

# Evaluation



---

## Evaluation des opérations sur capitaux à risques financées par la BEI dans quatre pays ACP 1989-1999

Rapport de synthèse

Traduction d'un rapport original en  
Anglais

---

Préparé par

Seed

J.-P. Mehr

B. Meunier

WEIC

J. Bharier

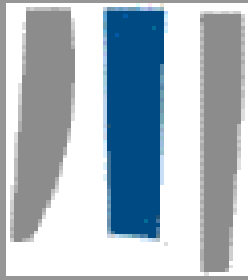
Département Évaluation des Opérations de  
la BEI (EV)

B. Rossert

M. Bianchi

I. Oppermann

---



# Evaluation



## Table des matières

<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Les mutations de l'univers du Financement en Afrique</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Conclusions de l'évaluation: similitudes et différences entre les quatre pays</b>	<b>6</b>
3.1	Les portefeuilles pays de la BEI et le processus de sélection	6
3.2	Comparaison entre les réalisations et l'évaluation initiale	8
3.3	Performances, efficacité et capacité à répondre aux demandes	10
3.4	Impact, pertinence et pérennité	13
<b>4</b>	<b>Points forts et faiblesses de la BEI</b>	<b>18</b>
4.1	Points forts	18
4.2	Faiblesses	19
<b>5</b>	<b>Principales recommandations</b>	<b>22</b>
5.1	Tirer profit des avantages comparatifs de la BEI	22
5.2	Renforcer la stratégie de prêt aux pays pour les opérations sur capitaux à risques	23
5.3	Accélérer le cycle de projet pour la sélection, le traitement et le versement des fonds des prêts	25
5.4	Assurer une plus grande efficacité de l'utilisation des ressources	26
5.5	Note de conclusion sur le Protocole de Cotonou	27
<b>6</b>	<b>Commentaires du service des prêts pour les opérations dans les pays ACP</b>	<b>29</b>

\* \* \*

## **AVERTISSEMENT**

**La BEI a l'obligation de confidentialité envers les propriétaires, promoteurs et opérateurs des projets mentionnés dans le présent rapport. Ni la BEI ni le consultant qui a étudié ces projets ne communiqueront à un tiers des informations couvertes par cette obligation et ils refuseront toute obligation de divulguer d'autres informations ou d'amener les sources qui les détiennent à le faire.**

\* \* \*

---

# 1 INTRODUCTION

Les fonds de capitaux à risques constituent un type particulier de financement fourni à hauteur maximum de 1,825 milliards EUR dans le cadre de Lomé IV par le Fonds Européen de Développement (FED) à la BEI, en vue d'investissements dans des pays ACP moins solvables, ou d'opérations réalisées dans un pays ACP quelconque, mais présentant un profil de risque important. Potentiellement, 71 pays pouvaient bénéficier de capitaux à risques dans la période considérée (1989-1999). Sur ces 10 ans, la BEI a signé environ 300 opérations de capitaux à risques pour un montant global de près de 1,5 milliards EUR. Les opérations sur capitaux à risques peuvent revêtir de nombreuses formes, notamment différents types de prêts individuels à des entreprises productives ou des infrastructures génératrices de revenus, des prises de participations directes ou indirectes et des lignes de crédits consenties à des intermédiaires financiers, ou encore des prêts accordés à des gouvernements dans une optique de rétrocession. En matière d'opérations sur capitaux à risques, le taux d'intérêt maximal appliqué par la BEI sur ses prêts est de trois pour cent ; cependant, le coût réel du prêt peut être supérieur si la rémunération du prêt comprend une composante de taux variable liée à un indicateur de performance. Les fonds alloués sont libellés en EUR ou dans une des monnaies des États Membres ; les risques de change sont partagés, ou parfois intégralement supportés par l'UE.

La présente évaluation des opérations sur capitaux à risques gérées par la BEI dans des pays ACP au cours de la période comprise entre 1989 et 1999 trouve son origine dans une recommandation du Parlement Européen, qui a "invité la Commission, la BEI et la Cour des Comptes à effectuer, sur place, des audits réguliers et fréquents des actions réalisées par la BEI dans le cadre de son mandat". Un Rapport Spécial de la Cour des Comptes, adopté en octobre 1998, soulignait que "une fonction d'évaluation ex-post est nécessaire pour fournir des informations sur la viabilité des opérations qui ont bénéficié d'un financement de capitaux à risques et leur contribution effective au développement économique et social des États ACP". Dans le cadre d'un accord avec la Commission Européenne, le Département Évaluation des Opérations de la BEI (EV) a été chargé de cette évaluation.

La méthodologie d'évaluation mise au point par EV, conforme aux critères d'évaluation de l'ECG<sup>1</sup>, repose sur un examen approfondi de toutes les opérations sur capitaux à risques effectuées au cours de la période concernée, dans les quatre pays suivants : Burkina Faso, Tanzanie et Zambie, pour lesquels toutes les opérations de la BEI ont été financées par des capitaux à risques, la Tanzanie et la Zambie étant deux des trois principaux bénéficiaires de ce type de financement, et la Namibie, où les capitaux à risques sont venus en complément de prêts accordés sur les ressources propres de la BEI. Ces quatre pays sub-sahariens ont été jugés, en tant que groupe, représentatifs de l'ensemble des pays d'Afrique sub-saharienne bénéficiant de sommes supérieures aux montants minimaux de capitaux à risques par l'intermédiaire de la Banque. L'Afrique sub-saharienne, dans son ensemble, a reçu 84 pour cent de la totalité des capitaux à risques octroyés par la BEI aux pays ACP au cours de la période évaluée.

L'évaluation a porté sur un total de 31 projets (auxquels s'ajoutent deux études succinctes de prêts qui n'ont jamais été signés, et une étude de faisabilité financée par

---

<sup>1</sup> L'Évaluation Cooperation Group (ECG) rassemble les dirigeants des services d'Évaluation des banques de développement multilatérales (MDB) dans un effort d'harmonisation des méthodes et un renforcement de l'utilisation des évaluations pour une meilleure efficacité et transparence des MDB.

les capitaux à risques). Ces 31 projets ont également été jugés représentatifs des types d'opérations sur capitaux à risques menées par la BEI dans les pays ACP. Neuf de ces opérations (soit 29 %) étaient des prêts globaux, 11 (35,5 %) des prêts individuels accordés à des sociétés industrielles du secteur privé, et 11 (35,5 %) des prêts accordés à des projets d'infrastructures génératrices de revenus. Au total, les 31 projets ont représenté 17 % des opérations sur capitaux à risques menées par la BEI dans les pays ACP au cours de cette période.

Pour chacun des quatre pays, l'évaluation du portefeuille d'opérations sur capitaux à risques de la BEI comprenait :

- Un examen de l'important fonds de documentation disponible se rapportant à chacun des projets BEI en question, et notamment des dossiers de projet internes ;
- Des discussions avec le personnel actuel et antérieur de la BEI concerné par les opérations dans le pays et les projets considérés au cours de la période évaluée ;
- Des visites aux promoteurs et/ou sites de tous les projets financés par la BEI dans les quatre pays, ainsi qu'à tous les intermédiaires financiers et à un panel restreint de bénéficiaires ultimes des prêts globaux et des fonds de capitaux à risques ;
- Des discussions avec des responsables des pouvoirs publics, avec le personnel de la Délégation Européenne, des organisations de co-financement et d'autres personnes concernées dans chaque pays ;
- Des discussions avec les responsables géographiques de la CE pour trois des quatre pays, ainsi qu'avec l'Unité d'Évaluation de la Direction Générale du Développement de la CE ;
- L'examen d'un grand nombre de documents contextuels, publiés et non publiés, de documents de politique générale et de rapports et documents d'évaluation préparés au sein de la BEI, concernant par exemple le Protocole Financier de Cotonou et la pratique des prêts globaux, ainsi que des rapports émanant d'autres agences de développement portant sur les activités de la BEI ; et
- La préparation d'une évaluation complète et détaillée de chaque projet, pour tous les aspects de l'identification, de la sélection, de l'évaluation, du traitement du prêt, des arrangements contractuels, de la mise en œuvre et de l'exploitation y compris, pour chacun d'eux, une évaluation des réalisations, des performances, de l'impact, de la pérennité et de la pertinence.

Pour chaque pays, un projet de rapport a été préparé et soumis à l'examen et aux observations du personnel de la BEI. Ce rapport commençait par un aperçu des performances de l'investissement et des besoins de l'économie, avec un accent particulier sur les infrastructures et les principaux secteurs productifs et axés sur l'exportation. Il poursuivait ensuite avec un examen du portefeuille d'opérations de la BEI, en se concentrant sur le processus de sélection, avant de comparer les résultats aux projets initiaux. Ensuite, il évoquait l'évaluation, tour à tour, des performances, de l'efficacité et de la réactivité des opérations de la BEI, de leur impact sur l'économie, y compris leur viabilité et leur flexibilité, la pertinence du portefeuille pour la stratégie de développement du pays et la relation entre les activités de la BEI et les opérations d'autres investisseurs et bailleurs de fonds. En conclusion, le rapport évaluait la performance globale du portefeuille, en soulignant les principaux éléments positifs et

négatifs et en formulant des recommandations afin d'améliorer les performances lorsque cela était nécessaire.

Ce rapport présente la synthèse des conclusions et recommandations des quatre rapports par pays.

