



# Évaluation des Opérations

Rapport général 2006

Les financements de la BEI  
dans les pays ACP dans le cadre de  
la quatrième Convention de Lomé



## Message du Président



Cette deuxième édition du rapport général établi par l'Évaluation des opérations porte sur l'évaluation des opérations financées par la Banque dans les pays ACP au titre de la quatrième Convention de Lomé.

Je note que ce rapport combine utilement les évaluations ex post des financements de la BEI à l'appui de projets individuels et celles concernant les lignes de crédit accordées à des intermédiaires financiers locaux pour soutenir les PME. Ces deux types de financement se complètent mutuellement pour concourir à la réalisation des objectifs de la BEI, comme en témoigne la très grande pertinence des opérations évaluées.

Je tiens à souligner l'importance que revêt la mise en œuvre des recommandations qui ont été formulées. Les procédures appliquées dans le cadre du nouvel Accord de Cotonou sont régulièrement mises à jour et intègrent déjà la plupart des recommandations émises par l'Évaluation des opérations.

**Philippe Maystadt**  
Président de la BEI

A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'P. Maystadt'.



Chaque année, l'Évaluation des Opérations (EV) édite un rapport qui expose sous une forme succincte son opinion sur les opérations évaluées et présentées au cours de l'exercice concerné.

Depuis 2005, EV programme son activité en séparant les opérations dites « européennes » (États membres et pays candidats) et les opérations en dehors de l'Union européenne.

En 2006, un effort significatif a été fait pour évaluer les opérations financées par la Banque dans les pays ACP (Afrique, Caraïbes, Pacifique).

Le présent rapport est la synthèse des évaluations concernant les financements de la BEI sous forme de prêts individuels et les financements de la BEI sous forme de prêts globaux au titre de la Convention de Lomé IV et couvre un échantillon représentant 20% des activités de la Banque sur la période considérée.

La présentation des évaluations concernant les financements à l'intérieur de l'Union européenne sera éditée fin 2007 et couvrira les activités 2006 et 2007 de EV.

**P.J. Maertens**  
**Inspecteur Général**

# Sommaire

	page
<b>1. Objet et contexte</b>	<b>4</b>
La BEI et la 4 <sup>e</sup> convention de Lomé	6
<b>2. Pertinence des opérations</b>	<b>8</b>
<b>3. Performance des projets :</b> efficacité, efficience et viabilité à long terme	<b>10</b>
<b>4. Performance des prêts globaux</b>	<b>14</b>
Impact sur le développement	19
<b>5. Contribution de la BEI</b>	<b>20</b>
<b>6. Gestion du cycle de projet par la BEI</b>	<b>21</b>
<b>Glossaire</b>	<b>24</b>





## Objet et contexte

**Rôle de EV :** *L'Évaluation des Opérations (EV) procède à des évaluations ex post des opérations mises en œuvre par le groupe BEI. L'évaluation des opérations a pour but d'identifier l'impact des projets financés ainsi que les possibilités d'améliorer l'efficacité opérationnelle du groupe, la responsabilisation et la transparence.*

**Objet :** *Le présent rapport récapitule les conclusions auxquelles l'Évaluation des Opérations (EV) est parvenue au cours de l'exercice 2006 avec l'évaluation des activités de la Banque mises en œuvre dans les pays ACP dans le cadre de la 4e Convention de Lomé sur la période 1990 – 2003.*

### Contexte macro-économique (observé sur la période 1998 – 2004)

Bien qu'il soit difficile d'avoir une image globale des économies ACP, étant donné leurs différentes tailles et leurs diversités géographiques, quelques commentaires peuvent être faits sur le contexte général. Pendant la période observée, la croissance économique en Afrique a été inégale et insuffisante pour satisfaire les besoins des populations croissantes, principalement jeunes et sévèrement gênées dans beaucoup de pays africains subsahariens par la propagation du SIDA et un certain nombre de conflits locaux ou sous-régionaux ainsi que l'instabilité politique. Le développement du secteur privé a été affecté par tous ces facteurs et par le fait que la plupart des pays sont ralentis par une administration faible. Depuis l'an 2000, on peut observer quelques tendances positives cependant - un déclin dans l'instabilité sous-régionale et un retour vers des taux de croissance économiques positifs et une plus grande stabilité financière dans un certain nombre de pays.

Le développement des régions Pacifique et Caraïbes a été entravé non seulement par des désastres naturels (ouragans, inondations), mais aussi par des contraintes inhérentes aux économies insulaires, qui généralement reposent fortement sur

un ou deux secteurs, notamment l'agriculture et le tourisme, bien que certaines aient diversifié leurs bases économiques avec, entre autres, les services financiers, les télécommunications, le pétrole et le gaz (à Trinidad).

La croissance de PIB des pays ACP dépend fortement des flux financiers externes, classés par ordre d'importance : les IDE (Investissements Directs Étrangers), les remises de fonds, les apports financiers de créanciers officiels/publics tels que la BEI et les créanciers privés.

Parmi les créanciers officiels, la BEI a joué un rôle important dans le financement des investissements du secteur public et privé, tout particulièrement en Afrique subsaharienne.

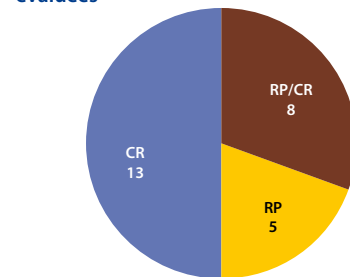
### Mise en œuvre des évaluations présentées

Les opérations concernées ont été financées dans le cadre de la 4e Convention de Lomé et EV s'est attaché à faire une présentation détaillée des activités de la Banque dans ce contexte (voir encadré). Cette présentation permet de mieux comprendre la nature du portefeuille de la Banque compte tenu de la grande diversité des pays concernés et des produits financiers offerts. EV s'est attaché à

refléter cette diversité autant que possible dans le choix des opérations qui ont fait l'objet d'une évaluation approfondie.

Ce rapport se base sur l'évaluation approfondie de 26 opérations (11 prêts directs et 15 prêts globaux) et sur l'auto évaluation de 29 prêts / projets directs<sup>1</sup>. Ces opérations ont été sélectionnées dans 30 pays différents et présentent une grande variété dans les ressources utilisées. Enfin, les prêts globaux sont répartis entre 7 opérations avec un intermédiaire financier unique et 8 opérations (apex) signées simultanément avec plusieurs intermédiaires.

### Ressources utilisées dans les opérations évaluées



■ CR = Capitaux à risque  
■ RP = Ressources propres

<sup>1</sup> Auto évaluation : rapport de « fin de travaux » établi par les services de la Banque et donnant une appréciation sur la performance des projets.



## Méthodologie

L'évaluation des opérations de la BEI se fonde sur des critères internationalement acceptés et comporte un examen des performances de la Banque.

- La « pertinence » est la mesure selon laquelle les objectifs d'un projet sont compatibles avec les objectifs de la Convention de Lomé IV, la politique de l'UE et la stratégie de la BEI, ainsi qu'avec les besoins et priorités des pays concernés.
- Les performances d'un projet sont évaluées selon trois critères :
  - ▶ l'« efficacité » est la mesure selon laquelle les objectifs du projet ont été réalisés ;
  - ▶ l'« efficacité » est la mesure selon laquelle les avantages/résultats du projet correspondent aux ressources/intrants engagés ;
  - ▶ la « viabilité à long terme » désigne la probabilité de voir les avantages se maintenir sur le long terme et résister aux risques pendant la durée de vie prévisible du projet.
- La performance d'un prêt global est évaluée à partir de deux critères :
  - ▶ Performance des intermédiaires financiers, mesurée en termes d'expérience, d'organisation et de viabilité à long terme ;

- ▶ Performance de la ligne de crédit, mesurée en termes quantitatifs (volumes), qualitatifs (conditions des prêts) et de qualité des bénéficiaires finaux.

