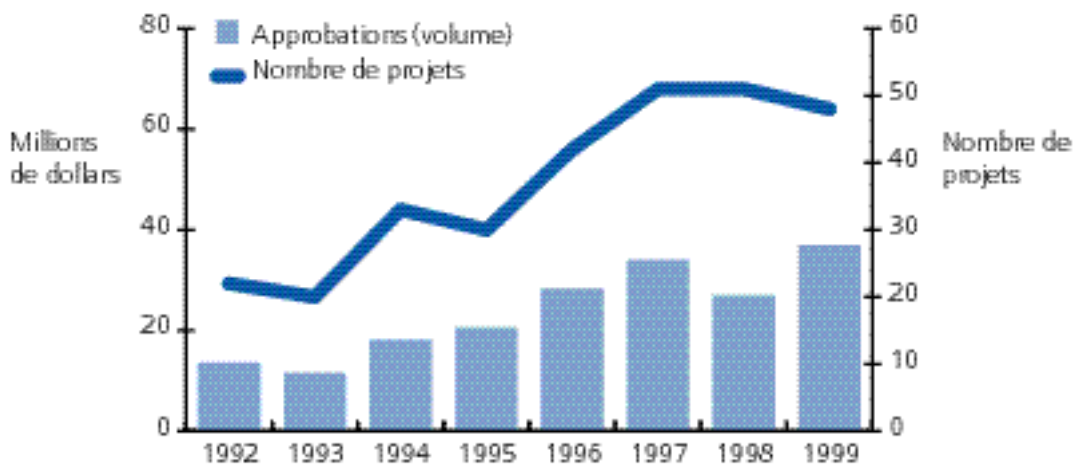
Le secteur minier africain a connu une reprise spectaculaire dans les années 90. Cette explosion de nouveaux investissements et activités de développement est apparue à la suite de la libéralisation mise en place dans la plupart des pays, qui a encouragé l'investissement privé. Du fait que l'expertise des grandes sociétés multinationales et que le financement extérieur étaient nécessaires pour amorcer le revirement, le financement international des projets a été crucial dans ce secteur. La contribution de la SFI au développement du secteur et aux retombées réalisées a été très importante.

### Petites et moyennes entreprises

Depuis longtemps, la SFI reconnaît que les PME jouent un rôle déterminant dans l'économie africaine et dans le patrimoine social du continent. Outre le fait qu'elles sont de grandes sources d'emploi, elles contribuent à l'innovation, à la démocratie économique et, par la création d'une classe moyenne d'autochtones, à la stabilité sociale. Certaines sont les leaders de l'industrie de demain et représentent le meilleur espoir de l'Afrique. Les PME

Figure 2.5

Investissements approuvés dans les PME africaines, 1992-99



Source :SFI.

forment par conséquent la pierre angulaire du secteur privé en Afrique et posent naturellement un défi à la SFI. Simultanément, les PME ont des attributs et des besoins spéciaux qui demandent une démarche différente de celle qu'adopte la SFI à l'égard de ses clients traditionnels. La Société a pris conscience de ces faits en 1986 quand elle a créé le Service de promotion et de développement des investissements en Afrique (APDF) pour aider les chefs d'entreprises locaux à traduire la conception de leurs projets en des plans d'activité viables et à mobiliser les fonds nécessaires. A travers son expérience avec l'APDF, la SFI a acquis un savoir de premier plan quant aux difficultés qui confrontent les petits projets lorsqu'il s'agit de mobiliser des fonds. Tout en reconnaissant que la solution de ce problème pour le long terme repose sur le développement des systèmes financiers locaux, la SFI a essayé de contrecarrer cette carence du marché d'une façon plus directe en établissant, en 1988, un créneau spécial de financement réservé aux PME : le Fonds pour l'entreprise en Afrique (FEA). Son objectif n'était pas de transférer de grands volumes de ressources au secteur des PME mais de démontrer la viabilité du financement des PME et, par là, stimuler l'intérêt des institutions financières locales à l'égard de ce segment du marché. Plutôt qu'un fonds, comme son nom laisse à penser, le FEA est un créneau spécial financé et pourvu de personnel par la SFI. Tout le personnel est affecté sur le terrain et travaille dans les bureaux locaux (Abidjan, Accra, Douala, Harare, Johannesburg, Kampala, Lagos et Nairobi). Les investissements FEA sont traités et supervisés sur le terrain, mais sous la direction appropriée et avec le soutien du personnel du siège. Reconnaisant la place qu'occupent les PME dans les activités de la SFI, la Société a incorporé le FEA à ses opérations courantes.

A l'instar de l'APDF, le FEA a eu un impact sur d'autres régions. Au cours de l'exercice 97, le Fonds pour les petites entreprises (FPE) a été créé dans le cadre de l'initiative « Etendre la portée de la SFI » dans le but de faciliter le financement des entreprises dans les petits pays moins développés, dont 15 en Afrique<sup>10</sup>. La SFI a créé trois nouveaux bureaux (Addis Ababa, Dakar, Maputo) afin de lancer immédiatement des activités sur ces nouveaux marchés.

Depuis la création du FEA en 1988, le financement direct des PME par la SFI (y compris le FPE après 1997) s'est accru rapidement. Au 30 juin 1999, les projets PME

approuvés représentaient un montant total de 208 millions de dollars pour 331 projets dans 32 pays, la plupart parrainés par des entrepreneurs autochtones. Le nombre d'opérations approuvées annuellement est passé de 2 au titre de l'exercice 89 à 22 puis à 48 au titre des exercices 92 et 99 respectivement (voir Figure 2.5). En termes de dollars, les approbations sont passées de 1 million au titre de l'exercice 89 à 14 millions au titre de l'exercice 92 et 37 millions au titre de l'exercice 99. L'investissement moyen depuis le lancement du FEA est de l'ordre de 630 000 dollars. Le secteur le plus dynamique a été le secteur agro-industriel (représentant 37,3 % du total cumulé des montants approuvés), suivi du tourisme (16,2 %) et manufacture (11,1 %). Du point de vue de la couverture géographique, le Nigeria (9,8 %) et la Tanzanie (9,3 %) ont été les plus grands bénéficiaires du financement FEA, puis le Zimbabwe (9,2 %), le Ghana (8,4 %), le Kenya (7,9 %), l'Ouganda (7,0 %) et l'Afrique du Sud (5,6 %).