Il convient de remarquer dès l'abord que le volume des opérations sur capitaux à risques dans les pays ACP est très limité par rapport au portefeuille global de la BEI. En 2000, la Banque a prêté au total 36 milliards EUR, sur lesquels les opérations sur capitaux à risques ne représentaient que 236 millions EUR. En effet, l'une des particularités de la BEI au sein des grandes institutions d'aide au développement est que sa principale activité est l'aide aux pays industrialisés avancés. Ainsi, bien que les opérations sur capitaux à risques menées dans les pays ACP puissent revêtir une importance extrême pour ces pays, elles constituent une part relativement mineure du mandat de la BEI, qui consiste à fournir des prêts à long terme destinés à des investissements dans l'optique de la politique de développement économique équilibré et d'intégration de l'Union Européenne. En outre, les opérations réalisées dans les pays ACP ne sont pas isolées des autres activités de la BEI. Elles peuvent, et c'est effectivement le cas, tirer profit de l'expérience globale et des ressources de la Banque. Ces derniers mois (après le début de cette évaluation), une fusion a été opérée entre les entités chargées des prêts à destination de l'UE et hors de celle-ci, afin d'accroître les synergies entre elles.

Il convient de surcroît de souligner que la BEI n'est qu'un modeste bénéficiaire des ressources globales provenant du FED. Les capitaux à risques sont fournis par les États Membres au FED ; environ 20 % de ce total sont gérés par la BEI dans l'optique de leur investissement dans les secteurs productifs de pays ACP à solvabilité limitée dans le cadre de la Convention de Lomé. Ainsi, les conclusions et recommandations présentées dans cette évaluation ne portent que sur une partie de l'aide au développement distribuée par l'UE.

## 2 LES MUTATIONS DE L'UNIVERS DU FINANCEMENT EN AFRIQUE

Au cours de la période 1989-99, la plupart des pays ACP ont connu des mutations économiques et politiques, beaucoup d'entre eux restant toutefois très pauvres. Trois des quatre pays étudiés figurent encore parmi les plus pauvres au monde, malgré plusieurs décennies d'aide au développement, et plus de 90 % de la population namibienne présente un niveau de vie extrêmement faible. Malgré cela, ces quatre pays ont connu, au cours des années 1990, une évolution de leur situation politique interne et/ou l'accroissement de la pression extérieure a persuadé leurs gouvernements de consentir des efforts considérables pour mettre fin aux cercles vicieux de la pauvreté. Avec une détermination variable, des degrés de succès inégaux et une rapidité d'évolution également contrastée, tous les pays se sont engagés sur la voie de la démocratisation, ont mieux identifié les avantages comparatifs de leurs pays et ont déployé des efforts redoublés pour réduire la pauvreté endémique.

Les modifications les plus significatives ont concerné le rôle de l'État, les politiques macroéconomiques et la stratégie nationale en matière d'investissement. Dans les quatre pays, il a été décidé de dessaisir le gouvernement de la propriété et de la gestion des grandes entreprises, souvent en position de monopole, ainsi que des infrastructures potentiellement rentables. Les politiques macroéconomiques se sont notablement écartées de l'interférence de l'État dans la fixation des prix, et ont accordé un rôle plus important aux mécanismes de marché. Des stratégies nationales d'investissement ont introduit des priorités rationnelles, comme l'apport de valeur ajoutée aux produits primaires, la diversification sectorielle et/ou l'acquisition ou l'économie de devises, et se sont concentrées sur l'amélioration de l'environnement des affaires en mettant en place une législation essentielle et des mesures de promotion des investissements. Les quatre pays peuvent faire état d'un succès grandissant en matière de stimulation de l'investissement domestique et de l'attraction d'investissements privés étrangers, même s'il est manifeste que la Tanzanie et le Burkina Faso restent à la traîne des deux autres pays étudiés.

Les politiques d'aide au développement ont, elles aussi, connu une mutation progressive mais substantielle au cours de la période étudiée, en particulier de la part des grands bailleurs de fonds comme la Banque Mondiale et la Commission Européenne. Bien qu'il soit possible de remarquer de grandes tendances, comme un accent accru mis sur le lien entre l'aide à la balance des paiements et l'ajustement structurel et/ou la bonne gouvernance, les évolutions ont été différentes dans chacun des quatre pays. En Tanzanie, la surabondance de bailleurs de fonds a dilué l'impact de la plupart des aides étrangères sur la politique et le développement, tandis qu'en Namibie, où l'UE est le principal fournisseur d'aide, ces impacts ont été nettement plus sensibles. En Zambie et au Burkina Faso, la coordination de l'aide semble bien fonctionner, bien que la répartition des tâches entre les bailleurs de fonds ne soit pas forcément adéquate.

Les priorités de l'UE en matière d'assistance évoluent, et sont quelque peu différentes pour chaque pays, comme le reflètent les Programmes Indicatifs Nationaux (PIN) concernés. Au Burkina Faso et en Tanzanie, les derniers PIN se concentrent sur des programmes de construction de routes, l'assistance à l'éducation de base et à l'infrastructure sociale (développement rural ou adduction d'eau en zone urbaine). En Zambie, plus de la moitié du dernier PIN porte sur le développement et la diversification des secteurs productifs, un quart sur les secteurs sociaux et le reste est dévolu à la gestion macroéconomique. En Namibie, l'aide se répartit principalement

entre enseignement et formation, agriculture et développement rural, et soutien aux secteurs productifs.

Dans le cadre des Protocoles de Lomé III et Lomé IVa (jusqu'au milieu des années 1990), le mandat confié par l'UE à la BEI consistait à allouer des montants garantis de capitaux à risques aux pays ACP, tandis qu'aux termes du Protocole Financier de Lomé IVb, les objectifs de prêt de la BEI n'étaient qu'"indicatifs". Les capitaux à risques permettent à la Banque d'apporter son concours au développement économique des pays ACP d'une manière qui n'aurait pas été possible autrement. Ainsi, les stratégies de prêt aux pays ont été personnalisées en fonction des priorités de développement de chaque pays ; en outre, cette démarche a entraîné une évolution progressive de la propre stratégie de prêt de la BEI vers l'investissement dans le secteur privé, par le biais d'intermédiaires financiers, tandis qu'en matière d'infrastructure, la Banque a accordé une plus grande importance à l'orientation vers le marché, aux investissements générateurs de revenus et à l'efficacité de la gestion.

Dans le cadre du Protocole Financier de Cotonou, le montant des fonds gérés par la BEI en vue de leur investissement dans les pays ACP sera spectaculairement accru, passant de 1,0 milliard EUR aux termes de Lomé IVb à 2,2 milliards EUR sur cinq ans à partir de 2002. Ces ressources fourniront la dotation en capital du Fonds d'Investissement, qui sera géré selon des principes axés sur le marché, comme un fonds renouvelable. Ces montants accrus sont combinés à une politique de développement qui met encore plus l'accent sur l'investissement dans le secteur privé, les infrastructures génératrices de revenus, tant dans le secteur public que privé, et le développement du secteur financier, les opérations de prêt étant conçues de manière à optimiser leur "effet catalyseur" et attirer des financements privés.



### **3 CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION : SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES ENTRE LES QUATRE PAYS**

#### **3.1 Les portefeuilles pays de la BEI et le processus de sélection**

Les relations entre la BEI et la Tanzanie, la Zambie et le Burkina Faso remontent à la fin des années 1970. En 1989, la Banque disposait donc d'une expérience considérable en matière d'échanges avec ces pays. Trois prêts globaux avaient été consentis à chacune des banques publiques de développement en Tanzanie et en Zambie, dont les résultats ont été raisonnables. Les prêts destinés au développement minier, à l'exploration pétrolière et aux infrastructures essentielles consentis à l'époque aux trois pays ont connu un grand succès, tandis que les prêts consentis aux grandes entreprises ont produit des résultats mitigés. Les réussites enregistrées en Zambie (ciment) et au Burkina Faso (sucre et plastiques) ont été compensées par des échecs en Tanzanie (deux prêts pour des filatures). Les relations avec la Namibie ont débuté après l'accession du pays à l'indépendance, en 1990.

A partir de 1989, de nombreux projets potentiels ont été identifiés dans les quatre pays, par le personnel de la BEI, par la Délégation Européenne ou par des financiers multilatéraux ou bilatéraux à la recherche d'un co-financement, ou encore par des agences gouvernementales, qui viennent s'ajouter à des contacts avec la Banque sur l'initiative des promoteurs des projets eux-mêmes. Plusieurs d'entre eux ont été éliminés immédiatement et/ou de manière informelle, car ils n'étaient pas viables ou n'entraient pas dans le champ d'intervention de la BEI ; d'autres ont été enregistrés dans la base de données de la banque, pour être rejetés ultérieurement après qu'une analyse plus détaillée a montré qu'ils n'étaient pas viables, ou en raison de l'impossibilité de se procurer des informations sur leur promoteur, le projet, les conditions de propriété ou la faisabilité technique. Quelques projets potentiels restent en attente jusqu'à ce qu'un certain nombre de questions en suspens puissent être résolues. Le premier contact avec les projets proposés est très décentralisé au sein de la Banque, ce qui constitue un avantage majeur par rapport aux autres agences de développement. Dans de nombreux cas, cependant, le responsable des prêts du pays concerné a besoin de conseils sur la viabilité du projet potentiel de la part de techniciens, économistes ou juristes de la BEI. Le temps nécessaire à l'obtention de ces avis est éminemment variable, de quelques heures, généralement, pour des réponses informelles, à plusieurs semaines voire, dans un cas au moins, plusieurs mois. Il serait assurément souhaitable de rationaliser les délais de réaction. Au total, 31 prêts ont été signés dans les quatre pays au cours de la période 1989-2000. Ils ont tous été soumis à évaluation.