- La contribution de la BEI est mesurée par la valeur ajoutée qu'elle apporte sur le plan financier ; d'autres formes de contribution peuvent être identifiées (fourniture d'une assistance technique, avis d'expert, etc.).
- La gestion du cycle du projet par la BEI est analysée depuis l'identification jusqu'au suivi du projet une fois celui-ci achevé.

Une échelle de notation des projets comprenant quatre niveaux (bon, satisfaisant, insatisfaisant, mauvais) est applicable pour chaque critère.

EV se fonde sur les conclusions de l'évaluation pour formuler une série de recommandations. Les services de la Banque commentent ces recommandations et conviennent des mesures spécifiques à prendre.



## La BEI et la 4e Convention de Lomé

### 1. Les conventions entre l'Union européenne et les pays ACP

La coopération de « l'Europe » avec certains pays et territoires en voie de développement a commencé avec le Traité de Rome en 1957 ; formalisée à travers les Conventions de Yaoundé (1963, 1969) puis les Conventions de Lomé (1975, 1980, 1985, 1990), elle est traduite depuis 2000 dans l'Accord de Cotonou qui assure la poursuite des objectifs de coopération de l'Union.

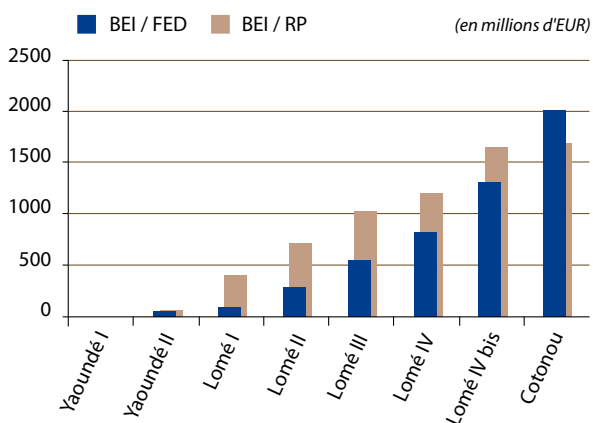
Le rôle de la Banque débute en 1963 et depuis la BEI d'une part gère une partie des fonds européens de développement destinés à ces pays et d'autre part complète ces financements par des prêts sur ses ressources propres. La part des ressources FED gérée par la BEI (6% environ jusqu'à Lomé III) s'est accrue fortement atteignant 7,6% (Lomé IV en 1990) puis 10% (Lomé IV bis en 1995) et 15% dans Cotonou.

### 2. Les missions confiées à la Banque sous Lomé IV

#### Cadre général

A travers ses interventions, la spécificité du rôle de la Banque est reconnue sous deux aspects :

- **Produits financiers** : opérations sous forme de prêts et montages plus complexes (apport en capital ou quasi-capital) ;



- **Secteurs** : la Banque intervient en priorité dans les secteurs de l'industrie et des infrastructures rentables : énergie, transport et télécommunications, eau et assainissement.

Ce rôle est complémentaire à celui de la Commission européenne qui gère l'enveloppe « don » des montants du FED (soit plus de 10 milliards d'euros pour chaque période quinquennale de Lomé IV).

#### Programmation

La Commission et la Banque préparent la mise en œuvre de chaque Convention par des exercices de programmation avec chaque pays ACP comportant deux parties :

- Une analyse de la situation du pays et la définition de ses priorités ;
- Un programme indicatif sur les priorités (sectorielles pour la Banque) et les montants (capitaux à risque seulement).

Les produits financiers mis en œuvre par la Banque peuvent être déclinés selon 3 critères :

- **Origine des fonds** : ressources propres de la Banque (fonds propres et emprunts sur les marchés financiers) ou capitaux à risque provenant des montants FED.
- **Bénéficiaires des fonds** : promoteurs individuels (avec parfois un emprunteur différent tel qu'un État), intermédiaires financiers.
- **Instruments** : Prêts ordinaires sur ressources propres avec possibilité de subvention jusqu'à 4% ; prêts ordinaires sur capitaux à risque ; prêts conditionnels (et / ou subordonnés) sur capitaux à risque dans lesquels certains éléments sont liés au succès des projets ; prises de participation directe (dans des entreprises financières en général ou dans des fonds d'investissement).

Dans les opérations sur capitaux à risque, le risque de change peut être partiellement supporté par la CEE.

### 3. Les financements de la BEI sous Lomé IV

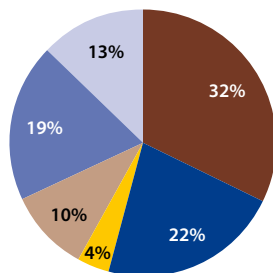
#### Répartition sectorielle

L'examen statistique ex post montre la prépondérance des secteurs énergie et infrastructure alors que les prêts globaux destinés au financement des PME représentent des volumes importants en particulier sur capitaux à risque.

#### Répartition géographique

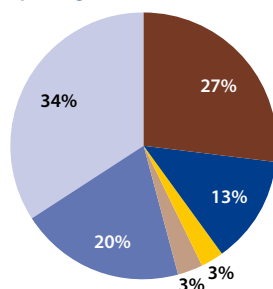
L'existence d'un programme indicatif (sur capitaux à risque) a incité la Banque à assurer un service minimum par pays. Cependant, la répartition géographique finale est nettement plus orientée vers les pays « bancables » des Caraïbes et de l'Afrique australe. Ainsi le ratio entre financements (RP et CR) et programmation varie de 140/150% (Afrique de l'ouest, Afrique centrale, Pacifique) à 250% (Afrique australe) et à 350% (Caraïbes).

#### Ressources propres par régions

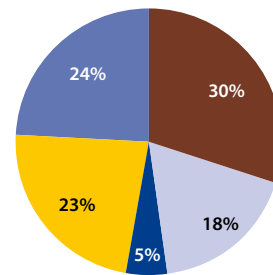


- Afrique australe et Océan Indien
- Caraïbes
- Pacifique
- Régional
- Afrique de l'ouest et sahel
- Afrique centrale et Orientale

#### Capitaux à risque par régions

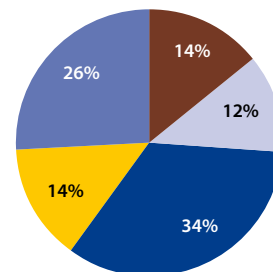


#### Ressources propres par secteurs

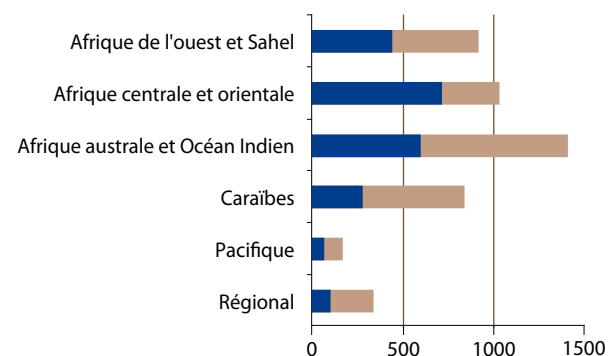


- Industrie
- Prêts globaux
- Transports et Télécommunications
- Électricité
- Autres

#### Capitaux à risque par secteurs



#### Capitaux à risques / Ressources propres (en millions d'EUR)







# Convention de Lomé IV et priorité des pays :

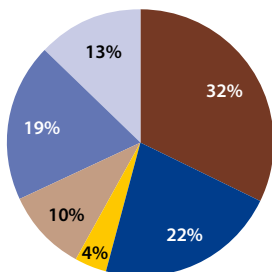
## Pertinence des opérations

*La pertinence de l'ensemble des opérations évaluées est jugée BONNE. À la conformité avec les objectifs de Lomé IV s'ajoute une très bonne adéquation avec les priorités exprimées par les états bénéficiaires, en particulier dans les exercices de programmation.*

### Présentation des opérations évaluées

EV s'est attaché à assurer une bonne représentation de chaque grande région ACP ; l'ensemble des secteurs d'activité de la Banque est analysé. Par ailleurs, les projets individuels proviennent pour près de 60% du secteur public et 40% du secteur privé. Les prêts globaux sélectionnés ont permis d'analyser 23 banques intermédiaires financières répartis à raison de 6 banques de développement et 17 banques commerciales.