Pendant la période entre 1993 et la fin de l'exercice 99, les décaissements du portefeuille FEA ont plus que quadruplé et ont atteint 67 millions de dollars pour 152 projets. La performance du portefeuille des prêts a été inégale mais elle n'était pas en désaccord avec les anticipations. Bien que cette performance soit inférieure aux investissements d'ensemble de la SFI, elle doit être considérée dans son contexte réel. Les opérations de démarrage d'entreprises représentent un fort pourcentage (plus de 50 %) du portefeuille PME et, dans le monde entier, les PME sont connues pour leurs taux élevés d'impayés. En outre, au plan sectoriel, la performance du portefeuille des prêts FEA en Afrique n'est pas matériellement différente de celle du portefeuille des prêts courants, qui est plus concentré sur les secteurs très performants tels que les industries extractives et les services financiers, secteurs qui ne sont pas représentés dans le portefeuille de prêts PME. La performance du portefeuille de prêts correspond en général aux anticipations faites lors du lancement du programme. La contribution de la SFI aux PME ne se limite pas au financement, mais couvre également le développement des capacités des entreprises locales à chaque étape du cycle des projets, qui a été possible grâce au concours de trois organes de soutien aux entreprises : le Service de promotion et de développement des investissements en Afrique (étape de préfinancement), la Société de services de gestion pour l'Afrique et les Services de soutien de l'entreprise pour l'Afrique (étape de postfinancement).

Créé en 1986 par la Banque africaine de développement (BAD), le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), et la SFI, (agence d'exécution), l'APDF est un service qui aide, avec le concours de bailleurs de fonds, les chefs d'entreprise africains à élaborer des plans d'activité, trouver des partenaires techniques et mobiliser des fonds. De plus, l'APDF joue un rôle de catalyseur dans le processus de privatisation en aidant les chefs d'entreprise locaux à acquérir

des entreprises parapubliques. L'APDF fait payer ses services, mais ne s'attend pas à devenir autonome et donc dépend des contributions des bailleurs de fonds. Depuis 1986, l'APDF a examiné plus de 3 000 propositions et mobilisé suffisamment de fonds pour financer 321 projets dans 34 pays à travers cinq bureaux locaux : Abidjan, Accra, Harare, Johannesburg et Nairobi. En 1998, l'APDF a réalisé 38 projets représentant des investissements d'une valeur

Tableau 2.1

## Organes de soutien des entreprises parrainés par la SFI

	AMSCO	APDF	ESSA
<b>Date d'établissement</b>	1989	1986	1995
<b>Promoteurs/ actionnaires</b>	SFI, BAD, PNUD, 30 % détenus par 53 sociétés privées	BAD, SFI, PNUD	SFI, ACDI
<b>Autres bailleurs de fonds</b>	11 gouvernements membres de l'OCDE	15 gouvernements membres de l'OCDE	
<b>Objectif(s)</b>	Fournit des cadres expérimentés pour aider les entreprises à conduire leurs affaires et offre une formation de courte durée au personnel. Accorde des prêts pour couvrir une partie des coûts. Finance les prestations de formation.	Aide à préparer des propositions d'investissement susceptibles d'un concours bancaire et mobilise les fonds nécessaires. Aide à mobiliser le postfinancement.	Aide les petites entreprises (services de gestion de l'information, comptabilité, commercialisation). Formation.
<b>Site(s)</b>	Amsterdam	Abidjan, Harare, Nairobi, Accra, Douala, Johannesburg	Première opération pilote à Accra. Opérations à Harare et Johannesburg. Expansion envisagée dans toute la région.
<b>Nombre de projets soutenus</b>	102	321	23 sociétés ; 100 cadres et personnel subalterne formés.
<b>Nombre de pays</b>	25	34	9
<b>Représentation</b>	220 cadres supérieurs déployés sur le terrain. 1 800 participants ont suivi 300 sessions de formation.	409 millions de dollars en coûts d'investissement.	
<b>Autre impact</b>	Dote les entreprises du savoir-faire en matière de gestion, rehausse les normes opérationnelles.	A créé ou conservé 25 000 emplois. Ventes à l'exportation : 206 millions de dollars.	Le projet pilote réussi au Ghana est maintenant étendu aux pays membres de la SADC.

## Organes de la SFI pour le soutien des entreprises - Exemples

### APDF

Princeton Computing, Afrique du Sud. Cette société offre des programmes de formation en informatique aux écoles des noirs. Ces programmes comprennent les matériels, les logiciels et la formation. Plus de 60 écoles ont adopté ce programme et la société envisage l'informatisation de 8 à 10 écoles par mois. Sur le plan des avantages économiques, les programmes permettent de développer les aptitudes à l'apprentissage et les compétences professionnelles des personnes qui ont abandonné l'école et n'ont bénéficié d'aucune formation en informatique avant le projet.

Aninwah Medical Centre (AMC), Ghana. L'AMC est un centre médical privé. Le projet consiste à développer le centre par l'acquisition d'un équipement médical plus moderne dans le but d'améliorer les services fournis. Le projet couvre les patients de la province de Kumasi, notamment ceux qui ne peuvent pas aller à la ville en raison de la distance à parcourir.

### AMSCO

Southern Textiles Madagascar S.A.R.L. Située dans une zone libre industrielle, cette société de 500 employés fabrique des tricots. Elle utilise du coton local et de la laine filée en provenance de l'île Maurice et de l'Europe, et dirige tout le processus de production depuis le tricotage, le broissage, la coupe et le rentrayage jusqu'à la finition pour le marché d'exportation. Dans le cadre d'un contrat de gestion avec AMSCO, le premier pour AMSCO dans le pays, la société est pourvue de cadres supérieurs bien formés en production et en gestion des modèles.