A l'exception de deux projets qui ont finalement été financés par des subventions d'autres bailleurs de fonds, il semblerait que la Banque n'ait manqué aucun projet présentant de bonnes perspectives et un besoin de financement supplémentaire. En outre, et par comparaison avec la plupart des autres grands bailleurs de fonds, le processus de sélection a été relativement rapide, efficace et économique, dans la quasi-totalité des cas, si l'on excepte les délais de réception des avis susmentionnés. En Tanzanie, en Zambie et au Burkina Faso, l'utilisation des capitaux à risques a constitué un élément essentiel pour compenser la faible cote de solvabilité de ces pays, tandis qu'en Namibie, une utilisation judicieuse des capitaux à risques a, dans quelques cas, donné à la Banque un point d'appui supplémentaire lorsque des conditions particulières devaient être remplies pour assurer le succès des projets.

La stratégie globale de sélection des projets mise en œuvre par la BEI a été assez différente d'un pays à l'autre. De ce fait, la proportion des différents types de prêts dans les portefeuilles pays présente des écarts sensibles :

	<b>Burkina Faso</b>	<b>Namibie</b> (capitaux à risques)	<b>Tanzanie</b>	<b>Zambie</b>
Prêts globaux	0 %	0 %	33 %	45 %
Prêts individuels consentis à des sociétés privées	30 %	49 %	13 %	14 %
Infrastructure	70 %	51 %	54 %	41 %

Pour chaque pays, la stratégie de sélection adoptée a été différente en fonction du type de prêt. La sélection des prêts globaux en Zambie et en Tanzanie, de même que les intermédiaires financiers impliqués, a présenté une continuité logique étroitement liée aux performances antérieures des intermédiaires et au développement du secteur financier. La sélection des projets industriels du secteur privé admissibles aux prêts individuels a présenté une logique de continuité, dans certains cas ; au Burkina Faso, par exemple, cette sélection était liée aux différentes étapes de la production cotonnière. Dans la plupart des autres cas cependant, la sélection s'est fondée sur les analyses prudentes du personnel de la BEI, qui ne pouvait prévoir, et n'a pas toujours prévu les différents types de difficultés financières et de gestion auxquels ces projets allaient être confrontés par la suite. Dans tous les pays, la sélection des projets d'infrastructures a été moins difficile ou moins longue, car elle était essentiellement liée aux activités des grands co-bailleurs de fonds qui ont réalisé la plupart des études de faisabilité et autres travaux préparatoires.

En ce qui concerne les prêts individuels qu'elle consent à des sociétés du secteur privé, la Banque a axé sa procédure de sélection sur les infrastructures génératrices de revenus ainsi que sur les projets manufacturiers et de tourisme potentiellement rentables et pérennes susceptibles d'apporter ou de faire économiser des devises. A une seule exception près, tous les projets sélectionnés reposaient sur des technologies traditionnelles ayant fait leurs preuves, et impliquaient de ce fait un risque technique minimal. Pour ses prêts globaux comme pour les prêts sur fonds de capitaux à risques, la BEI a évalué les capacités de la direction et du personnel des intermédiaires financiers pressentis, et en particulier leur capacité à assumer les prêts à moyen terme et la supervision financière des bénéficiaires ultimes. Cela n'a cependant pas toujours été aisé, en raison des changements de politique de gestion et/ou de prêt des intermédiaires financiers, mais aussi des réformes structurelles permanentes que connaissent les systèmes monétaires et bancaires.

La Banque s'est intéressée très tôt dans le processus de sélection aux questions d'approvisionnement. Dans la plupart des cas, ces problèmes ont été résolus à la satisfaction de la banque, les promoteurs du projet reconnaissant et acceptant les avantages des règles imposées par la BEI en matière d'achats, qui reposent principalement sur des appels d'offres internationaux. De même, les considérations environnementales ont été prises en compte à un stade précoce, en particulier pour s'assurer que les projets financés par la Banque n'auront pas de retentissement négatif sur l'environnement. Comme nous le détaillerons ultérieurement, il a été porté une attention insuffisante aux éléments de propriété (contrôle des actifs), de gestion, de

risque de financement du projet et à d'autres problèmes essentiels qui, rétrospectivement, risquaient d'affecter les déboursements, la performance du projet ou son impact sur le développement. Même si le Service des Prêts reconnaît que ces observations s'appliquent à des projets plus anciens, il souligne que la Banque a pris conscience de ces faiblesses et que ces éléments sont désormais de plus en plus pris en considération.

### 3.2 Comparaison entre les réalisations et l'évaluation initiale

Les **prêts globaux** de la BEI faisant appel aux capitaux à risques consentis en Zambie et, dans une moindre mesure en Tanzanie, ont connu un succès majeur en termes de développement, comparable à celui des prêts globaux sur ressources propres de la Banque consentis en Namibie. Les réalisations initiales en Zambie devaient soutenir un nouveau secteur des exportations non traditionnelles en pleine effervescence, capable de s'implanter sur les marchés européens des roses et des légumes à valeur élevée. Cette performance a été rendue possible par l'imagination et l'enthousiasme du personnel de la BEI et de quelques individus éclairés, prêts à prendre des risques avec l'intermédiaire financier concerné. Les prêts globaux plus récents ont permis d'élargir la diversification de l'économie et la création de milliers de nouveaux emplois.

Malgré des difficultés politiques ou des risques dans les différents pays, les prêts globaux ont tous réalisés, ou sont en passe de réaliser des changements significatifs de la politique de prêt des intermédiaires financiers, et des banques commerciales en particulier. Alors qu'auparavant, elles accordaient pour l'essentiel des facilités de découvert pouvant atteindre un an, elles fournissent aussi aujourd'hui des prêts à court et moyen terme à des entreprises productives à capitaux privés. Se fondant sur leur expérience initiale de la rétrocession de prêts, les intermédiaires financiers ont consacré des efforts résolus en matière de formation du personnel à l'analyse du risque crédit et la supervision des prêts secondaires, tandis que d'autres mesures sont prises pour mettre en place des systèmes d'alerte précoce pour les prêts à problèmes, et fournir des dispositifs de rétablissement pour les bénéficiaires ultimes en difficulté. Ces conclusions concordent avec des conclusions analogues présentées dans une étude des prêts globaux au Kenya, financée par la BEI.

Dans les quatre pays, on assiste à une rapide progression de la demande de prêts à court terme émanant du secteur privé, même au Burkina Faso où aucun prêt global n'a été accordé jusqu'à présent<sup>2</sup>. Bon nombre de bénéficiaires ultimes ont besoin d'informations plus détaillées sur les facilités de prêt et les arrangements dans le cadre de prêts globaux, ainsi que d'une aide à la préparation de leurs demandes de prêt secondaire. Au Kenya, le gouvernement a financé une unité d'assistance technique chargée de ces fonctions, à partir de la marge réalisée sur les prêts en devises. La mise en place d'une unité analogue est à l'étude en Tanzanie, et mériterait d'être reproduite dans d'autres pays.

La demande de prise de participations dans les secteurs privés zambien et tanzanien connaît également une progression rapide. La BEI a donc consenti un prêt à chaque pays, en faveur d'un **fonds de capital risque** (aucun intermédiaire financier adéquat

---

<sup>2</sup> Le Service des Prêts estime cependant que la demande est trop restreinte et que les banques peuvent y répondre par la transformation des échéances, sans dépasser le cadre de la réglementation prudentielle.

n'a pu être identifié en Namibie, et les sommes allouées au fonds de capital risque ont donc dû être annulées). Les deux fonds sont gérés par des sociétés détenues par une organisation désireuse de relever le taux de rendement ex-ante minimal prévu et dont la politique d'investissement appliquée à ces fonds ces deux dernières années est devenue de plus en plus prudente, passant de ses objectifs de développement initiaux à des considérations purement commerciales. Ainsi, lorsque de nouveaux investissements sont réalisés (ce qui se produit très lentement), ils sont consacrés à l'expansion ou l'acquisition d'entreprises établies et rentables, plutôt qu'à des sociétés nouvelles. L'équipe d'évaluation estime que la gestion et les performances des deux fonds ont été très médiocres jusqu'à présent, et qu'ils présentent peu de perspectives d'amélioration, bien que cette opinion ne soit pas partagée par les services de prêt de la BEI. La BEI, en qualité d'actionnaire principal, n'a jusqu'à présent pas voulu intervenir ni désigner ses propres membres du Conseil d'Administration. Il est essentiel que la BEI mette en place une stratégie cohérente afin d'assurer l'impact sur le développement de ses prêts en capitaux à risques, puis d'identifier, évaluer et, si nécessaire, d'aider d'autres véhicules plus appropriés à canaliser le capital-risque.

Les **prêts aux infrastructures génératrices de revenus** consentis par la BEI dans les quatre pays au cours de la période évaluée concernent l'énergie électrique, l'adduction d'eau, un port de mer, des aéroports, un oléoduc et les télécommunications. En général, les coûts réels des projets ont été conformes aux prévisions bien que, dans certains cas où les coûts avaient initialement été estimés en USD, l'érosion de la parité EUR / USD a entraîné une augmentation des coûts libellés en EUR. Tous les projets ont connu des retards de mise en œuvre, compris entre quelques mois et trois ans. En dehors des événements échappant au contrôle des promoteurs du projet, comme (dans deux cas) le retrait d'un sous-traitant, deux facteurs essentiels ont été responsables de ces retards. L'un d'eux était le besoin de définir clairement la propriété des actifs du projet, en particulier lorsqu'une privatisation était en perspective, ainsi que d'assurer la mise en place d'une équipe de gestion efficace. L'autre était la lenteur à se conformer aux conditions de financement de la BEI, surtout lorsque celles-ci comprenaient une conditionnalité croisée impliquant des co-financiers.