### Ressources propres



- Afrique australe et Océan Indien
- Caraïbes
- Pacifique
- Régional
- Afrique de l'ouest et sahel
- Afrique centrale et Orientale

Tous les projets individuels évalués (aussi bien de manière approfondie par EV que dans l'auto évaluation) sont dans des secteurs éligibles au titre de la Convention de Lomé IV : énergie, transport et télécommunications, eau et traitement des déchets et enfin industrie. Étant donné que le soutien au développement du secteur productif et plus particulièrement des PME est une priorité de la Convention de Lomé, la mise en place de lignes de crédit auprès d'intermédiaires financiers est également en phase avec les objectifs de la Convention.

Par ailleurs, toutes les opérations – prêts individuels et prêts globaux – étaient incluses dans les Programmes Indicatifs<sup>2</sup> élaborés par la Commission européenne, les États bénéficiaires et la Banque. Les opérations dans les secteurs primaires correspondent aux secteurs essentiels à l'économie des pays concernés (coton, sucre) ; d'autres concernent la provision des services publics, éléments essentiels au développement des économies mais aussi à la lutte contre la pauvreté et l'amélioration du niveau de vie ; enfin, un projet concerne un développement transfrontalier majeur entre trois pays (énergie).

Les lignes de crédit soutiennent le développement du secteur privé avec une attention particulière donnée au développement des petits et moyens investissements dans les secteurs productifs. Elles contribuent également à l'amélioration

de la performance des secteurs financiers ; néanmoins, cet objectif n'a été que très imparfaitement atteint.

Au niveau global, sur la période considérée, on constate un engagement élevé des montants programmés : 91% pour le capital à risque (l'arrivée de la Facilité de Cotonou a entraîné l'arrêt des engagements au titre de Lomé IV), mais seulement 74% pour les ressources propres ; l'enveloppe (ressources propres), qui représente un maximum sans obligation formelle d'engagement, apparaît surestimée, en particulier pour Lomé IV bis. De ces engagements, il faut déduire 10% des opérations individuelles annulées après signature, soit pour abandon du projet, soit pour annulation du prêt de la Banque, et jusqu'à 30% des prêts globaux annulés en général pour non-utilisation de la totalité de la ligne de crédit mise à disposition (cf. § 4.1).

<sup>2</sup> Il faut néanmoins noter que les programmes indicatifs avaient souvent une définition très large qui n'introduisait que peu de contraintes sur les critères de choix des projets



## Recommandations<sup>3</sup>

La Banque, en étroite coordination avec les autres parties concernées, devrait établir des priorités en matière d'affectations géographiques et sectorielles de ses ressources ; un rapport régulier au Comité de la Facilité d'Investissement (FI) pourrait être justifié.

*La préparation et la mise en œuvre des programmes d'intervention dans les pays ACP sont directement coordonnées avec les autorités des pays concernés et avec la Commission permettant ainsi de mieux préciser les priorités. La Facilité d'Investissement, dont la mission est d'opérer dans tous les pays ACP, définit des orientations stratégiques, géographiques et sectorielles en étroite consultation avec le Comité de la FI. Des rapports réguliers sur la mise en œuvre des actions et sur les résultats obtenus sont régulièrement présentés.*

Une commission d'instruction devrait être régulièrement envisagée pour les opérations du secteur public et du secteur privé, afin, parmi d'autres motifs, de permettre une meilleure récupération des coûts administratifs de la Banque.

*Des commissions d'instruction sont régulièrement introduites pour les opérations du secteur privé financées dans le cadre de Cotonou ; elles peuvent être également sollicitées auprès d'entreprises publiques ayant un statut commercial. L'application de ces dispositions nécessite une approche au cas par cas.*

<sup>3</sup> Dans le présent rapport, les recommandations de EV sont suivies des réponses (mesures envisagées ou déjà prises) fournies par les directions concernées de la BEI.



### Étude de cas

**Région :** Afrique centrale et orientale  
**Secteur :** Télécommunications  
**Ressources :** mixte RP et CR

### Évaluation projet: Bon

Le projet consiste en la construction d'un second réseau national de télécommunications, basé sur la technologie GSM. Au-delà de la mise en place du réseau, le projet inclut un centre de gestion centralisé et une liaison internationale par satellite.

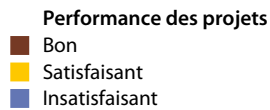
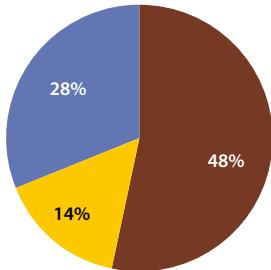
Ce projet s'est inséré dans un programme de privatisation du secteur des télécommunications soutenu par la Banque mondiale ; le promoteur privé assure ainsi le développement d'infrastructures de base ; le projet est en ligne avec les objectifs de la Convention de Lomé IV. Il était également défini comme une priorité par le gouvernement local. Il s'agit donc d'un projet très pertinent.

Le projet a été finalisé dans un délai plus court que prévu et de nouveaux développements ont été considérés et réalisés. Le promoteur est devenu leader sur le marché local des télécommunications. L'efficacité et l'efficience sont BONNES avec des rentabilités supérieures aux prévisions. La viabilité du projet est assurée grâce à une réglementation adéquate et à un promoteur compétent.

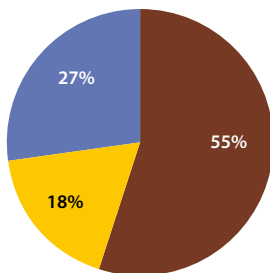
La contribution de la Banque à ce projet a été significative grâce à l'apport de ressources combinées dans la période critique du démarrage d'une nouvelle entreprise privée, une structure considérée initialement comme à risque élevé (privatisation d'un service public). Étant donné le succès de l'opération, le promoteur a pu rembourser par anticipation les prêts de la Banque au bout de cinq ans.



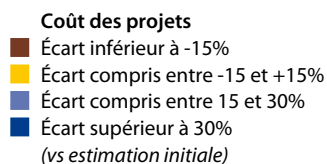
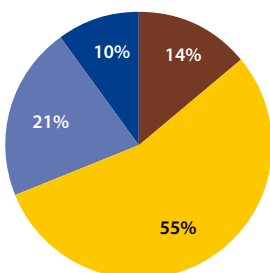
### Évaluation approfondie



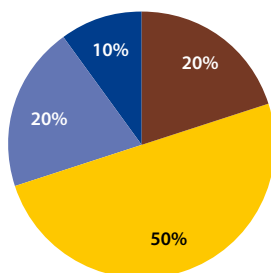
### Auto évaluation



### Évaluation approfondie



### Auto évaluation



## Performance des projets individuels:

### efficacité, efficacité et viabilité à long terme

*EV classe ses conclusions sur la base des trois critères d'efficacité, d'efficacité et de viabilité à long terme, chacune regroupant des considérations plus fines qui seront détaillées ultérieurement.*

Globalement, la performance des projets individuels observés est élevée avec un taux de bon + satisfaisant supérieur à 84%. Dans l'évaluation approfondie, deux projets ont un résultat insatisfaisant, l'un dans le secteur de l'eau, l'autre dans la transformation de matières premières agricoles. Très souvent, la différence entre un projet satisfaisant et un projet bon réside dans la qualité du promoteur, facteur indispensable pour garantir la viabilité à long terme du projet.