### ESSA

Datatel, Ghana. Datatel est un fournisseur de services de communication sans fil établi au Ghana. Avant la participation de l'ESSA, ce fournisseur avait des clients dans 18 sites ghanéens, chiffre qui est passé à 54 grâce à la participation de l'ESSA, période pendant laquelle les recettes de la société ont triplé. La société compte parmi ses clients des multinationales de renom comme Standard Chartered Bank et Elf Ghana Ltd. Au cours de l'intervention de l'ESSA, le consultant a aidé la société à évaluer ses besoins en compétences et à rationaliser l'utilisation des ressources humaines. La composante de formation technique a permis d'améliorer les compétences et de gagner la confiance du personnel. En conséquence, le délai de livraison des services qui était de trois mois avant la mise en place du programme de formation est aujourd'hui de quatre semaines. La société a pleinement collaboré avec les consultants ESSA et a pris en charge 45 % des coûts directs.

totale de 65 millions de dollars, qui ont également contribué à créer plus de 4 200 emplois et généré des recettes en devises s'élevant à 43 millions de dollars. Grâce au soutien de l'APDF, ces projets ont mobilisé des fonds extérieurs se chiffrant à 29 millions de dollars.

En 1989, la SFI, le PNUD et la BAD ont lancé la Société de services de gestion pour l'Afrique (AMSCO) dans le but d'aider les entreprises africaines à développer leurs capacités de gestion. L'AMSCO bénéficie également du soutien des gouvernements de 11 pays et de prises de participation offertes par 53 sociétés privées internationales. L'objectif primaire de son mandat institutionnel est de fournir des services pertinents et solides de gestion professionnelle et de soutien à la gestion aux entités privées locales désireuses d'améliorer la performance de leurs opérations et de développer la capacité de gestion qui leur est nécessaire pour faire face aux défis que pose un marché mondial de plus en plus compétitif. Pour ce faire, l'AMSCO recherche des cadres expérimentés pour ses clients et fournit des services de développement de la gestion et une formation aux chefs d'entreprises locaux et à leur personnel. Depuis sa création, l'AMSCO a pourvu quelque 102 sociétés de 200 chefs d'entreprises dans 25 pays subsahariens et a organisé plus de 300 programmes de formation. Ces dernières années, elle a centré son attention sur les PME locales qui, à l'heure actuelle, constituent les deux tiers de son portefeuille. A fin 1998, 166 cadres AMSCO travaillaient pour 67 sociétés africaines dans 23 pays. Les programmes de formation AMSCO ont touché au total 1 585 employées en 1998.

L'expérience de la SFI en matière de PME africaines montre que de nombreux projets prometteurs échouent au stade de la mise en œuvre en raison de la gestion précaire dans des domaines clés tels que la commercialisation, la gestion financière et les systèmes de gestion de l'information. Pour répondre à ces besoins, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a créé en 1995 les Services de soutien de l'entreprise en Afrique (ESSA). Sis à Accra, ces services ont été lancés comme projet pilote ne couvrant que le Ghana. L'ESSA offre des services d'assistance technique aux entreprises ayant obtenu un financement. Jusqu'à présent, l'ESSA a aidé 23 sociétés et contribué à la formation de près de 100 cadres. Suite à la réussite de cet effort pilote, le programme ESSA est en cours d'implantation dans d'autres pays sous les auspices de l'APDF.

## Participation du secteur financier régional

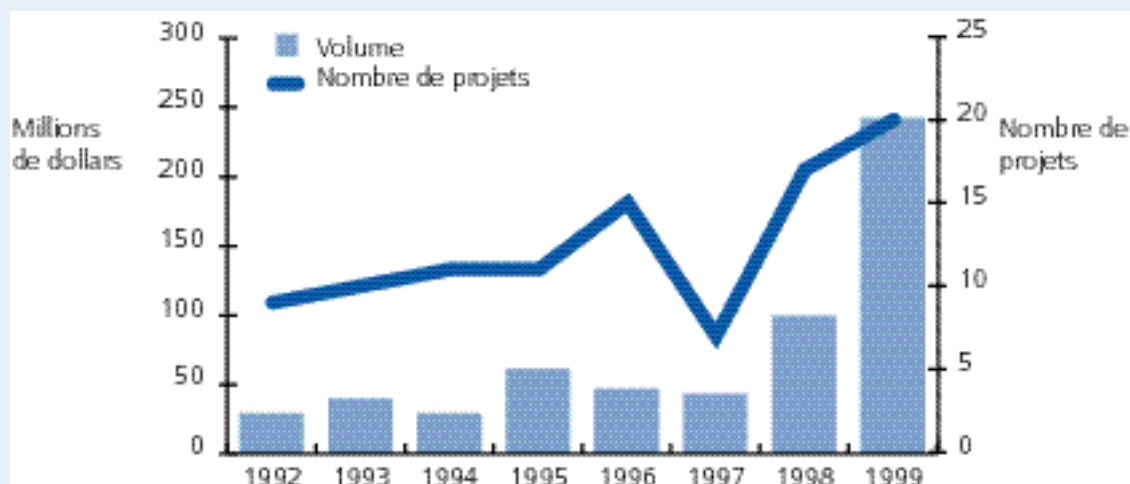
**Ecobank Transnational Incorporated (ETI).** Etablie en 1985 en tant que société holding bancaire régionale, l'ETI a lancé ses premières opérations au Togo en 1988. Après s'être acquis le soutien de la Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) et des Chambres de commerce ouest-africaines, la société a entrepris de construire un réseau d'institutions bancaires dans toute l'Afrique de l'Ouest. En moins de trois ans, elle a établi des opérations dans cinq pays en ouvrant quatre nouvelles banques, en acquérant une autre banque et en étendant son réseau pour couvrir le Togo, le Bénin, le Nigeria, le Ghana et la Côte d'Ivoire. En 1997, elle établissait une sixième banque avec Ecobank Burkina. La SFI contribue au réseau Ecobank depuis 1993 et a investi 19 millions de dollars dans trois projets, dont un investissement participatif de 300 000 dollars dans Ecobank Burkina et 11 millions de dollars de prêts à Ecobank Ghana. Au Ghana, les investissements SFI ont servi à aider EBG à développer le marché de prêts à terme traditionnellement dominé par des obligations de l'Etat et a ainsi joué un rôle dans le développement du marché de la dette des entreprises privées au Ghana. Au Burkina Faso, Ecobank est la première banque du pays privatisée à 100 % et sa présence sur le marché bancaire dynamisera le secteur financier, stimulera la concurrence et répondra mieux aux besoins des clients. L'investissement le plus récent de la SFI est une opération de 7,5 millions de dollars en participations et quasi-participations dans la société holding régionale pour faciliter le financement de ses succursales. La participation de la SFI dans les projets ETI a permis, dans une certaine mesure, à l'ETI, une banque autochtone, de devenir une institution financière privée florissante d'envergure régionale.

