



L'AFD ET **les entreprises publiques**

APPUI FINANCIER ET RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE



© Laurent Weyl / Collectif ARGOS / AFD

Les entreprises publiques (EP) contribuent à la mise en œuvre des politiques de développement. À ce titre, elles sont des acteurs majeurs de la vie économique et sociale. L'amélioration de leurs performances constitue un enjeu déterminant pour renforcer l'accès aux biens et services publics produits et distribués. Les entreprises publiques sont des partenaires essentiels pour l'Agence française de développement (AFD), qui les appuie financièrement et dans le renforcement de leur gouvernance. Les partenariats techniques et financiers avec les entreprises publiques contribuent à la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) : le développement d'infrastructures et l'accès aux services essentiels (eau, assainissement, énergie), et la mise en place d'institutions efficaces et transparentes.

Stratégie et actions pour la gouvernance et le financement des entreprises publiques

1

Un soutien financier et non-financier

Renforcer la gouvernance : l'AFD accompagne les États vers un renforcement de leur rôle d'actionnaire, de stratège et de régulateur. Elle guide les entreprises publiques (EP) vers plus d'autonomie de gestion et une gouvernance renforcée conforme aux standards internationaux.

L'objectif de ce renforcement est d'améliorer les performances techniques et financières des EP afin qu'elles jouent au mieux leur rôle d'acteurs au service du développement durable. L'amélioration de la gouvernance contribue aussi à ce que les EP disposent de processus de décision et de contrôle efficaces, ainsi que d'une gestion plus transparente et plus solide. Cette démarche a pour but

de générer une autonomie réelle pour l'entreprise et d'accroître la confiance des parties prenantes : usagers, fournisseurs, mais aussi bailleurs et investisseurs publics ou privés.

Adapter les financements : les EP sont des vecteurs des politiques de développement durable des États. À ce titre, l'AFD peut proposer des prêts adaptés au profil des entreprises et aux contraintes spécifiques des États pour financer leur transformation (modernisation, durabilité...) ou leurs investissements long terme. Ainsi, l'AFD peut proposer des prêts souverains rétrocédés aux entreprises, ou des prêts directs à ces dernières, avec ou sans garantie souveraine.

2

L'expertise de l'AFD déclinée en trois axes d'intervention

Rationalisation du cadre institutionnel des relations entre l'État et les EP

Rationalisation des cadres réglementaires et statutaires des EP.

Adaptation au contexte national des standards internationaux de gouvernance des entreprises publiques.

Stratégie actionnariale de l'État.

Organisation de la fonction actionnariale de l'État, système de pilotage et de supervision, dispositif transversal d'évaluation de la performance.

Renforcement des agences indépendantes de régulation.

Définition des objectifs de services publics, appui à leur valorisation et modalités de financement.

Organisation de la prise de décision et du contrôle de la décision

Fonctionnement des conseils d'administration et relations avec les directions générales.

Contrats de performance à l'échelle des EP.

Performance des administrateurs et des directions générales.

Dispositif de contrôle interne et fonction d'audit interne.

Systèmes d'information et outils de reporting.

Systèmes d'anticipation et de gestion de risques.

Renforcement de la performance des fonctions transversales : finance, commerciale, RH et RSE

Finance : modèle financier, mise aux normes IFRS, comptabilité analytique, couverture des risques, etc.

Ressources humaines : diagnostics, politique RH, formations, etc.

Commercial : diagnostic de gestion commerciale, outils de facturation et suivi/ recouvrement des impayés, etc.

Gestion des actifs : outils de programmation et de gestion des investissements, gestion patrimoniale, etc.

Intégration transversale des questions de genre, environnementales et sociales.

3

Les outils d'accompagnement de la gouvernance

Les outils d'accompagnement sont multiples : subvention de financement pour des travaux de recherche ou de diagnostic, de renforcements de capacités, d'expertises, de révisions législatives réglementaires ou statutaires. Sont aussi concernés les financements budgétaires adossés à des matrices de réformes et accompagnés de financements de renforcement de capacités. Ou encore

les projets d'investissement à forte composante institutionnelle. Ces outils peuvent s'inscrire dans un cadre de réforme plus global, de type macroéconomique, ou constituer une opération en tant que telle. Pour être pleinement opérationnels, ils s'inscrivent en complémentarité des financements souverains ou non-souverains en faveur de l'investissement des entreprises publiques.