### 3.1. Efficacité des projets

Globalement, la notation des projets en matière d'efficacité est assez proche de la note globale présentée ci-dessus. Certains indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité requièrent une attention particulière.

Pour la période de réalisation, nous retiendrons 3 indicateurs : coût des projets, délai de réalisation, et impact sur l'environnement.

#### Coût des projets (vs estimation initiale)

L'insuffisance de la gestion managériale et/ou des changements dans l'envergure des projets ont entraîné des dépassements de coûts élevés. Les coûts finaux diminuent parfois fortement soit en raison de la dévaluation de la monnaie locale, soit en raison d'une compétition très ouverte des fournisseurs.

Globalement, plus de 70% des projets ne présentent pas d'écarts de coût significatifs, le cycle de construction étant bien maîtrisé.

#### Délai de réalisation

Le secteur public démontre ici des faiblesses significatives dans la gestion du calendrier, puisque pratiquement tous les cas de dépassement observés sont du fait de ce secteur de l'économie. Par contre, les projets privés ont un encadrement fort qui assure, non seulement le respect des délais, mais aussi le respect des coûts, même lorsque des changements de définition des projets s'avèrent nécessaires.

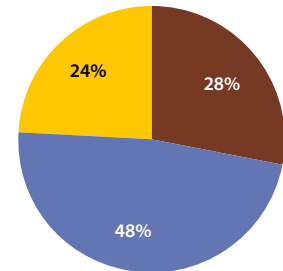
#### Environnement

L'évaluation a démontré l'attention apportée par la Banque aux aspects environnementaux des projets ; dans plusieurs cas, la Banque a émis des conditions soit pour l'implantation d'équipements supplémentaires, soit pour l'utilisation de matières premières moins polluantes (par exemple, fuels à faible teneur en soufre). Dans un seul cas, les demandes de la Banque n'ont pas été suivies (sans causer d'impact négatif) ; cependant, une meilleure coordination avec un autre bailleur de fonds aurait permis de mieux gérer les conditionnalités.

L'efficacité opérationnelle est mesurée sur la période de fonctionnement des



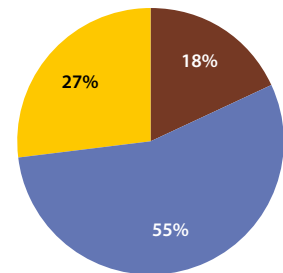
Évaluation approfondie



**Délai de réalisation**

- « On time »
- Délai supplémentaire de 10 à 24 mois
- Délai supplémentaire de plus de 2 ans (vs estimation initiale)

Auto évaluation



projets financés donc seulement pour les projets évalués de manière approfondie.

Deux projets du secteur public s'avèrent insuffisants et, dans les deux cas, par l'absence de mise en place de structures de management indépendantes, pourtant prévues initialement.

Dans tous les autres projets, les objectifs de production et d'amélioration de l'impact sur l'environnement ont été atteints de manière satisfaisante. Certains projets ont du faire face à des évolutions défavorables du marché local (soit en terme quantitatif, soit au niveau des prix) ; une bonne gestion a permis de maintenir le niveau de performance attendu des projets.

## Recommandations

Pour renforcer les capacités de mise en œuvre et de gestion des projets, en particulier des promoteurs du secteur public, il est nécessaire d'analyser les aspects institutionnels plus attentivement au moment de l'instruction et de conditionner l'octroi des prêts à l'adoption de mesures adaptées (création d'unité de mise en œuvre des projets, assistance technique, formation, etc.). Cela pourrait nécessiter de mettre à la disposition de la Banque un volume de ressources suffisant pour renforcer ses capacités de suivi, le cas échéant par le biais d'une assistance technique.

*Le principe est agréé avec la Commission dans Cotonou où des ressources sont identifiées pour l'Assistance Technique. Les services de la Banque s'attachent à renforcer la mise en œuvre de mesures compensatoires visant la période de construction. Les modalités de mise en œuvre de cette Assistance Technique ont été définies avec la Commission, permettant des actions concrètes dès 2007.*

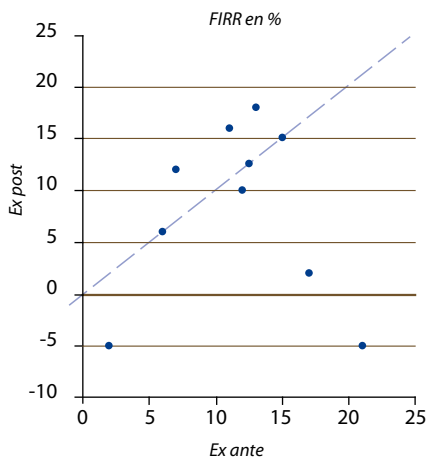
Il est essentiel d'avoir un contrôle et un suivi régulier et approprié des conditions de financement ; dans le cas où ceux-ci s'adressent plus aux institutions gouvernementales qu'aux promoteurs, il faut s'assurer d'un suivi au niveau approprié.

*Des ressources supplémentaires sont affectées aux tâches de contrôle et de suivi ; lorsque les conditions s'adressent à des organismes différents des promoteurs, la Banque doit s'appuyer sur la Commission européenne ou s'assurer a priori des engagements jugés nécessaires. Des efforts permanents sont faits dans cette voie.*



### 3.2. Efficience des projets

Cet aspect est normalement mesuré à travers les rentabilités économique et financière des projets évalués (évaluations approfondies seulement). Les données disponibles pour le calcul de la rentabilité économique n'ont pas permis de donner des conclusions significatives sur les projets et EV a concentré son analyse sur la rentabilité financière des 11 projets évalués.



Pour un projet énergétique, les calculs ont défini sur la base de la solution au moindre coût ; la justification du projet a été confirmée ex post.

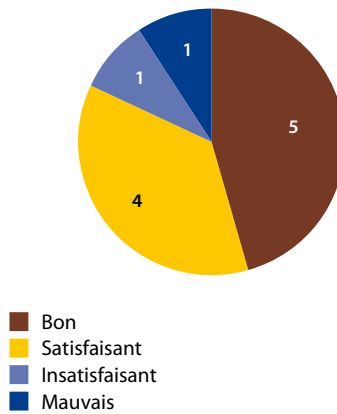
Pour les autres projets, 7 d'entre eux ont des rentabilités financières ex post comparables aux évaluations ex ante, dont trois en amélioration.

Trois projets s'avèrent en difficulté, un projet public de transport avec un équilibre financier défaillant, un projet dans le secteur de l'eau où les tarifs sont insuffisants et le management défaillant et un projet agro-industriel semi-public où tous les paramètres sont au rouge.

Globalement, il n'est pas possible d'identifier un secteur meilleur qu'un autre, sauf lorsque l'on différencie public et privé. Dans le secteur public, la Banque doit renforcer ses conditionnalités et surtout le contrôle de la mise en œuvre de celles-ci.