**Banque d'Afrique.** La Banque d'Afrique (BdA) est un réseau de banques commerciales opérant au Bénin, au Mali, au Niger et en Côte d'Ivoire. La première BdA a été créée au Mali en 1983 par African Financial Holding, une société holding privée incorporée au Luxembourg et détenue par un groupe d'entrepreneurs français et africains. Les autres actionnaires du réseau de la BdA sont des investisseurs particuliers d'Afrique de l'Ouest, PROPARCO, une filiale de l'Agence de développement française et la Banque de développement de l'Afrique de l'Ouest. En juin 1991, la SFI a approuvé un investissement participatif de 5 % dans BdA-Bénin, soit une valeur de 300 000 dollars, et a maintenu ce niveau en lançant une émission de droits de souscription en mai 1995. Outre son investissement direct dans l'institution, la SFI a investi, avec la BdA-Bénin comme partenaire, dans Equipbail, la première société holding du pays, en 1994, et dans l'Union béninoise d'assurances-vie, la première compagnie privée d'assurances du pays, en 1995. En Côte d'Ivoire, la SFI a contribué à étendre la couverture régionale de la Banque d'Afrique en participant, avec la BdA-Bénin, à l'acquisition, la restructuration et l'expansion d'une banque ivoirienne en difficulté et en créant la BdA-Côte d'Ivoire (BdA-CI). Approuvé en juin 1996, ce projet donne à la SFI une part de participation de 7 % dans la BdA-CI et fournit un mécanisme de garantie d'une valeur de 3 millions de dollars. Récemment, la SFI a approuvé une société de leasing malienne sous l'égide de la BdA et examine maintenant la possibilité de participer à l'effort d'implantation d'une BdA à Madagascar.

**Intermarket Discount House of Zimbabwe Limited.** L'Intermarket Discount House of Zimbabwe Limited (IDH) est la première, et la plus réputée, banque d'escompte au Zimbabwe, et le partenaire technique et conseiller de deux sociétés florissantes bénéficiant d'un investissement SFI : First Securities Discount House Nigeria et Intermarket Discount House Zambia Limited. Outre ses fonctions de conseiller technique auprès de Consolidated Discount House Malawi Limited, l>IDH étudie actuellement des opportunités d'investissement similaire en Afrique de l'Est. La majeure partie du capital IDH est détenue par Transnational Holdings Limited, dont le capital est détenu par quatre zimbabwéens locaux qui ont travaillé dans des institutions financières réputées où ils ont acquis une expérience diversifiée avant de créer la banque d'escompte Intermarket Discount House Zimbabwe. Outre l>IDH, la société Transnational Holdings Limited est également actionnaire majoritaire dans Zimbabwe Building Society, Universal Merchant Bank of Zimbabwe, Southampton Insurance et Intermarket Re. Depuis l'ouverture de ses portes en janvier 1991, l>IDH a eu une profitabilité appréciable.

Figure 2.6

Investissements approuvés par la SFI dans le secteur financier africain, 1992-99



Source : SFI.

Le Tableau 2.1 résume les principales caractéristiques de ces organes de soutien des entreprises, qui font partie intégrante du programme de la SFI en Afrique et renforcent ses instruments plus conventionnels de financement direct. Leur réussite se reflète dans l'expansion de la demande de services, la volonté des sociétés de payer ces services, les résultats directs en termes de nombre de sociétés financées ou d'amélioration de la productivité, et d'un secteur privé autochtone plus compétent, c'est-à-dire capable de générer d'autres activités. A son tour, cet impact a contribué à assurer le soutien continu et nécessaire des bailleurs de fonds. L'Encadré 2.3 contient quelques exemples d'activités récentes réalisées par ces organes de soutien.

### Le secteur financier

Depuis les deux dernières années en particulier, la SFI joue un rôle productif et novateur dans le secteur financier. Les investissements approuvés sont passés d'une moyenne de 41 millions de dollars pour 10 ou 11 projets par an pendant la période 1992-97 à 99,5 millions de dollars et 17 projets en 1998 et sont montés en flèche en 1999 : 242 millions de dollars pour 20 projets (voir Figure 2.6). Cette évolution récente est le résultat

d'un effort concerté de développement des activités des marchés financiers.

Nombreux étaient les projets lancés en tant que « première » initiative de ce type dans les pays : privatisation de banques, banques d'escompte, sociétés de leasing, compagnies d'assurances, maisons de courtage et sociétés de capital-risque. Dans l'Encadré 2.4 sont décrits quelques cas novateurs au plan régional dans les services bancaires et financiers bénéficiant du soutien de la SFI. L'Encadré 2.5 est une liste d'innovations apportées dans le secteur financier africain.