Plusieurs des projets d'infrastructure générateurs de revenus se sont avérés surdimensionnés, l'utilisation de la capacité, et donc la rentabilité, étant finalement inférieures aux prévisions. En effet, l'un des projets d'infrastructure énergétique présentera probablement une capacité excédentaire dans l'avenir prévisible. En revanche, trois autres projets ont été confrontés à des situations imprévues, comme des débuts de conflit armé dans l'arrière-pays, une exploitation plus lente que prévue du potentiel régional de développement et le succès spectaculaire d'une campagne de gestion de la demande. En tout état de cause, il n'existe aucune preuve irréfutable du fait qu'il aurait été plus rentable de réaliser ces trois projets par compartiments, et il est pratiquement certain que la capacité excédentaire actuelle sera utilisée dans les prochaines années.

Les **prêts individuels consentis à des sociétés industrielles du secteur privé** ont concerné l'industrie manufacturière – filatures de coton (3), huiles de coton et savon, plastiques, produits pharmaceutiques --, l'agro-industrie – l'égrenage du coton (2), le tannage (2) --, le tourisme et des installations de conservation frigorifiques. Les coûts des projets ont été nettement supérieurs (24 %) pour un seul projet, ce qui s'explique dans une large mesure par un délai de trois ans dans la mise en place du projet, en raison de problèmes de liquidité et d'une gestion défailante. Un autre projet a également subi un retard de trois ans, causé par des problèmes de liquidité initiaux et par la restructuration du projet (avec l'appui de la BEI), et un troisième projet a été retardé de quatre ans, retard résultant principalement de politiques gouvernementales inappropriées et d'un support en infrastructures inadéquat. L'un des projets industriels a été retardé d'un an en attendant l'achèvement de la privatisation, tandis qu'un autre

encore a fini par être annulé après trois ans de négociations infructueuses sur la propriété et le contrôle, la gestion, la commercialisation et les prix. Tous les autres projets ont été menés à bonne fin conformément au calendrier.

Les prêts concernant toutes les sociétés du secteur privé sauf quatre ont créé une capacité supplémentaire, conforme à la demande existante et prévue. Sur les quatre autres sociétés, deux ont présenté une capacité excédentaire dans un premier temps, et ont donc connu des problèmes financiers uniquement dus à une évolution imprévue des marchés mondiaux, et elles fonctionnent aujourd'hui à plein rendement, ou peu s'en faut. Les deux autres sociétés connaissent en revanche toujours de graves difficultés, qui s'expliquent dans une large mesure par une gestion inadaptée. L'une d'elles est en situation de faillite, tandis que l'autre, qui fonctionne aujourd'hui à 30 % de sa capacité, vient de faire appel à une nouvelle direction financière, mais ne se redressera, dans un marché hautement concurrentiel, que si elle parvient à conclure de nouveaux contrats substantiels, sur le marché domestique ou à l'international.

### **3.3 Performances, efficacité et capacité à répondre aux demandes**

Pour tous les projets et dans les quatre pays, la procédure de traitement des prêts au sein de la BEI, de la sélection du projet jusqu'à l'achèvement du rapport d'évaluation du projet, a été généralement rapide et peu onéreuse. Même dans une situation parfois frustrante et souvent délicate, comme dans la Tanzanie du début des années 1990, les délais d'approbation des missions d'examen des projets et leur arrivée dans le pays ont subi des retards minimes. En général, les rapports d'examen contenant les éléments techniques et économiques des projets étaient d'une grande qualité, et l'analyse était suffisamment approfondie. Sans entrer dans des détails inutiles (et sans s'étendre excessivement), ils soulignaient tous les principaux facteurs pertinents pour les projets, notamment les éléments d'approvisionnement et de protection de l'environnement, et identifiaient les principaux risques susceptibles de ternir le succès du projet. En fait, rien n'indique que les rapports d'examen en vue des opérations sur capitaux à risques ont été moins rigoureux que ceux concernant les opérations sur ressources propres de la BEI, sauf (comme indiqué ci-dessous) dans le domaine de l'analyse détaillée du risque de crédit qui, jusqu'à un passé récent, avait été considéré comme présentant un faible degré de priorité pour les opérations sur capitaux à risques.

Chaque fois que cela était possible, les rapports d'examen des projets ont été utilisés, avec des modifications rares ou mineures, comme base de documentation du prêt présentée au Comité de Direction, au Comité de l'article 28 et au Conseil d'Administration. Aucune des propositions de prêt n'a été rejetée (une conclusion que l'équipe d'évaluation estime valoir en général pour tous les projets impliquant des capitaux à risques à destination des ACP). Cela suggère à la fois que la duplication des documents pourrait être réduite et que la procédure d'approbation des prêts après analyse par les services pourrait être encore simplifiée et rationalisée.

La BEI a évalué les **risques et la pérennité potentielle** de chaque projet proposé, afin de déterminer si l'utilisation de ressources de capitaux à risques était appropriée. Cette démarche n'a cependant généralement pas été suivie d'un classement des types de risques encourus par catégories, de l'analyse de leur matérialisation et de la définition de moyens de minimiser les risques identifiés avant la signature du prêt.

En l'absence notable de ressources humaines ou financières adéquates pour apporter une aide directe au promoteur en vue de limiter les risques, il a été recouru à deux

techniques. La première consistait à négocier avec le promoteur du projet et/ou le gouvernement, en face-à-face ou par correspondance, en vue de résoudre les problèmes existants. Ces négociations ont consisté en particulier en des demandes d'informations complémentaires, de détails sur les projections financières, d'approfondissement des études de faisabilité ou environnementales et des assurances quant à la propriété des actifs, la gestion de projet ou le soutien et l'engagement du gouvernement. Si ces négociations ne pouvaient pas être conclues à la satisfaction de la BEI avant la signature du prêt, la deuxième technique était appliquée : fixer des conditions spécifiques à l'engagement des fonds ou, dans des cas extrêmes, annuler le prêt. En général, la première technique entraînait des retards avant la signature du prêt, tandis que la seconde retardait le débours des fonds.

Dans les quatre pays, il a été donné des justifications sans grande logique ou inadéquates pour l'utilisation du **différentiel de taux d'intérêt** résultant de la canalisation des prêts par l'intermédiaire du gouvernement ou d'une autre agence à un taux donné, et leur rétrocession à un taux supérieur. Le défaut de cohérence résulte principalement du fait que les équipes de projet ont dû étudier les dossiers au cas par cas afin de neutraliser l'élément de subvention et éviter de causer des distorsions.

Dans cinq cas, l'utilisation du différentiel n'a pas été spécifiée dans le contrat de financement, mais était présumée couvrir les risques de change. Dans aucun de ces cas, l'utilisation effective du différentiel n'a fait l'objet d'un suivi ou d'une justification adéquats. Le différentiel généré dans le cadre de deux projets devait être utilisé pour la formation qui, au moment de l'examen du projet, avait été considérée comme constituant une priorité. Ce qui a été fait n'a cependant pas été vérifié rigoureusement. Pour deux projets d'infrastructure, le différentiel était prétendument alloué par le gouvernement à son budget général, principalement financé par le Groupe Banque Mondiale, à titre de contribution à son programme de "réduction de la pauvreté", mais aucune preuve de cette affectation n'a été fournie. Pour un autre projet encore, ce différentiel était supposé venir augmenter le capital de la compagnie d'électricité ou couvrir des charges (non précisées) liées au développement du secteur énergétique mais, là encore, rien ne permet de déterminer si cela a été ou sera fait.

En ce qui concerne les prêts globaux, le différentiel devait être affecté à un ou plusieurs objets, dont :

- La création d'un fonds de couverture du risque de change,
- La couverture des coûts et provisions d'exploitation,
- Le renforcement de la capacité institutionnelle,
- La compensation des coûts d'étude et de suivi des prêts de second rang,
- Le concours à un fonds de capital-risque, et
- La contribution à l'amélioration des capacités de surveillance bancaire de la Banque Centrale.

Là encore, dans tous les cas, la BEI n'a pas suivi sérieusement ni obtenu de rapports sur l'utilisation effective du différentiel, principalement parce que le personnel responsable estimait qu'il revenait au bénéficiaire de dépenser le différentiel de la manière qu'il jugerait la plus appropriée, et que l'impact de certains de ces programmes serait difficile à suivre.

Les contrats de financement des 31 prêts comportaient diverses conditions de déblocage des fonds. Tous contenaient des **conditions générales** relatives aux exonérations fiscales et aux accords sur le contrôle des changes pour la réception des fonds déboursés et les remboursements du principal et des intérêts, ainsi que l'exigence de recevoir une opinion juridique favorable de la plus haute autorité juridique du pays concerné au sujet du contrat de financement. Ils contenaient également tous l'exigence standard de produire une preuve des dépenses engagées et

du concours de l'emprunteur provenant de ses ressources propres. Aucune de ces conditions ne semble avoir créé des difficultés fondamentales dans ces quatre pays. Cependant, il a dans de nombreux cas fallu un temps considérable pour que ces conditions soient remplies, c'est-à-dire pour que le promoteur fournisse les preuves nécessaires. Par exemple, dans le cas de deux projets d'infrastructure, il s'est écoulé près de trois ans avant que la Banque ait reçu des assurances suffisantes pour engager les premiers débours.

Ce phénomène indique qu'il pourrait, dans certains cas, être judicieux que la Banque réduise ces délais par la négociation d'un accord cadre avec le gouvernement de chaque pays ACP concernant certaines, ou de préférence la totalité de ces conditions standard, en particulier celles qui sont déjà couvertes par les protocoles de Lomé (même si la Banque n'était pas signataire de ces protocoles), qui s'appliqueraient à l'ensemble des prêts futurs. Cela accélérerait le déblocage des fonds dans la plupart des cas, et réduirait certainement la charge administrative incombant aux responsables des prêts.