### 3.3. Viabilité à long terme

Ce critère est valablement analysé dans les évaluations approfondies, l'auto évaluation ne permettant pas de conclusions à retenir.



Il faut à nouveau insister sur l'importance d'une bonne gestion pour assurer la viabilité à long terme des projets. Dans les marchés concurrentiels, les gestionnaires ont su adopter leurs produits et parfois même leurs investissements aux évolutions des marchés.

D'autres projets voient leur futur garanti par la bonne performance des équipes techniques (projets publics ou assimilés). Deux projets sont défaillants : un projet agro-industriel affecté par les changements du marché, par une dévaluation de la monnaie locale et par les interférences publiques ; un projet de service (eau), où les tarifs sont restés trop bas et où la gestion n'a pas été confiée à des équipes privées alors que des engagements étaient pris sur ces deux points.

La Banque a démontré sa capacité à introduire des conditionnalités essentielles à la réussite des opérations et, dans la majorité des cas, la qualité des gestionnaires a permis le respect de ces conditions dans un environnement changeant.

### Recommandations

Les rapports devraient mieux expliquer et justifier la méthodologie utilisée dans les analyses économiques et financières ; éventuellement des seuils d'acceptation (ou de rejet) devraient être explicités. Par ailleurs, dans les marchés protégés et sujets à des réformes, l'impact potentiel de ces réformes doit être analysé en détail, les risques identifiés et pris en compte dans l'analyse économique et financière des projets.

*Les services vont mieux expliquer et justifier la méthodologie utilisée et les hypothèses retenues. Suivant la pratique d'autres institutions multilatérales, un seuil de référence de 10% a été retenu dans ces régions pour la rentabilité économique et les résultats sont interprétés à la lumière du secteur considéré et de la mesure dans laquelle les facteurs économiques externes ont été intégrés dans les calculs. Cependant, il existe un certain nombre de secteurs où la rentabilité économique n'est pas quantifiable, auquel cas d'autres méthodologies doivent être employées. La prise en compte de l'impact potentiel de réformes se fera dans l'étude de variantes.*

**Étude  
de cas**

**Région :** Afrique de l'ouest et Sahel  
**Secteur :** Eau et Assainissement  
**Ressources :** Capitaux à risques

**Évaluation projet:  
Insatisfaisant**

Le projet prévoit l'extension et la réhabilitation du réseau de distribution d'eau potable dans une grande ville afin de satisfaire les besoins de 90% de la population et de diminuer les pertes en réseau de 39 à 20%. La réussite du projet est liée à deux conditions essentielles : la création d'une gestion privée indépendante et une augmentation suffisante des tarifs. Il s'agit d'un projet pertinent, prioritaire aussi bien dans les objectifs de la Banque qu'au niveau du pays concerné avec un impact clair au niveau social et l'amélioration des conditions de vie de la population.

Le projet réalisé ne permet pas d'atteindre 90% de la population, surtout en raison d'un fort accroissement de celle-ci. Les tarifs n'ont pu être augmentés comme souhaité et les résultats en terme de rentabilité sont également insatisfaisants. La viabilité à long terme (« mauvaise ») n'est pas garantie : tarifs insuffisants et surtout absence de gestion efficace, l'autorité de gestion privée n'ayant jamais été créée.

La contribution de la Banque a été importante, aussi bien financière qu'en terme d'expertise. Cependant, les conditionnalités n'ont pas été respectées sans que la Banque interrompe ses versements. Ce cas est représentatif d'un projet du secteur public défaillant en raison des insuffisances de gestion.





# Performance des prêts globaux

*L'évaluation s'attache à l'analyse d'une part de la qualité des intermédiaires financiers choisis par la Banque et d'autre part à l'efficacité des caractéristiques proposées pour les prêts globaux en termes de résultats, produits, conditions de financement et enfin en termes de cible : qualité des bénéficiaires finaux.*

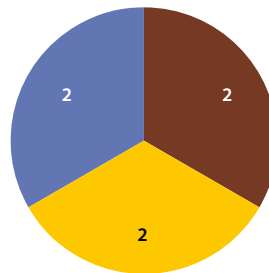
## 4.1. Les intermédiaires financiers (IF)

Pour l'ensemble des 15 lignes de crédit, EV a analysé 23 intermédiaires financiers différents (retenant ainsi les 2 à 3 IF ayant été les plus actifs dans chaque PG Apex). Deux groupes distincts sont représentés : d'une part, les Banques de Développement (au nombre de 6) et d'autre part les Banques Commerciales (au nombre de 17).

Nous verrons que la performance globale est très largement corrélée avec la viabilité à long terme des IF, elle-même largement dépendante de la qualité du management. Le facteur expérience est en général satisfaisant mais ne préjuge pas de la qualité de l'IF.

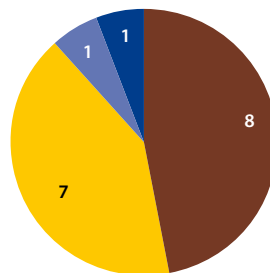
- a. **Expérience** : Toutes les banques, à l'exception d'une banque de développement, ont été évaluées satisfaisant ou mieux. A l'évidence, ce critère est facile à juger et est un critère éliminatoire courant lors de l'instruction.
- b. **Gestion et organisation** : La Banque a su sélectionner ses intermédiaires de manière satisfaisante. Dans les trois cas « insatisfaisant », des faiblesses avaient été notées à l'instruction mais les mesures préconisées ont été peu ou mal appliquées démontrant une sous-estimation des moyens à mettre en œuvre pour rétablir des situations délicates.

Banques de développement



Performance globale  
 ■ Bon  
 ■ Satisfaisant  
 ■ Insatisfaisant  
 ■ Mauvais

Banques commerciales



- c. **Viabilité à long terme** : L'évaluation a analysé les résultats financiers des IF (bilans et comptes d'exploitation) avec une observation attentive des volumes de créances douteuses. Ce dernier facteur montre de gros écarts : de 2.2% du portefeuille dans une banque commerciale à 56% du portefeuille pour une banque de développement.

## Recommandations

Afin d'améliorer l'impact des prêts globaux sur le développement du secteur financier, la Banque devrait envisager un soutien au renforcement de l'environnement institutionnel en collaboration avec les autres bailleurs de fonds. A cette fin, l'utilisation des fonds d'assistance technique est préférable à des conditionnalités attachées à des subventions d'intérêts.

*Tout en approuvant ces recommandations, il faut rappeler que la Commission européenne est normalement mieux placée pour entreprendre ce type de réformes ; la Banque compte renforcer sa coopération avec la CE sur ce point ; notons que des ressources pour assistance technique sont maintenant disponibles dans l'Accord de Cotonou.*

Une plus grande attention doit être donnée à la sélection des IF afin de s'assurer de leur appétit pour les ressources proposées (utilisables pour des prêts ou pour des financements en fonds propres). L'utilisation des commissions d'instruction et d'engagement doit être considérée.

*Des commissions d'instruction existent dans Cotonou pour les IF commerciaux ; il est important de garder une certaine flexibilité ; des procédures plus complètes sont à développer pour les commissions d'engagement. Pour les opérations de financements en fonds propres, la Banque se tourne désormais vers des institutions plus spécialisées (fonds d'investissement en particulier).*

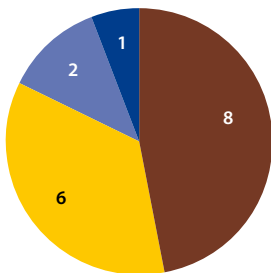
### Banques de développement



#### Visibilité à long terme



### Banques commerciales



Dans les deux cas difficiles, la notation reflète à la fois la mauvaise qualité du portefeuille et l'incapacité à gérer les risques dans le futur, illustrée par de mauvais bilans. Dans un cas, la banque de développement a développé des activités dans un secteur à risque (habitat) après l'octroi du PG avec un échec à la clef ; dans l'autre cas, les problèmes identifiés à l'instruction n'ont jamais pu être corrigés.