Les investissements participatifs de la SFI lui servent de véhicule pour ses activités de renforcement des institutions dans le secteur financier. Ces investissements touchent 43 intermédiaires financiers et sont pour la plupart destinés à des activités de démarrage. La majorité de ces investissements a eu un impact considérable sur l'étendue et la capacité d'absorption des marchés locaux et leur capacité de mobilisation et de répartition de l'épargne. Le soutien de la SFI aux institutions financières africaines, qui comprend de l'assistance technique et des services-conseils, sont en majorité

financés par des fonds d'assistance technique financés par des bailleurs de fonds en complément du financement direct.

De plus, la SFI a aidé à créer ou à renforcer la plupart des bourses dans la région. Elle a investi dans des maisons de courtage et créé le premier fonds consacré à l'investissement en Afrique (Fonds d'investissement des marchés naissants en Afrique, qui a été récemment classé par Standard & Poor comme le fonds le plus performant d'Afrique au cours de trois des cinq dernières années). La SFI a également investi dans un autre fonds d'investissement de portefeuille (valeurs cotées en bourse) et dans 14 sociétés de capital-risque ou dans des fonds participatifs privés. Ces investissements dans divers fonds ont eu un effet de démonstration et de mobilisation positif et ont satisfait le besoin de financement participatif tout en contribuant à la conduite des affaires dans les sociétés concernées.

L'investissement SFI et la diffusion de l'information représentent le « sceau de qualité » que recherchent les investisseurs de portefeuille lorsqu'ils étudient les marchés à hauts risques de la région. Depuis le premier investissement participatif dans la région en 1982 et le premier investissement dans des fonds de portefeuille en 1993 — deux initiatives parrainées par la SFI — la Société a investi environ 200 millions de dollars dans 16 fonds et mobilisé directement plus de 1 milliard de dollars d'investissements conjoints dans ces fonds. L'effet de démonstration des opérations de la SFI a stimulé l'expansion d'autres fonds d'investissement régionaux. A l'heure actuelle, plus de 70 fonds locaux et étrangers sont consacrés à l'investissement en Afrique. Ces diverses activités, accompagnées du suivi et de l'intégration des marchés locaux à la base de données des marchés émergents par la SFI, ont aidé à attirer l'attention des investisseurs étrangers sur l'Afrique.

L'évolution du secteur financier africain a également bénéficié du renforcement des capacités encouragé par les sociétés locales de gestion des fonds. Cinquante pour cent des fonds dans lesquels la SFI a investi ont aidé à établir de telles sociétés et, par conséquent, ont contribué à améliorer les compétences financières locales et à mobiliser des fonds d'investissement. Non moins important, ces gestionnaires de fonds affectent la qualité de la recherche, de la divulgation, de la comptabilité et du règlement.

## Exemples d'activités « pionnières » de la SFI dans le secteur financier en Afrique

- 1964** Premier projet dans le secteur financier en Afrique : 1,4 million de dollars d'investissement participatif dans Nigeria Industrial Development Bank.
- 1988** Première société de capital-risque en Côte d'Ivoire : 1,7 million de dollars d'investissement participatif dans Services de promotion industrielle.
- 1992** Première société de leasing au Ghana : 600 000 dollars d'investissement participatif dans Ghana Leasing Company Limited.  
Première banque d'escompte au Nigeria : 560 000 dollars d'investissement participatif dans First Securities Discount House.
- 1994** Première société de réassurance dans le secteur privé du Kenya : 1,1 million de dollars d'investissement participatif dans East Africa Reinsurance Company Limited.  
Première banque commerciale autochtone au Zimbabwe : 550 000 dollars d'investissement participatif et ligne de crédit de 5 millions de dollars en faveur de la National Merchant Bank of Zimbabwe.
- 1995** Première société privée d'assurances au Bénin : 750 000 dollars d'investissement participatif dans l'Union béninoise d'assurance-vie.  
Première maison de courtage au Malawi : 112 500 dollars d'investissement participatif dans Stockbrokers Malawi Limited.  
Premiers investissements de la SFI en Afrique du Sud : investissements participatifs dans South Africa Franchise Equity Fund et African Life Assurance Company Limited.
- 1996** Premier investissement direct de la SFI dans une institution de financement des microentreprises : 1 million de dollars d'investissement participatif dans K-Rep Bank au Kenya.
- 1997** Première banque entièrement privée au Burkina Faso : 300 000 dollars d'investissement participatif dans Ecobank Burkina.  
Première société autochtone d'assurance-vie en Namibie : 1 million d'investissement participatif dans Namibia Life.
- 1998** Première société de gestion des actifs dans le secteur privé de l'Afrique subsaharienne, en Afrique de l'Est. Premier financement de monnaie locale (rand) dans CashBank, Afrique du Sud.
- 1999** Premiers systèmes électroniques privés pour le règlement des transactions de titres, la compensation et l'enregistrement au Kenya.  
Première garantie de microfinancement pour trois caisses d'épargne au Mali.

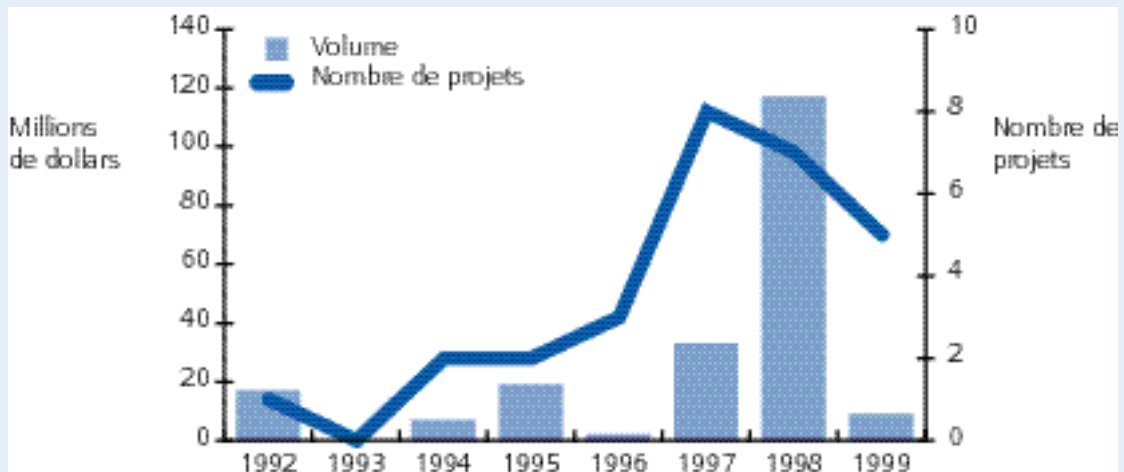
## Les marchés boursiers en Afrique subsaharienne