La plupart des prêts contiennent également des **conditions particulières** de débours des fonds. Pour les prêts globaux et les prêts destinés aux deux fonds de capital-risque, il s'agissait pour l'essentiel de s'assurer que les prêts secondaires seraient accordés conformément aux politiques et procédures de la banque ; jusqu'à ce jour, ces conditions n'ont présenté aucun problème. Cinq prêts destinés aux infrastructures, ainsi qu'un autre projet, comprenaient des conditions particulières relatives à des accords financiers satisfaisants avec des co-bailleurs de fonds multilatéraux ou bilatéraux, et les débours de ces co-financiers. Ces conditions ont donné lieu à des retards de mise à disposition des fonds par la BEI. Etant donné que, dans les six cas, la Banque finançait des composantes des projets spécifiques et clairement identifiables, la définition et le financement d'un sous-projet indépendant qui aurait un impact même en l'absence d'autres sous-projets aurait pu être plus appropriée et efficace qu'un financement conjoint.

Certaines des autres conditions particulières de déblocage des fonds pour ces prêts, ainsi que pour un autre prêt, se sont avérées politiquement sensibles et extrêmement difficiles à respecter. Cela s'explique par le fait qu'elles ont nécessité des modifications majeures de l'organigramme et de la structure de gestion, la propriété des actifs et, dans certains cas, la mise en place de mécanismes de tarification. Bien que ces mesures aient été essentielles au succès de ces projets, il aurait été préférable de les résoudre à la satisfaction de la Banque avant la signature des prêts. Certains collaborateurs de la BEI arguent du fait que ces types de conditions particulières de déblocage des fonds poussent les bénéficiaires à agir rapidement, mais la Banque ne prélève aucune commission d'engagement, et l'équipe d'évaluation n'a trouvé aucune preuve du fait que les bénéficiaires se sentent pressurés. En fait, la non-résolution de ces problèmes importants avant la signature du prêt semble être due principalement à des pressions internes provenant de la direction de la Banque, en faveur de la signature de prêts, et donc de la conclusion d'engagements financiers le plus rapidement possible.

Deux éléments importants pour les performances et l'efficacité de la BEI sont sa mémoire institutionnelle, et essentiellement la **documentation des projets** et ses mécanismes visant à assurer un **échange approprié d'informations** et d'expériences sur les projets et les problèmes. L'équipe d'évaluation a identifié des problèmes majeurs dans trois domaines de la documentation : les dossiers des projets sélectionnés, les archives des projets non sélectionnés et l'importante duplication des documents stockés. Les dossiers de projets situés dans les archives centrales sont extrêmement encombrants et varient de manière significative quant à leur contenu, leur cohérence et leur exhaustivité. Il existe un besoin manifeste de rationalisation de ces dossiers, et il faut veiller à ce que le personnel de la BEI se voie remettre des

directives concernant ce qui doit et ne doit pas être joint au dossier -- et notamment les communications électroniques --, et la manière de procéder. La documentation initiale relative à l'identification et au rejet de projets potentiels, si elle existe, est irrégulière et éparpillée dans toute la Banque. Un simple formulaire de demande de projet, accompagnée d'une brève description des raisons de l'acceptation ou du rejet, apporterait une contribution utile à la mémoire institutionnelle de la Banque sans accroître considérablement la charge de travail du personnel. Il est également nécessaire de disposer de directives et de mécanismes de réduction des doublons, qui sont parfois stockés dans des lieux différents, en fonction des inclinations personnelles de différents types d'individus travaillant à la Banque.

Le personnel technique de la BEI travaille dans tous les pays clients de la Banque, et peut par conséquent exploiter l'expérience acquise dans toute une gamme de pays industrialisés et émergents lorsqu'il opère dans les pays ACP. Cependant, pour les responsables des prêts aux pays ACP, et en particulier ceux qui appartiennent à des divisions différentes, il semble n'y avoir aucun mécanisme formel, ou informel régulier, d'échange des savoir-faire et expériences. Jusqu'à récemment, des Rapports d'Achèvement de Projet (RAP) (*Project Completion Reports, PCR*s) étaient produits, normalement dans l'année suivant l'achèvement du déblocage des fonds du prêt. A quelques exceptions notables près, ils ont généralement été d'une bonne qualité technique, et contiennent une section sur les "leçons apprises" du projet. Il semble néanmoins que ces RAP n'aient pas bénéficié d'une large diffusion au sein de la Banque, et qu'ils aient été peu lus. Qui plus est, l'équipe d'évaluation a établi que, dans plusieurs cas, l'aperçu d'un projet donné par le RAP, qui constitue un instantané à un instant donné, constitue une indication trompeuse du succès ultime du projet ou des leçons à en tirer, en particulier lorsque le projet est confronté à des fluctuations inattendues du marché ou connaît des restructurations en matière de gestion ou de commercialisation.

### **3.4 Impact, pertinence et pérennité**

La BEI peut démontrer l'impact direct significatif sur le développement qu'ont eu bon nombre de ses projets réalisés dans les quatre pays, ainsi que la pertinence stratégique pour leurs économies. Au Burkina Faso, par exemple, les différents prêts consentis par la BEI à l'industrie cotonnière ont joué un rôle majeur dans la revitalisation d'une économie léthargique, l'ouverture d'opportunités d'emploi, la fourniture d'un revenu à des communautés rurales et l'augmentation des recettes en devises. En Namibie, deux prêts faisant appel aux capitaux à risques ont contribué à transformer les politiques et la gestion des ressources en eau, qui constituent le principal facteur de développement durable du pays.

Par le financement de composantes spécifiques de projets d'infrastructure majeurs par des capitaux à risques, la BEI a apporté un concours vital au développement des secteurs concernés dans les pays à solvabilité réduite. Malgré tout, et étant donné que l'essentiel des prêts de ce type a été consenti en association avec des co-bailleurs de fonds, il est généralement difficile de différencier des contributions des autres donateurs l'impact direct et spécifique de la BEI sur les économies. Cela est particulièrement vrai de la Tanzanie, où tous les prêts de la Banque depuis 1989 ont été directement ou indirectement effectués en association avec d'autres bailleurs de fonds.

L'impact des prêts globaux sur le développement a été extrêmement important. Comme cela a été souligné plus haut, les réalisations en Zambie ont été remarquables. La BEI a été la seule organisation disposée à se montrer innovante et à prendre des



risques en prêtant à moyen terme à des producteurs de roses, et ceci a donné naissance à une importante nouvelle industrie non traditionnelle et orientée vers l'exportation, ainsi qu'à l'augmentation de la diversification des secteurs productifs, créant ainsi de nombreux nouveaux emplois. En Tanzanie, et bien que les prêts secondaires aient enregistré de moins bonnes performances, l'impact sur le développement a été sensible, car les sociétés financées sont encore en exploitation, même si leurs propriétaires ont changé. En ce qui concerne les deux prêts destinés aux fonds de capital-risque, cependant, leur impact sur le développement a jusqu'à présent été minime, pour les raisons déjà citées.

Les opérations de prêt de la BEI ont produit des effets externes positifs dans trois des quatre pays. C'est en Zambie qu'ils ont été les plus importants, dans une large mesure en raison du succès des prêts globaux. Ces prêts ont eu pour effet collatéral notable d'accroître la capacité du secteur financier à évaluer et à superviser les prêts à moyen terme consentis aux entreprises privées, ainsi que de rationaliser la gestion financière de ces sociétés, ce qui a permis à nombre d'entre elles de compléter l'investissement provenant de leurs propres ressources. Au Burkina Faso, les prêts consentis à l'industrie cotonnière ont contribué à améliorer le climat d'investissement dans le pays, et à préparer le terrain pour de nouvelles initiatives du secteur privé dans une gamme d'activités plus étendue. En Namibie, la préparation et le traitement du portefeuille de la BEI ont aidé le gouvernement de ce pays indépendant depuis peu à comprendre des concepts financiers et juridiques peu familiers, ainsi que ses propres obligations vis-à-vis des prêteurs.

Dans les quatre pays, le portefeuille d'opérations de prêt de la BEI a été conforme aux politiques et aux programmes pays de la Commission Européenne. En effet, dans les quatre pays, on a assisté à une collaboration et à l'échange d'informations entre le personnel de la BEI et la Délégation Européenne locale, et il n'y a eu aucun chevauchement ni duplication des activités. Le seul domaine dans lequel une telle distorsion aurait pu se produire est celui du financement des petites et moyennes entreprises, mais tant au Burkina Faso qu'en Zambie, des accords ont été scellés quant aux rôles respectifs de la BEI et de l'UE. Il semble toutefois nécessaire que les deux organisations étudient des moyens supplémentaires de fournir une assistance financière aux micro-entreprises, d'une manière qui les abriterait des risques de change qu'elles ne peuvent supporter.

La BEI entretient globalement de bonnes relations avec la plupart des autres grands bailleurs de fonds présents dans les quatre pays. Des difficultés se sont fait jour, cependant, en ce qui concerne certains aspects du co-financement avec le Groupe Banque Mondiale. Dans un projet d'infrastructure, par exemple, la Banque Mondiale avait convenu de financer tous les programmes de formation pertinents, mais ceux-ci étaient achevés avant même que la Banque Mondiale ait commencé à déboursier sa part du prêt. Dans deux autres projets d'infrastructure, les conditionnalités croisées ont entraîné, dans un cas, l'annulation du solde d'un prêt qui avait déjà été déboursé à 87 %, et dans l'autre, l'interruption coûteuse et inutile du versement des fonds en attendant la résolution de problèmes politiques et tarifaires majeurs (sans pertinence immédiate pour la composante du projet prise en charge par la BEI). Dans le cas d'un projet d'infrastructure énergétique, la BEI s'est dans une large mesure fiée aux politiques et à l'expertise technique des principaux co-financiers, se trouvant ainsi dans une position où elle finançait partiellement un projet non viable.