Par contre, à l'opposé, il faut noter de bons (ou très bons) résultats dans les autres cas ; en particulier, **le succès de la banque de développement est significatif dans les petites économies où son rôle est primordial** et où les banques commerciales sont moins attirées.

Malgré les risques élevés des économies des pays concernés, la performance des banques commerciales est satisfaisante ou mieux dans plus de 80% des cas. Ceci illustre les progrès faits en matière de réglementation et supervision bancaire dans de nombreux pays ACP. Il faut noter que les difficultés de deux banques sont en fait essentiellement liées aux problèmes socio-économiques des pays hôtes. Globalement donc, une bonne notation des Intermédiaires financiers commerciaux.

#### Étude de cas

Région : **Afrique australe et orientale**  
 Prêt global à une banque de développement  
 Ressources : **Capitaux à risques**

Évaluation du PG : **Satisfaisant**

Le prêt sur capitaux à risques a permis de financer la Banque de Développement (BD) en devises locales. L'objectif était d'utiliser 90% des ressources pour des prêts et 10% pour le financement d'opérations en fonds propres. Le prêt global était en ligne avec la programmation établie entre le pays, la Commission européenne et la Banque et s'insère dans une relation établie de longue date entre la Banque et la BD. La pertinence est bonne. La performance de la BD est satisfaisante avec une bonne expérience, un encadrement compétent et une bonne viabilité à moyen-long terme ; le taux de créances douteuses est satisfaisant (inférieur à 10%).

Le montant fixé dans cette opération était ambitieux par rapport aux prêts antérieurs ; de fait, le montant n'a pas été totalement utilisé et uniquement pour des prêts (aucune affectation en fonds propres). Les conditions de financement en termes de durée et de marges sont satisfaisantes pour les bénéficiaires ; ceux-ci présentent de bons résultats avec peu de projets en difficulté.

La contribution de la Banque est élevée aussi bien en terme financier qu'en apport de conseils ; de plus, la Banque a imposé la présence d'un conseiller supplémentaire au niveau des opérations, ce qui a permis de renforcer les équipes.

Ce PG illustre le cas d'une banque de développement dans une économie de petite taille où le rôle de la BD est significatif dans l'apport de fonds à MLT et où l'accompagnement de la Banque est décisif dans le développement du portefeuille de la BD.

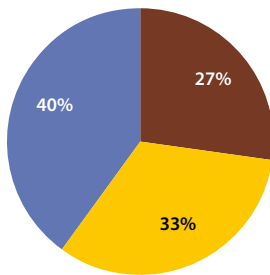




## 4.2. Les prêts globaux

- a. **Montant et produits proposés :** Les 15 opérations évaluées correspondent à la signature de 6 contrats ressources propres et 12 contrats capital à risque.

Parmi ces 18 contrats, seulement 7 ont vu le versement total des montants prévus dont 2 avec une extension de la période d'affectation et dans 4 autres cas les versements ont atteint 90% ou plus des montants prévus.



- Bon
- Satisfaisant
- Insatisfaisant

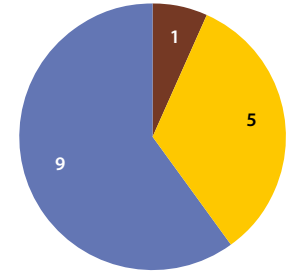
EV note ainsi une tendance à la surestimation des potentiels, souvent plus importante dans les prêts apex que dans les prêts individuels. L'observation montre également que les petites opérations ont un meilleur taux de versement que les grandes opérations. Il apparaît que l'incitation à l'utilisation des lignes de crédit est insuffisante.

L'objectif majeur de financer des PME est atteint ; néanmoins, les petites entreprises sont peu représentées dans le portefeuille financé par la Banque, surtout parce que les banques commerciales privilégient les plus grands clients qui présentent un meilleur profil de risque.

Les lignes de crédit ont été très peu utilisées pour le financement en « fonds propres », et il est clair qu'il

est préférable de privilégier des intermédiaires plus spécialisés.

- b. **Conditions de financement :** La politique de la Banque étant de ne pas introduire de distorsions par rapport aux offres du marché local, l'utilisation des subventions d'intérêts, prévue dans la Convention de Lomé s'est justifiée à travers des actions complémentaires telles que programmes de formation, conversion du risque de change, développement institutionnel ou assistance technique. Le suivi de ces actions s'est avéré difficile, souvent en raison de formulations trop complexes (cf. recommandations).



La durée des lignes de crédit (10 à 15 ans avec des périodes différés de 3 à 4 ans) est satisfaisante. Les prêts de rétrocession sont souvent à durée plus courte mais il a pu être démontré dans plusieurs cas une bonne utilisation de ce différentiel, en particulier pour aider à la croissance du portefeuille.

### Étude de cas

Région : **Afrique de l'ouest et Sahel**  
Prêt global formule apex  
Ressources : mixte RP et CR

### Évaluation du PG : Satisfaisant

Il s'agit d'un prêt global à 3 intermédiaires financiers (banques commerciales) pour le financement des PME avec un prêt sur ressources en euros (avec bonification d'intérêts) et un prêt sur capitaux à risques permettant un financement en devises locales.

La pertinence de cette opération est bonne compte tenu des priorités du pays, des besoins en ressources à MLT des PME et de la programmation faite.

L'un des intermédiaires financiers n'a pas utilisé le prêt ; le plus gros utilisateur présente de bonnes performances en termes d'organisation, de structure financière et de pérennité malgré un taux de créances douteuses de près de 20% (ce qui reste raisonnable pour ce pays).

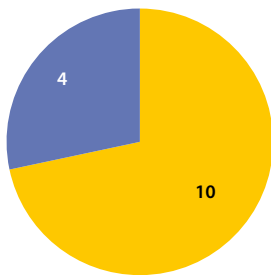
Le PG sur capitaux à risques a été utilisé compte tenu des conditions de financement satisfaisantes. Par contre, le PG sur ressources propres n'a pas été utilisé ; même avec la bonification d'intérêts, les banques commerciales n'ont pas voulu proposer des ressources en euros non acceptées par les PME. Comme indiqué, la contribution financière de la Banque a été élevée aussi bien pour les intermédiaires financiers que pour les bénéficiaires finaux, en capitaux à risques bien sûr. La gestion de l'opération par la Banque a été satisfaisante.

Ce PG illustre les difficultés dans les financements des PME en devises étrangères et l'importance de l'apport en ressources en devises locales.

**c. Qualité des bénéficiaires finaux :**

Cette notation est basée sur les observations reçues lors des rencontres avec les IF et sur les visites de projets (15% des affectations ont été contrôlées sur place.)

- Bon
- Satisfaisant
- Insatisfaisant



92% des bénéficiaires finaux visités opèrent de manière satisfaisante, ce qui ne laisse que 8% de cas difficiles. Cependant, certaines IF n'ont pas atteint les cibles prévues, essentiellement dans les opérations prévues pour le financement en fonds propres ; dans un autre cas, l'IF a rétrocedé des ressources à des banques locales sans grand succès.

Une analyse plus spécifique de l'impact sur le développement des PME (cf. encadré) montre que les objectifs finaux sont largement atteints.