Les marchés boursiers en Afrique ont évolué de façon spectaculaire au cours des années 90. La capitalisation totale des marchés de l'Afrique subsaharienne (à l'exclusion de l'Afrique du Sud) est passée d'un peu plus de 5 milliards de dollars en 1990 à près de 75 milliards de dollars à l'heure actuelle. Alors qu'il n'existait que six marchés boursiers en Afrique subsaharienne en 1989, on en compte actuellement 14 et d'autres sont envisagés dans un proche avenir.

La SFI a joué un rôle important en termes de conseil aux autorités gouvernementales et financières, en particulier au stade crucial du lancement des marchés. En 1997, la SFI a fourni de l'assistance technique en vue de créer un marché boursier régional ouest-africain et d'aider la Bourse du Kenya à développer un système dépositaire officiel. En 1996, la SFI a fourni des conseils aux autorités financières ougandaises en matière d'élaboration de plans d'établissement d'un marché boursier et a aidé le marché boursier du Zimbabwe à instituer des réformes juridiques et un plan de modernisation. La SFI a également participé à l'établissement et à la modernisation des marchés boursiers de l'île Maurice, du Ghana et du Malawi. En tout, la SFI a apporté son concours à 11 des 14 marchés boursiers d'Afrique.

Figure 2.7

Investissements de la SFI dans l'infrastructure en Afrique, 1992-99



Source : SFI.

Une grande partie de l'effort déployé par la SFI pour développer les marchés financiers vise à attirer un flux de participations de portefeuille dans la région. Les projets de la SFI dans ce secteur ont eu des effets de démonstration et de catalyse, ont aidé à créer le climat et le cadre des politiques nécessaires pour attirer les investisseurs en Afrique et ont renforcé la discipline du marché pour tous les acteurs, y compris les gouvernements.

Les marchés financiers ne pourront fonctionner correctement tant qu'ils ne bénéficieront pas d'un cadre juridique et réglementaire légal ou d'institutions qui facilitent leurs transactions. Là encore, la SFI a joué un rôle consultatif important dans la création et la modernisation des marchés boursiers (voir Encadré 2.6), ainsi que dans l'élaboration des lois régissant le leasing, des cadres de réglementation financière et du système fiscal (voir Encadré 2.7). Ces tâches sont souvent réalisées en tandem avec la Banque mondiale et d'autres agences et bailleurs de fonds.

Les activités de la SFI en Afrique sont très performantes au plan financier et ont généré des retombées économiques dans les pays concernés. Cet essor créé par l'accroissement rapide de ces opérations au cours des deux dernières années doit être maintenu et étendu si l'on veut que l'impact positif continue. Toutefois, des obstacles demeurent, notamment dans les pays qui s'accrochent à des systèmes réglementaires inadéquats et qui permettent à l'Etat de maintenir son emprise sur les institutions financières. Mais la situation évolue.

### Restructuration et privatisation

La participation de la SFI dans l'activité de privatisation a principalement consisté à financer des activités de réhabilitation ou d'expansion des entreprises privatisées. Depuis 1992, la SFI a investi 234 millions de dollars dans 30 projets. Elle a également prodigué des conseils dans le cadre de 13 privatisations dans 6 pays. La plupart de ces privatisations étaient des transactions phares à grands effets de démonstration, comme ce fut le cas de la privatisation de Kenya Airways et de la Société d'énergie et d'eau du Gabon (SEEG) (voir Encadré 2.8).

L'activité de conseil de la SFI est reconnue pour son excellente qualité et son incidence positive sur l'expansion de

## Assistance technique visant à renforcer les marchés financiers

Cape Vert	Services-conseils au gouvernement en matière d'amélioration du cadre légal et réglementaire régissant le leasing.
Kenya	Assistance au gouvernement du Kenya pour développer des cadres légaux et réglementaires régissant le leasing.
Kenya	Assistance au gouvernement du Kenya pour développer des cadres légaux et réglementaires régissant la cote crédit.
Mozambique	Montage du financement d'un séminaire sur les réformes de la réglementation et des politiques secondaires requises pour soutenir les politiques économiques libéralisées.
Seychelles	Services-conseils aux autorités en matière d'amélioration du cadre fiscal et réglementaire régissant le leasing ; soutien à une étude de marché et évaluation technique d'une proposition de création d'une société de leasing.
Tanzanie	Services-conseils aux autorités en matière d'élaboration de la législation régissant les marchés financiers.
Afrique de l'Ouest	Services-conseils aux autorités monétaires régionales en matière d'établissement d'un marché boursier régional sis à Abidjan.
Zambie	Assistance au gouvernement zambien pour renforcer le cadre réglementaire régissant les opérations des banques d'escompte dans le pays.
Zimbabwe	Services-conseils aux autorités en matière de législation régissant les institutions financières non bancaires.
Zimbabwe	Services-conseils aux autorités en matière d'articulation et d'application d'une législation détaillée régissant les fonds participatifs ouverts.
Zimbabwe	Assistance au gouvernement zimbabwéen en vue de développer des cadres légaux et réglementaires régissant la cote crédit.