Rien n'oblige la BEI d'accepter des clauses de conditionnalité croisée avec d'autres bailleurs de fonds pour le versement de ses fonds. Néanmoins, elle l'a généralement fait, non pas par suite d'une politique explicite, mais plutôt du fait d'un consensus tacite fort selon lequel il est bon que les bailleurs de fonds soient solidaires. Eu égard aux expériences récentes de certains projets co-financés, la BEI dispose désormais de motifs de reconsidérer l'acceptation systématique des conditionnalités croisées, et

d'étudier l'opportunité de définir des situations spécifiques dans lesquelles une conditionnalité croisée acceptée peut être annulée. En Zambie, par exemple, ces questions se sont fait jour pour les raisons suivantes :

- Le concours de la BEI portait sur des composantes clairement identifiables et indépendantes des projets concernés ;
- Le financement apporté par la BEI constituait une part relativement minime du coût total du projet ;
- Les conditions étaient liées aux politiques gouvernementales en matière de prix ou de privatisation sur lesquelles le bénéficiaire du prêt n'avait que peu ou pas de contrôle ; et
- La BEI avait (dans un cas) déjà déboursé une part substantielle de son concours avant que le principal co-financier annonce que les conditions de débours n'avaient pas été remplies à sa satisfaction.

Il est évident que des mesures insuffisantes ont été prises dans le cadre de la préparation de plusieurs prêts individuels afin de garantir ou d'améliorer la pérennité des projets concernés. Cette lacune a été particulièrement évidente dans deux projets, dont le premier n'a jamais démarré parce que le gouvernement n'a pas donné suite aux conditions raisonnables d'octroi des fonds liées aux marchés et à la propriété, qu'il avait pourtant acceptées, et le second a été confronté à un harcèlement permanent pour des raisons analogues, mais aussi en raison de l'absence de collaboration de la part d'autres départements du gouvernement. Malgré de longues négociations, dans les deux cas, avant la signature des prêts, la Banque avait des doutes justifiés quant à la volonté du gouvernement de l'époque d'accepter ses responsabilités et ses engagements. La signature des prêts avant que la Banque soit parfaitement satisfaite de la réalisation future des conditions liées à la pérennité du projet n'était ni appropriée ni prudente.

Des prêts individuels consentis à des industries du secteur privé ont été octroyés en croyant que ces entreprises seraient financièrement viables et pérennes, et qu'elles auraient donc un impact significatif sur le développement. Dans tous les cas, les risques financiers résultant de fluctuations négatives des marchés concernés étaient prévus, mais il a été procédé à peu de préparations pour en minimiser les effets. Par exemple, il aurait été approprié de mettre en place des "programmes de sauvetage" conditionnels, afin d'assurer que les sociétés confrontées à des difficultés pourraient être aidées à surmonter des revers de courte durée. En l'absence de tels "programmes de sauvetage" dans tous ces cas, les responsables des prêts concernés ont dû consacrer un temps excessif aux tentatives de rétablissement de la situation.

Les représentants des gouvernements ou des associations corporatives de trois des quatre pays se sont émus de ce que les bénéficiaires des prêts directs consentis par la BEI, ainsi que les bénéficiaires des prêts secondaires dans le cadre de prêts globaux, n'étaient pas nécessairement représentatifs de la population du pays, certaines minorités ethniques étant sur-représentées. L'équipe d'évaluation n'a pu trouver aucune preuve de discrimination délibérée. Le fait est qu'à quelques exceptions près, les entrepreneurs noirs sont pour le moment principalement propriétaires de petites entreprises, non admissibles aux prêts directs, et qu'ils se trouvent à la limite inférieure de la fourchette actuelle définie par la Banque pour les prêts secondaires.

En règle générale, la BEI n'a pas mis en place de stratégies de sortie pour les projets financés. Cela s'explique dans une grande partie par le fait qu'ils étaient financés avec des capitaux à risques, et constituaient donc des éléments hors bilan, et que les États Membres garantissaient les prêts réalisés à partir des ressources propres de la BEI. Dans certains cas, la Banque s'est vu offrir des garanties, qu'elle a acceptées, mais il ne semble y avoir aucune raison logique de procéder de la sorte.

Aucun des 31 projets évalués n'a eu un impact négatif direct sur l'environnement. En fait, en ce qui concerne les projets susceptibles, par exemple, de produire des effluents délétères, la Banque a apporté un soin considérable, à un stade précoce, pour s'assurer que ces émanations seraient éliminées en temps opportun et d'une manière acceptable pour l'environnement. En revanche, deux projets ont souffert des inquiétudes soulevées à l'égard de l'impact de sous projets, non financés par la BEI, sur l'environnement en général ou d'espèces menacées. Dans les deux cas, le temps nécessaire à la résolution de ces problèmes a retardé le déboursement de la part du prêt assumée par la BEI, même si la Banque ne pouvait guère faire plus que d'apporter son soutien moral aux co-bailleurs de fonds qui cherchaient à les résoudre. Pour l'équipe d'évaluation, cela suggère que, dans les futurs projets co-financés, le personnel de la BEI devrait prioritairement se concentrer sur les problèmes liés au projet, tout en déléguant ou en sous-traitant les questions certes importantes liées à l'environnement à la direction de la Banque et aux États Membres du Groupe Banque Mondiale, ou encore à d'autres grands bailleurs de fonds qui disposent du personnel et des ressources leur permettant de les traiter dans des conditions satisfaisantes. En règle générale, le personnel de la BEI s'oppose fortement à cette vision, et ne voudrait pas être montré du doigt pour manque de solidarité avec d'autres donateurs. Cela paraît plus relever d'une question de principe et d'orthodoxie entre bailleurs de fonds, sans que soit ouvert le débat sur la contribution de cette attitude au résultat global.

L'équipe d'évaluation a préparé une ébauche de comparaison multicritères des 31 projets. Celle-ci est présentée dans le tableau qui suit, dans lequel '0' signifie 'très mauvais' et '3' 'très bon'.

Sur les 31 opérations, neuf (29 %) ont porté sur des prêts globaux (dont deux participations à des fonds de capital-risque), 11 (35,5 %) étaient des prêts individuels consentis à des sociétés industrielles du secteur privé, et 11 (35,5 %) des prêts destinés à des infrastructures génératrices de revenus.

La classification proposée est approximative, mais donne quelques indications utiles :

On peut constater que 20 (65 %) des 31 projets ont reçu une note totale d'au moins 8 (plus de la moitié du maximum possible), 13 projets (42 %) du total ont reçu une note totale d'au moins 10, c'est-à-dire qu'ils peuvent être qualifiés au moins de "bons", en moyenne, pour l'ensemble des critères. Ces projets comprennent majoritairement des prêts individuels (7 projets), 4 prêts globaux et seulement 2 projets d'infrastructure.

D'autre part, 11 projets n'ont pas dépassé les 7 points ; il s'agit de 6 projets d'infrastructure, 2 prêts individuels et 3 prêts globaux (dont les deux projets de fonds de capital-risque). 4 projets seulement obtiennent un score inférieur ou égal à 5, c'est-à-dire inférieur à la qualification d'"assez médiocre". Il s'agit de 2 prêts individuels, 1 projet d'infrastructure et 1 projet de capital-risque.

## Comparaison multicritères des 31 projets

<b>Critères</b>	Traitement et mise en œuvre	Capacité et demande	Rentabilité	Impact et effets externes	Pérennité et flexibilité	Note totale
<b>Pondération du critère Pays &amp; Projets</b>	1	1	1	1	1	
<b>Burkina Faso</b>						
1	1	3	2	2	3	11
2	2	1	1	1	2	7
3	2	2	2	2	2	10
4	2	2	1	1	1	7
5	1	0	0	0	0	1
6	3	3	2	3	2	13
7	3	3	2	2	2	12
<b>Namibie</b>						
1	3	2	2	3	2	12
2	2	1	1	2	3	9
3	3	2	2	2	2	11
4	1	1	1	2	2	7
<b>Tanzanie</b>						
1	0	1	0	0	0	1
2	1	1	1	2	1	6
3	3	2	2	3	3	13
4	1	2	1	1	2	7
5	2	2	2	2	2	10
6	1	1	1	2	2	7
7	1	1	1	2	1	6
8	2	1	2	2	1	8
<b>Zambie</b>						
1	1	2	1	3	3	10
2	1	1	1	1	1	5
3	2	2	1	2	2	9
4	3	3	2	3	2	13
5	2	3	3	3	2	13
6	1	2	2	2	2	9
7	3	3	2	3	2	13
8	3	2	2	3	2	12
9	1	1	1	1	1	5
10	1	3	2	1	2	9
11	1	3	2	1	2	9
12	2	2	1	2	2	9

## 4 POINTS FORTS ET FAIBLESSES DE LA BEI

Les conclusions de cette évaluation, telles que présentées dans le chapitre qui précède, ont permis d'identifier plusieurs domaines dans lesquels la BEI possède des atouts qui lui confèrent un avantage sur les autres institutions financières multilatérales ou bilatérales, mais aussi quelques points faibles qui doivent être éliminés ou réduits. Ceux-ci sont énumérés, résumés et expliqués dans les paragraphes qui suivent.