**Étude de cas**

**Région :** Afrique australe et Océan indien  
**Affectation sur prêt global**  
**Secteur :** Industrie

Il s'agit là d'une création d'une usine complète de production de savons. Le projet, réalisé dans les délais, est techniquement évolué ; les installations fonctionnent 24 heures sur 24. La production est vendue sur le marché local, fortement demandeur ; les difficultés sont essentiellement liées aux importations de matières premières qui subissent des contraintes administratives avec les douanes. L'impact sur l'environnement est géré de manière satisfaisante. Le projet est rentable et sa pérennité assurée.

Les conditions de financement sont appréciées (l'origine des fonds est connue).

Projet de développement et créateur d'emplois (90).

**Recommandations**

Il est suggéré de considérer plus souvent la définition des montants réservés au financement des « petites » entreprises, d'éviter l'utilisation d'un autre niveau d'intermédiation (entre l'IF et le bénéficiaire final) et aussi de gérer avec attention la relation entre la durée du prêt de la Banque et la durée des prêts rétrocedés.

*La Banque compte mettre en œuvre ces diverses recommandations.*





Evaluation des opérations • Evaluation des opérations • Evaluation des opérations • Evaluation des opérations • Evaluation des opérations •



## Recommandation

La Banque doit étudier l'introduction d'un nombre limité d'indicateurs mesurant l'impact sur le développement et communiqué à la Banque pour chaque affectation. Ceci servira de base au rapport d'affectation final transmis par l'IF à la Banque et sera utilisé pour des évaluations ultérieures.

*La Banque dispose d'une liste d'informations à recevoir qui doit être complétée. Ceci permettra d'améliorer la mesure de l'impact des prêts globaux, mais il faudra éviter une surcharge administrative dans la gestion des affectations.*

## Impact sur le Développement

### Prêts Globaux

- Dans la 4e convention de Lomé, le rôle de la Banque, ses modalités d'intervention (volumes et produits financiers) et ses cibles aussi bien sectorielles que géographiques sont très encadrés par le texte de la Convention et par les exercices de programmation de coordination avec la Commission européenne et les États bénéficiaires. Dans ce contexte, la mesure de l'impact sur le développement n'avait pas été recherchée.
- Malgré l'absence d'indicateurs définis ex ante, EV a recherché les impacts sur le développement à travers les opérations de prêts globaux financées par la Banque dans les pays ACP. L'impact sur le développement a été évalué à 5 niveaux différents : macro économique, secteur financier, intermédiaires financiers, secteurs industriels et entreprises bénéficiaires. Ceci pourra contribuer à la définition à venir des indicateurs propres à la mesure de l'impact sur le développement dans ce type d'activité.

**Impact macro économique :** les prêts globaux ont accru les flux de capitaux à moyen et long terme vers les pays ACP contribuant à la consolidation des secteurs financiers et au développement du secteur privé : impact satisfaisant quoique marginal.

**Impact sur le développement du secteur financier :** les prêts globaux ont permis une amélioration de la qualité de l'intermédiation financière et un accroissement de la mobilisation des ressources (effet multiplicateur). Cependant, les prêts globaux évalués n'ont pas permis de pro-

grès dans l'environnement réglementaire des secteurs financiers concernés.

**Impact sur le développement des intermédiaires financiers :** la mise à disposition de ressources à long terme additionnelles a un impact significatif sur les intermédiaires financiers (IF) pour autant que le niveau d'utilisation des ressources disponibles soit satisfaisant, ce qui n'a pas toujours été le cas. Certains efforts pour le développement institutionnel des IF ont été faits mais leur impact peut être meilleur (par un renforcement du suivi de ces actions).

**Impact sur le développement des secteurs de l'industrie, de l'agro-industrie, du tourisme et des services** (qui sont les principaux secteurs cibles des prêts globaux) : plus de 7150 emplois (pour ce qui concerne les 15 prêts globaux évalués) ont été créés ou sauvegardés selon une estimation très conservatrice puisque seuls les emplois directs sur une période de temps limité sont pris en compte. En parallèle, la gestion de la protection de l'environnement est satisfaisante avec un bon suivi des recommandations de la Banque.

**Impact sur le développement des entreprises :** les entreprises observées ont acquis des positions stables en terme de marché et d'expérience industrielle et beaucoup envisagent de nouvelles expansions.

**Conclusion : compte tenu de tous les facteurs détaillés ci-dessus, l'impact sur le développement des prêts globaux ACP est SIGNIFICATIF.**

### Prêts Individuels

L'absence d'indicateurs de développement définis ex ante n'a pas permis à l'évaluation ex post de mesurer cet impact.

Depuis 2005, la Banque a travaillé à la mise en place des indicateurs nécessaires à la mesure de l'impact sur le déve-

loppement des projets dans les ACP, en étroite coordination avec la Commission européenne et d'autres institutions de financement multilatérales ou bilatérales. Ils sont exposés pour chaque projet individuel financé en permettant un suivi ex post pertinent.

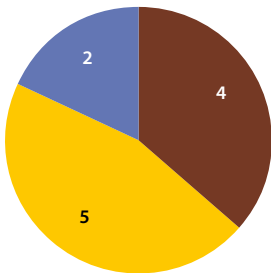


# Contribution de la BEI

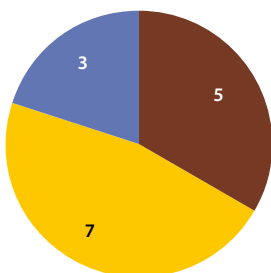
## 5.1. Contribution financière

La contribution financière de la Banque a été significative auprès des emprunteurs du secteur public ; le plus souvent, les projets individuels publics ne sont financés que par des bailleurs de fonds internationaux et par les autorités locales et le financement de la Banque a été décisif pour 4 projets. Pour les banques de développement, le soutien de la Banque est élevé surtout dans les cas où l'opération résulte d'une déjà longue coopération avec l'IF.

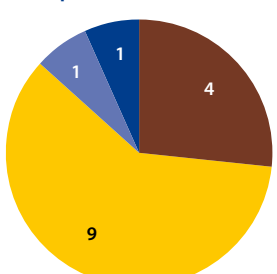
### Projets individuels



### Prêts globaux pour l'IF



### Prêts globaux pour le BF



■ Élevée  
 ■ Significative  
 ■ Moyenne  
 ■ Basse

Dans le secteur privé, il est essentiel de différencier :

- les opérations sur ressources propres où l'apport est dans la mobilisation de ressources longues mais avec des taux d'intérêts qui peuvent être considérés comme élevés. Ils sont compensés par les subventions d'intérêts utilisées dans près de 2/3 des cas pour la formation du personnel.
- les opérations sur capital à risque où le financement de la BEI devient très attractif dès lors qu'il peut être exprimé en devises locales.

## 5.2. Autres contributions de la Banque

D'autres contributions ont été apportées par la Banque dans plus de 60% des opérations évaluées. L'apport d'expertise par le personnel de la Banque y est essentiel, avec souvent la traduction dans des conditions de financement

permettant d'obtenir un meilleur taux de réussite.

Cette expertise est apportée d'abord dans la phase d'instruction, mais est aussi importante, en ce qui concerne les prêts globaux, dans la phase d'approbation des affectations.

Les subventions d'intérêts ont pu être traduites dans des actions de formation du personnel, mais avec un inégal succès, compte tenu de la faiblesse du suivi de ces actions.

La plupart du temps et, en particulier au niveau du secteur public, ce soutien supplémentaire est sollicité par les emprunteurs/promoteurs. Cette caractéristique propre aux pays ACP (une telle demande n'existe pratiquement pas dans l'Union européenne et est moins importante dans d'autres régions telles que la Méditerranée) doit être prise en compte à travers le recours à des fonds pour l'assistance technique.