## Soutien de la SFI aux programmes de privatisation

**Assistance technique : Kenya Airways.** La SFI a réalisé avec succès un programme de services-conseils de deux ans pour la privatisation de la compagnie aérienne nationale. La transaction est un modèle de transformation de sociétés publiques non performantes en entreprises commerciales solides du secteur privé et a jeté les bases pour des privatisations similaires dans d'autres secteurs de l'économie. Kenya Airways représentait la plus grande offre publique de la Bourse de Nairobi et la compagnie aérienne compte plus d'actionnaires que toute autre société au Kenya. La participation de la SFI a consisté à articuler une stratégie de privatisation et à en réaliser le plan, trouver un partenaire stratégique international et gérer, avec le concours des intervenants nationaux et internationaux, le coût d'émission des actions. Royal Dutch Airlines KLM avait acheté une part de 26 %. D'autres investisseurs internationaux ont acheté 14 % de la société alors que les institutions du pays et les particuliers ont acheté 34 %. Les employés de la compagnie aérienne ont acheté 3 % des actions par le biais d'un programme spécial et l'Etat a retenu les 23 % restants. La privatisation réussie de Kenya Airways a eu des effets de démonstration bénéfiques non seulement au Kenya mais dans toute l'Afrique.

**Assistance technique : SEEG Gabon.** Au cours de l'exercice 1996, la SFI a été le conseiller principal des autorités gabonaises pendant tout le processus de privatisation de la Société d'Energie et d'Eau du Gabon (SEEG), la société d'Etat d'électricité et d'eau, avec le concours de la Banque mondiale. Cette vente représente la première initiative importante de privatisation au Gabon. Deux contrats, l'Accord de concession et l'Accord d'achat d'actions, ont été négociés au préalable avec les soumissionnaires au cours d'une série de réunions qui se sont tenues en septembre et décembre 1996, afin que la négociation puisse continuer sur le seul sujet des tarifs. Le marché a été attribué à la Générale des eaux et à Electricity Supply Board International (Irlande) sur la base de prix les plus bas. Le nouveau concessionnaire s'engage à investir au moins 200 millions de dollars en 20 ans dans la modernisation et la rénovation de l'infrastructure du secteur. On estime qu'il devra investir un autre montant de 400 millions de dollars pour étendre le système afin d'atteindre les objectifs spécifiques de couverture qui forment le noyau de l'Accord de concession.

**Commercial Bank of Zimbabwe (CBZ).** Ce projet était une initiative de soutien à la privatisation de la CBZ, la plus grande banque d'Etat du Zimbabwe, grâce à la participation de la SFI (part de 15 %) et de Amalgamated Bank of South Africa (ABSA). Le projet fournissait également des ressources de financement à terme (à hauteur de 20 millions de dollars) à la CBZ aux fins de prêts aux entreprises zimbabwéennes orientées vers les exportations. La SFI a joué plusieurs rôles importants dans ce projet : sa participation a été cruciale pour clôturer le processus de privatisation de la CBZ selon une méthode qui sert maintenant de modèle pour des projets similaires dans toute la région ; la participation de la SFI a déjà entraîné une meilleure crédibilité et une meilleure confiance dans la CBZ en tant qu'institution financière respectée ; par sa présence au Conseil d'Administration et en demandant à la CBZ d'instituer des politiques opérationnelles prudentes, la SFI encourage la bonne conduite des affaires et des pratiques bancaires saines ; en coopérant et en investissant avec l'ABSA, la SFI facilite l'intégration financière régionale en Afrique australe ; et le prêt SFI proposé pourrait canaliser le financement à terme requis en devises sur le secteur privé local.

l'investissement privé dans les pays et secteurs d'activité de la SFI. Toutefois, l'envergure des opérations a été limitée, notamment par rapport à la demande potentielle. L'activité de conseil de la SFI a été entravée par la lenteur du processus de privatisation dans la région, particulièrement en infrastructure, par la petite taille de la plupart des projets et, donc par leur capacité limitée de générer des revenus d'honoraires.

### Infrastructure physique

La SFI n'a contribué qu'à quelques projets d'infrastructure en Afrique. Pendant la période couvrant les exercices 1992-99, elle a financé 28 projets d'infrastructure représentant une valeur de 203 millions de dollars, mais la moitié de leur volume est imputable à l'exercice 1998 (voir Figure 2.7). Cette situation est due à deux raisons : l'Afrique a commencé le processus de privatisation de son infrastructure plus tard que les autres régions et, en Afrique, les projets ont tendance à être plus petits et plus difficiles à structurer qu'ailleurs. De plus, il n'existe dans la plupart des pays d'Afrique aucun cadre réglementaire soutenant l'investissement privé en raison de la prédominance des monopoles parapublics. Même alors que les gouvernements africains commencent à ouvrir ces secteurs, il faut souvent beaucoup de temps et de l'assistance technique spécialisée pour mettre en place un cadre réglementaire approprié.

### Conseils en matière de politiques avec la Banque mondiale

L'impact de la SFI sur le développement du secteur privé en Afrique s'étend au-delà des résultats des projets qu'elle finance ou des entreprises qu'elle aide. Les problèmes constants que pose le secteur des entreprises demandera des réformes supplémentaires, le développement institutionnel et une meilleure gouvernance. Ces questions systémiques sont abordées par la Banque mondiale avec le concours direct des gouvernements des pays concernés. La SFI est maintenant partie de l'effort visant à améliorer cet environnement en coopérant avec la Banque mondiale et, par conséquent, en permettant au Groupe de la Banque de puiser dans son réservoir d'expérience sur les projets privés et connaissances sectorielles dans des domaines comme l'infrastructure et les services financiers.