### 4.1 Points forts

Les six principaux points forts de la BEI dans le contexte du prêt aux pays des ACP ont été identifiés comme suit :

- Sa structure légère, de faible coût et efficace, son personnel empreint de professionnalisme, compétent, motivé et diplomate, évoluant dans le cadre d'équipes pluridisciplinaires qui comprennent les expertises techniques et économiques appropriées ;
- Sa stratégie décentralisée de prêts par pays, qui permet une identification relativement rapide des projets en vue de leur sélection ;
- Sa volonté d'innovation et sa disposition à la prise de risques, ainsi que sa souplesse de réaction aux mutations des priorités en matière de stratégie de développement et de besoins des pays ;
- Le fait qu'elle puisse accéder à des ressources sur capitaux à risques du FED, et sa capacité à proposer des conditions de prêt avantageuses ;
- Sa capacité à utiliser une vaste gamme d'instruments de prêt, en s'appuyant si besoin est sur sa grande expérience des opérations de prêt en Europe ; et
- Sa position stratégique au sein des institutions de l'Union Européenne, qui lui permet d'apporter une contribution non négligeable aux politiques de développement de l'UE.

La BEI est, principalement, une organisation aux structures et aux procédures, à la direction et aux activités inspirées des entités commerciales. Les membres de l'équipe d'évaluation, qui ont travaillé auprès de toutes les grandes organisations financières multilatérales et d'un nombre considérable d'institutions bilatérales ont, en général, été extrêmement impressionnés par l'efficacité, en termes de coût, des opérations de la BEI dans les pays ACP, nonobstant les lacunes soulignées plus bas. La plupart des personnels détachés dans les pays ACP, et en particulier la plupart des responsables des prêts et des chefs de division, font preuve d'un niveau élevé de professionnalisme, de motivation, de diplomatie et de compétence, qui leur a permis d'établir des relations de confiance avec les représentants des gouvernements, les intermédiaires financiers et les promoteurs des projets.

La Banque a adopté une stratégie de prêt décentralisée, qui fonctionne très bien. A l'inverse de la plupart des autres institutions financières multilatérales ou bilatérales, les principales décisions relatives à la sélection des projets ont pour l'essentiel été prises au niveau des responsables des prêts, en concertation avec les personnels techniques, économiques et juridiques concernés. A l'exception des cas évoqués ailleurs, ces décisions ont été prises rapidement et de manière responsable, et les bénéficiaires des prêts en ont été informés dans des délais réduits.

En outre, le personnel est, pour la plupart, innovant et disposé à prendre des risques et des initiatives dans le cadre du développement des portefeuilles pays. La Banque

peut donc se montrer souple dans ses réactions aux mutations des priorités et besoins des pays en matière de développement. Dans bon nombre de cas, elle a été capable de prêter là où d'autres organisations présentant des objectifs de développement avaient temporisé ou avaient même rejeté toute idée de prêt à cause des risques en cause. Les prêts globaux initiaux consentis aux producteurs de roses dans un pays, l'ouverture de l'industrie cotonnière dans un autre, et les deux fonds de capital-risque (bien que ces derniers aient connu des problèmes) constituent des exemples de choix.

Deux facteurs majeurs contribuent essentiellement à cette souplesse. Le premier, et le plus important, est l'accès aux ressources de capitaux à risques du FED. Celles-ci représentent une ressource unique qui possède des avantages significatifs, dont celui, et non le moindre, de bénéficier de la couverture totale ou partielle du risque de change par les États Membres. Elles sont en outre spécifiquement conçues pour être utilisées dans des pays présentant une solvabilité réduite, et pour des projets présentant des risques élevés ou peu de garanties, mais également un potentiel élevé d'impact en termes de développement. Le second réside dans les conditions de prêt des fonds de capitaux à risques fixées par la BEI qui, à un taux maximal de trois pour cent, sont très avantageuses pour les pays ACP. Même dans le cas des prêts sur ressources propres, comme la Namibie en a fait l'expérience, la Banque a pu imposer des taux d'intérêt relativement faibles, en raison de sa note optimale sur les marchés financiers où elle emprunte, mais aussi du fait de son statut d'organisme sans but lucratif. En outre, tous ces taux sont fixes pour la durée du prêt, qui n'entraîne l'imposition d'aucune commission d'engagement ou autre.

La Banque peut faire appel à une vaste gamme d'instruments de prêts. Contrairement à de nombreux autres bailleurs de fonds ou organisations d'investissement, elle peut prêter au secteur public sans garantie d'État, mais aussi au secteur privé sans garantie, directement ou par le biais d'intermédiaires financiers. Elle présente également l'avantage de pouvoir tirer profit de sa grande expérience tirée des prêts consentis pour des projets des États Membres. Cette compétence a été particulièrement importante lorsque le succès de la mise en œuvre de projets dans les pays ACP dépendait des compétences de l'UE en matière de transfert de technologie et de gestion.

Par-dessus tout, la BEI est un membre efficace et fiable de la famille de l'UE. Elle a exécuté son mandat dans les pays ACP sans fanfare et d'une manière qui rehausse le prestige et la réputation de l'UE. L'équipe d'évaluation a observé une coopération et une coordination satisfaisantes entre la BEI et les Délégations Européennes dans les quatre pays évalués. La répartition des tâches entre les deux entités a été clairement définie, et la BEI, dans tous les pays, a nettement contribué à la mise en œuvre des politiques de développement de l'UE.

## 4.2 Faiblesses

Les huit principaux domaines dans lesquels des faiblesses ont été identifiées sont les suivants :

- Dans certains cas, les projets ont été sélectionnés sans qu'on ait accordé une attention suffisante à leur cohérence avec les priorités d'investissement du pays concerné, ou à leur impact potentiel en termes de développement
- Le processus d'examen ex-ante n'a pas prêté suffisamment attention à l'analyse du risque de crédit, et en particulier à l'impact potentiel des risques sur la pérennité financière du projet, et à la nécessité de compenser et de mettre en place un suivi des risques

- La BEI ne se différencie pas toujours suffisamment des autres bailleurs de fonds, et ne donne donc pas toujours aux projets la possibilité de tirer profit des points forts de la Banque soulignés ci-dessus ; cette faiblesse a été plus manifeste dans certains des pays évalués que dans d'autres
- La signature – mais pas le déboursement– de prêts avant d'avoir résolu des questions en suspens susceptibles d'affecter la pérennité du projet, comme le contrôle et la gestion des actifs
- Certaines spécifications d'utilisation du différentiel de taux d'intérêt manquent de fondement et sont inadéquates, et l'utilisation de ce différentiel ne fait pas l'objet d'un suivi suffisant
- Les responsables des prêts ne bénéficient pas toujours en temps utile du support des services spécialisés de la Banque, ce qui peut entraîner des retards et des goulots d'étranglement affectant les projets
- La mémoire institutionnelle de la BEI présente un besoin clair d'amélioration
- Les responsables des prêts sont souvent surchargés de travail, ce qui peut compromettre l'efficacité des opérations de la BEI à long terme.

L'évaluation a montré que lorsque certains projets ont été sélectionnés, dans des pays spécifiques, en particulier ceux qui ont moins modernisé leurs politiques économiques que d'autres, on n'a pas accordé une importance suffisante aux priorités de développement du pays et, par conséquent, à l'impact potentiel sur le développement des ressources de capitaux à risques de la BEI. En particulier, la proportion de prêts alloués à des projets d'infrastructure (généralement co-financés), la part des prêts à des entreprises du secteur privé et celle des prêts globaux, par le biais d'intermédiaires financiers, n'ont pas toujours été cohérentes avec les priorités de développement.

Plus généralement, dans la phase de préparation, l'analyse des différents types de risques de projet et de crédit, et des effets probables de ceux-ci sur la pérennité du projet et, partant, l'impact en matière de développement, a été insuffisante. Il semble qu'aucune ressource de la Banque n'ait été affectée à des études préparatoires sur ce thème avant la mise à l'examen des projets, ni après celle-ci, pour aider à résoudre les problèmes en suspens. De ce fait, de nombreux prêts ont été signés avant que des problèmes majeurs aient été résolus, la conséquence étant que des conditions particulières de débours ont dû être imposées, et que les projets s'en sont inévitablement trouvés retardés, ou ont été ultérieurement confrontés à des problèmes.

Les relations et la division du travail entre la BEI et les autres bailleurs de fonds n'ont pas toujours été appropriées, en particulier dans le cadre de co-financement. Dans certains cas, la BEI a eu peu d'influence stratégique sur la préparation des projets, agissant plutôt comme un "associé en sommeil" ; dans d'autres cas, elle a été inutilement impliquée dans des questions macroéconomiques, de tarification ou de protection de l'environnement qui, aussi importantes qu'elles soient, étaient peu ou pas pertinentes pour la part spécifique du projet que la BEI finançait. Même si la BEI n'est pas obligée d'accepter d'imposer des conditions croisées, elle le fait généralement, et l'on observe un consensus fort au sein du personnel quant à la nécessité de procéder ainsi, ce qui a créé certains retards et anomalies dans ses opérations.

L'utilisation du différentiel de taux d'intérêt dans les projets où les prêts de la BEI étaient rétrocédés aux bénéficiaires ultimes a fait l'objet de justifications inadéquates et de sévères manques de logique. Cette utilisation a porté sur une large gamme d'affectations, allant de l'appui général au budget national à des programmes de formation à destination d'un personnel ciblé. Il y a cependant eu très peu de supervision, et même d'informations sur l'utilisation effective de ce différentiel.