# Gestion du cycle de projet par la BEI

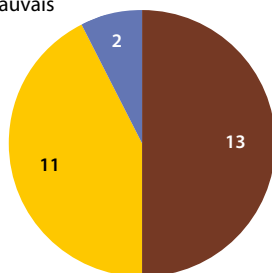
## 6.1. Identification et choix des opérateurs

L'expérience déjà longue de la Banque dans les pays ACP lui a permis d'établir des relations suivies avec les autorités et gouvernements ainsi qu'avec de nombreux promoteurs, surtout dans le semi-public et auprès du secteur financier. Les opérations sont souvent identifiées très tôt, avec un rôle important de la Banque dans l'élaboration plus précise du projet, ce qui peut dans certains cas entraîner un manque d'optimisation dans le choix des opérations.

## 6.2. Instruction

L'instruction des opérations par la Banque est un processus complexe et très détaillé qui permet normalement de couvrir tous les aspects conduisant à la décision. Pour les opérations directes, l'absence de seuil en matière de taux de rentabilité est à noter ; néanmoins, les calculs financiers sont complets. Pour les prêts globaux, l'évaluation du potentiel est souvent insuffisante. D'une manière générale, les délais de mise en œuvre, aussi bien des projets que des prêts globaux, peuvent être longs, plus longs que prévus. Ceci se traduit par des annulations de contrats (10% des opérations directes) ou des montants non versés très importants (prêts globaux).

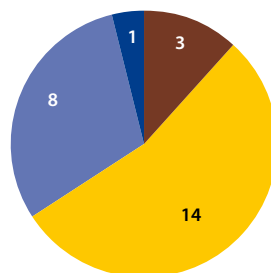
- Bon
- Satisfaisant
- Insatisfaisant
- Mauvais



## 6.3. Suivi des opérations

Pour les projets individuels, les remarques déjà faites dans d'autres évaluations par EV restent d'actualité, la Banque n'ayant pas donné une grande priorité au suivi des projets. De récentes dispositions doivent pallier ce défaut.

En ce qui concerne les prêts globaux, des résultats insatisfaisants ont été observés dans de nombreux cas : quelques (rares) anomalies dans les procédures d'affectation, un faible suivi des IF, surtout après affectation (rapports annuels souvent absents, malgré les difficultés inhérentes à la région justifiant un contrôle régulier) et aussi des formules trop complexes pour l'utilisation des subventions d'intérêts, formules dont l'application s'est avérée peu contrôlée.



Au global, les procédures d'affectation de la Banque sont satisfaisantes mais peuvent encore être plus modulées ; par ailleurs, la gestion des aspects environnementaux est considérée comme satisfaisante : aucune anomalie n'a été constatée chez les bénéficiaires finaux visités, et les procédures sont adéquates chez les IF, souvent grâce à la prise en compte des recommandations de la Banque ; le plus important en la matière est l'identification des projets à risque environnemental élevé et la mise en place d'une procédure de suivi particulier.





## 6.4. Coopération avec les autres institutions financières internationales

### a. avec la Commission européenne

La coordination entre les deux institutions est significative et s'exerce essentiellement dans trois domaines :

- au niveau institutionnel global avec les discussions relatives aux conventions, protocoles et annexes, ainsi que les discussions sur des sujets horizontaux : dettes, ajustements structurels, lutte contre la pauvreté.

- au niveau institutionnel avec chaque pays bénéficiaire par les exercices de programmation et les discussions sur leurs situations économiques et les solutions à rechercher.

- au niveau opérationnel par des contacts, soit au niveau sectoriel, soit dans le cadre de réunions sur place (avec des rencontres systématiques à la Délégation de la CE).

### b. avec la Banque mondiale

Les contacts se situent à trois niveaux différents, souvent d'ailleurs hiérarchiquement différenciés :

- participation aux réunions générales de la BIRD et au travail des groupes de développement ;
- participation aux groupes consultatifs par pays et rencontres informelles avec les représentants locaux ;
- à travers les projets co-financés.

### c. avec les autres institutions de financement

Les contacts plus ou moins fréquents, mais de plus en plus organisés, sont effectifs avec les autres bailleurs de fonds les plus présents sur la région : Banque Africaine de Développement, AFD/Proparco (France), KfW/DEG (Allemagne), FMO (Pays-Bas) et DFID/CDC (Royaume-Uni).

La décision de la Banque d'ouvrir des représentations régionales dans les pays ACP devrait renforcer la coopération avec les autres bailleurs de fonds.



### Étude de cas

**Région : Afrique australe et Océan indien**  
**Affectation sur prêt global**  
**Secteur : Industrie**

Le projet consiste en la modernisation et l'extension d'une tannerie intégrée. Le projet permet une multiplication de la production par plus de trois et inclut une nouvelle installation de traitement des effluents. Le projet est intégré dans la fabrication et la commercialisation de produits finis en cuir à partir de matières premières locales et importées. La commercialisation est faite à 90% vers l'Afrique du Sud avec des fortes exigences de qualité.

L'entreprise est profitable avec une gestion prudente. L'installation de traitement des effluents satisfait la réglementation locale mais aussi les normes européennes. Les conditions de financement sont jugées satisfaisantes (origine des fonds connue).

Un projet de développement important pour l'industrie locale (le nombre d'emplois est passé de 90 à 118 ; qualité des produits fortement améliorée) permettant une ouverture plus forte vers l'exportation.

## Recommandations

La coopération avec les co-financiers doit être renforcée pour promouvoir une approche plus coordonnée de l'identification, de la formulation et du suivi des mesures liées aux projets.

*Il est en effet important d'encourager une plus grande coopération avec les co-financiers ; cette coopération renforcée est en effet l'une des raisons du succès d'un certain nombre de projets, par exemple dans le secteur de l'eau.*

*La réussite passe néanmoins aussi par l'acceptation de certaines règles communes par tous les cofinanciers, alors que certains peuvent avoir leurs pratiques et contraintes propres.*







## Glossaire

<b>ACP</b>	Afrique, Caraïbes et Pacifique
<b>AFD</b>	Agence française de développement
<b>BD</b>	Banque de développement
<b>BIRD</b>	Banque internationale pour la reconstruction et le développement
<b>CE</b>	Commission européenne
<b>CR</b>	Capitaux à risque
<b>DEG</b>	Deutsche Investitions-und Entwicklungsgesellschaft – agence de développement du gouvernement allemand
<b>DFID</b>	Department for International Development – agence de développement du gouvernement britannique
<b>EV</b>	Évaluation des opérations à la BEI
<b>FED</b>	Fond européen de développement
<b>FI</b>	Facilité d'investissement
<b>FIRR</b>	Financial internal rate of return
<b>FMO</b>	Nederlandse Financierings-Maatschappij voor Ontwikkelingslanden
<b>Groupe BEI</b>	Banque européenne d'investissement et Fonds européen d'investissement
<b>IDE</b>	Investissement direct étranger
<b>IF</b>	Intermédiaire financier
<b>KfW</b>	Kredietanstalt für Wiederaufbau
<b>MLT</b>	Moyen et long terme
<b>PG</b>	Prêt global
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>RP</b>	Ressources propres
<b>UE</b>	Union européenne



## Banque européenne d'investissement

100, boulevard Konrad Adenauer  
L-2950 Luxembourg

☎ (+352) 43 79 1  
☎ (+352) 43 77 04

[www.bei.org](http://www.bei.org) – ✉ [Evaluation@bei.org](mailto:Evaluation@bei.org)