Depuis qu'elle a adopté cet objectif stratégique, la SFI consacre des ressources pour des initiatives conjointes

## Le Service-conseil pour l'investissement étranger en Afrique

L'Afrique a toujours été une région importante pour le Service-conseil pour l'investissement étranger (FIAS) dont la mission est d'aider les pays à améliorer leurs capacités d'attirer l'investissement étranger direct productif. Depuis sa création en 1986, le FIAS a réalisé quelque 111 projets d'assistance dans 35 pays de la région afin de les aider à passer des régimes d'investissement restrictifs orientés sur la réglementation à des régimes promotionnels plus ouverts. La tâche consistait à passer en revue les lois sur les investissements, faire un diagnostic plus étendu du climat d'investissement et examiner les lois commerciales et la réglementation régissant l'IED dans certains de ces pays. Le FIAS a été plus loin dans certains pays et a traité en profondeur des questions telles que la réglementation portant sur le contrôle des changes, les programmes d'échanges de dette contre des participations ou le cadre nécessaire pour attirer et réglementer les investissements étrangers dans le secteur de l'infrastructure. Le FIAS a également aidé à créer ou à renforcer les agences de promotion de l'investissement et a contribué au développement de stratégies de promotion de l'investissement efficaces par rapport au coût.

Récemment, le FIAS a élaboré une approche novatrice d'évaluation des contraintes administratives et autres barrières administratives qui entravent l'investissement dans 10 pays africains. Ces analyses ont été utiles du fait qu'elles ont encouragé les gouvernements à centrer leur attention sur la rationalisation des procédures d'investissement, l'élimination des critères non productifs et le traitement de la corruption.

En 1996, le FIAS a commencé à modifier son approche des activités en Afrique dans le but d'en accroître l'efficacité. La nouvelle stratégie est plus orientée sur : les clients dans les pays dont les gouvernements épaulent solidement les réformes visant à créer un climat d'investissement favorable ; les produits et services tels que la mise en œuvre, la réforme de la réglementation sur les obstacles administratifs qui entravent les investissements, et le renforcement des capacités des institutions de promotion des investissements ; et l'exécution – principalement des programmes pluriannuels d'assistance durable accompagnés du suivi adéquat pour la mise en œuvre.

Pour soutenir son programme en Afrique, le FIAS a établi un fonds séparé qui reflète le besoin d'accéder à des sources stables de financement des programmes pluriannuels.

avec la Banque mondiale. Les exemples suivants illustrent cette coopération :

- Ces deux institutions ont coopéré directement à la mise en place de projets ou d'initiatives sectorielles telles que le développement du marché boursier en Zambie, la privatisation de la société d'Énergie et d'eau au Gabon et le cadre de l'assurance en Ouganda. Toutes ces initiatives ont eu des résultats tangibles.
- A travers une coopération moins directe mais tout aussi importante, les investissements de la SFI soutiennent la libéralisation, la privatisation et d'autres initiatives de la Banque. Par exemple, les investissements de la SFI dans la production d'électricité en Côte d'Ivoire ont fait suite à un projet sectoriel de la Banque visant à établir un cadre favorable à la participation privée. De même, ses investissements dans les secteurs financiers du Burkina Faso, de Madagascar et de la Tanzanie correspondent étroitement aux initiatives de privatisation entreprises par la Banque.
- Le Service-conseil pour l'investissement étranger (voir Encadré 2.9) est un mécanisme conjoint de la Banque mondiale et de la SFI pour aider les gouvernements à améliorer leur aptitude à attirer l'investissement étranger direct. Le FIAS opère en Afrique depuis sa création en 1986 et a apporté son concours dans 35 pays et quelque 111 projets.
- La SFI et la Banque choisissent certains pays dans lesquels la SFI participe pleinement à la préparation de la stratégie d'aide pays et au développement de la stratégie pour le secteur privé au sein du programme d'aide du Groupe de la Banque.

Le besoin d'une coopération plus étroite est clair. Cette coopération évolue déjà au plan stratégique pour répondre aux besoins de la stratégie de développement du secteur privé en Afrique entreprise par la Banque et elle ne manquera pas de s'intensifier dans le cadre du développement intégré.

## Conclusion

Les antécédents de la SFI attestent de la réussite de ses réalisations dans le domaine du financement et du sou-

tien aux investissements en Afrique, qu'il s'agisse de la croissance rapide du nombre de ses projets d'investissement dans les années 90 ou de l'amélioration progressive de la performance économique et financière de ses investissements. La SFI a fait preuve d'innovation dans l'articulation de nouveaux programmes complémentaires de son activité d'investissement, notamment ceux qui bénéficient les petites entreprises autochtones. Dans les secteurs-clés, tels que les industries primaires et les secteurs financiers, la SFI est devenue une force majeure en Afrique, non seulement dans le domaine du financement des projets mais aussi de la restructuration et de la réforme sectorielles. De plus, ses activités ont stimulé la diversification et la croissance.

A d'autres égards, les activités de la SFI dans les années 90 semblent avoir été moins efficaces qu'elles auraient pu l'être. La SFI pourrait jouer un rôle encore plus important dans le développement du secteur financier, par exemple, en élargissant ses activités, en étoffant sa coopération avec la Banque mondiale et en offrant des conseils et de l'assistance technique supplémentaires. La SFI pourrait également faire plus pour améliorer l'état précaire de l'infrastructure africaine, en particulier du fait que le développement de l'infrastructure joue un rôle prépondérant dans ses activités ailleurs dans le monde. En effet, la SFI peut fournir à l'avenir une contribution majeure dans ces secteurs si toutefois les gouvernements prennent des mesures supplémentaires pour assurer leur privatisation et leur ouverture au secteur privé.

Dans les domaines de la privatisation et de la restructuration, le rôle de la SFI a également été limité en termes de portée et de possibilité, malgré les résultats positifs très visibles des initiatives qu'elle soutient. Sa coopération avec la Banque a été fructueuse, mais elle gagnerait à se resserrer afin de générer des avantages supplémentaires. Comme expliqué dans le chapitre suivant, la SFI doit faire le bilan des forces et faiblesses qui ont contribué à sa performance actuelle pour informer sa stratégie future pour l'Afrique.