Des retards et goulots d'étranglement inutiles se sont produits dans la sélection des projets, en particulier lorsque des membres du personnel technique, économique ou juridique de la Banque – qui ont tous des responsabilités qui dépassent largement le cadre des pays ACP – n'ont pas répondu rapidement aux demandes d'avis émanant des responsables des prêts concernant l'adéquation des projets soumis à sélection. Certains retards se sont également produits dans le traitement des prêts, en raison de la documentation et du temps nécessaires pour les différents organes décisionnaires en matière d'approbation des prêts. Comme indiqué plus haut, le déblocage des fonds prêtés a souvent subi des retards principalement dus aux conditions de versement stipulées dans les contrats de financement, qui auraient pu être évités si les problèmes en question avaient été résolus avant la signature du prêt.

La BEI possède une mémoire institutionnelle inappropriée, et recourt insuffisamment à la gestion des connaissances pour s'assurer que le personnel travaillant avec les pays ACP tire profit des expériences des autres. La documentation de projet est irrégulière et incomplète, la duplication des matériels est courante et l'introduction de la communication électronique ne s'est pas accompagnée de systèmes de classement ou d'enregistrement appropriés. En raison, notamment, de la surcharge de travail, il existe peu d'opportunités, formelles ou informelles, pour les responsables des prêts de s'enrichir des succès et échecs d'autres responsables des prêts d'autres divisions.

Le personnel de la BEI qui travaille avec les pays ACP est indubitablement surchargé de travail, et sa charge de travail s'accroît avec chaque nouveau projet sélectionné. De ce fait, des activités importantes, comme la supervision et le suivi des projets, se sont vu accorder une priorité réduite. Les responsables des prêts n'ont pas de remplaçant (à l'exception de leurs chefs de division, qui ont d'autres responsabilités) pour assurer la continuité lorsqu'ils sont absents, que ce soit en mission, en vacances ou en congé de maladie. Ils sont également encombrés d'un certain nombre de tâches qui, dans d'autres organisations, seraient déléguées au personnel de support. Il s'agit notamment de tâches administratives comme le suivi du remboursement des anciens prêts sous mandat de l'UE, le classement, les rapports périodiques ou les obligations de documentation.



## **5 PRINCIPALES RECOMMANDATIONS**

Les recommandations qui suivent, présentées par l'équipe d'évaluation, tout en gardant à l'esprit les montants nettement accrus des fonds mis à disposition pour être gérés par la BEI dans le cadre du Protocole de Cotonou, ainsi que les politiques sous-jacentes qui président à ce Protocole, ont pour objectifs généraux de :

- Améliorer l'impact clairement identifiable de la BEI sur le développement des pays ACP ;
- Accroître l'efficacité du personnel et des ressources financières de la BEI consacrés aux opérations sur capitaux à risques réalisées dans les pays ACP ; et
- Accélérer le cycle du projet pour la sélection, le traitement et le versement des fonds des prêts.

Certaines de ces recommandations reflètent, ou s'appuient sur des mesures récemment mises en place, en totalité ou en partie, par la Banque en réponse à des lacunes opérationnelles identifiées par le passé. D'autres restent cependant encore à mettre en œuvre.

### **5.1 Tirer profit des avantages comparatifs de la BEI**

Prendre appui sur les réalisations et points forts de la BEI consiste pour l'essentiel à assurer la poursuite et l'amélioration de la capacité de réaction, l'innovation, l'efficacité en termes de coûts et l'attitude professionnelle et efficace qui caractérisent ses opérations. Certains États Membres (comme le Royaume-Uni dans son document intitulé "Travailler en Partenariat avec la BEI" ('Working in Partnership with the EIB')) ont soutenu que la BEI devait commencer à se comporter comme les autres grandes institutions financières multilatérales de développement, et s'impliquer dans une vaste gamme de domaines macroéconomiques, sectoriels, administratifs, sociaux, environnementaux et autres, participer à un plus grand nombre de projets co-financés tout en produisant plus de documentation et de justifications de l'impact du développement de ses prêts et de la cohérence de cet impact avec la politique de développement de l'UE.

L'équipe d'évaluation estime, au contraire, qu'en ce qui concerne l'allocation de ressources de capitaux à risques dans les pays ACP, les politiques de développement de l'UE seraient mieux servies si la Banque améliorait son impact sur le développement en se concentrant sur les stratégies, les domaines et les projets pour lesquels elle a prouvé qu'elle disposait d'un avantage comparatif sur d'autres donateurs et investisseurs. Elle devrait continuer à opérer au plus juste des effectifs, avec une flexibilité maximale dans la façon dont elle opère, et avec la plus grande rapidité possible de traitement et de versement de prêts de grande qualité.

Cette recommandation implique que, dans le cadre de la poursuite de sa coopération avec le Groupe Banque Mondiale et d'autres prêteurs multilatéraux et bilatéraux, la BEI doive clarifier et renforcer la répartition des tâches entre eux. Cette démarche est particulièrement importante dans les pays ACP dans lesquels la Banque a développé ou pourrait développer une stratégie de prêts spécifiques par pays (ou même par secteur). La BEI ne devrait participer à des projets de co-financement avec le Groupe Banque Mondiale (ou d'autres bailleurs de fonds ou investisseurs multilatéraux) que lorsque son concours est susceptible d'avoir un impact distinct en termes de développement, ou si elle peut effectuer un apport stratégique par le transfert de

technologie et d'expérience des projets en provenance d'Europe, ou si elle peut exercer une influence afin d'assurer la pérennité de la composante du projet qu'elle finance. Dans ces conditions, le co-financement peut se justifier comme une utilisation appropriée des ressources de capitaux à risques. Maintenant que le montant minimum de prêt garanti par pays qui était prévu dans le Protocole de Lomé IVa) a disparu, il est nettement plus difficile de justifier l'utilisation de ces ressources lorsque la BEI est dans une large mesure un bouche-trou financier passif, ou si le principal co-baillleur de fonds bénéficie d'une garantie d'État, surtout dans les pays où il n'est pas possible pour la Banque de mettre au point une stratégie de prêt spécifique à ce pays ou à un secteur particulier, soit en raison de la multiplicité des donateurs, soit parce que le gouvernement ne prend pas assez au sérieux ses obligations vis-à-vis de la Banque.

Lorsqu'une décision de co-financement est prise, l'identification d'un sous-projet indépendant, qui possède une justification même en l'absence des autres composantes, devra être recherchée autant que possible afin d'accélérer le traitement du prêt. La BEI ne devra envisager de conclure des accords de conditionnalité croisée que dans les cas où l'impact sur le développement risque d'être mis en péril, en précisant les conditions dans lesquelles cette conditionnalité croisée peut être dissoute. En outre, dans le cadre du traitement des projets de co-financement, la BEI devrait se concentrer sur les problèmes spécifiques au projet, et déléguer ou sous-traiter les autres éléments importants à la direction de la Banque et aux États Membres, notamment en ce qui concerne les politiques macroéconomiques, la fixation des prix par secteur, les préoccupations environnementales et les biens publics globaux au Groupe Banque Mondial ou aux autres grands bailleurs de fonds, qui disposent du personnel approprié et de ressources nettement supérieures pour traiter ces questions. Il pourra toutefois se produire des situations dans lesquelles la BEI pourrait envisager de prendre la tête d'un projet de co-financement, car elle-même ou l'UE dans son ensemble possède une compétence particulière dans un domaine spécifique.

La répartition des tâches entre la BEI et la Commission Européenne est efficace, avec une collaboration, une coordination et un échange d'informations satisfaisants, en particulier au niveau des pays, et on ne constate pas de chevauchement ni de duplication des activités. En plus de tirer profit de cette répartition des tâches, la BEI devrait maintenant commencer à encourager les Délégations, qui sont en bien meilleure position que la Banque car elles bénéficient d'une implantation locale, à s'assurer que les activités des bailleurs de fonds bilatéraux et des agences d'investissement des États Membres ne sont pas incompatibles avec les opérations de la BEI dans des domaines tels que la stratégie d'investissement, et la définition de domaines d'intervention. En outre, suivant l'exemple du secteur minier en Zambie (pour lequel l'UE finance l'expertise technique nécessaire pour aider les intermédiaires financiers à évaluer les projets), il semble souhaitable que les Délégations Européennes implantées dans les pays ACP envisagent de consacrer une part de leurs ressources au financement de méthodes nouvelles ou améliorées pour soutenir et renforcer l'impact sur le développement des opérations indépendantes de la BEI comme, par exemple, dans les prêts globaux.

## **5.2 Renforcer la stratégie de prêt par pays pour les opérations sur capitaux à risques**

Le renforcement de la stratégie de prêt par pays implique pour l'essentiel de veiller à maximiser l'impact des opérations sur capitaux à risques sur le développement.

Les succès obtenus jusqu'à présent avec les prêts globaux, dans le cadre desquels des prêts secondaires à moyen terme sont accordés à des entreprises privées par le biais

d'intermédiaires financiers, ont largement dépassé les attentes en termes d'impact sur le développement. Dans les pays ACP où la stratégie de développement du gouvernement consiste à donner une plus grande importance à l'économie de marché, au secteur privé et à la diversification économique, les prêts globaux prendront de l'importance. Dans ceux où la BEI n'a pas consenti de prêts globaux jusqu'à présent, il conviendrait maintenant de les considérer sérieusement comme un élément majeur de la stratégie de prêt, tant que la demande de financement n'est pas couverte par le secteur privé. Lorsque la BEI possède déjà une expérience positive des prêts globaux, il est désormais approprié d'accroître encore la souplesse des conditions de prêt. Lorsque ceux-ci ne sont pas disponibles dans les banques du pays, des prêts d'un à trois ans aux entreprises, ainsi que des prêts à moyen terme, devraient être plus facilement proposés, car il existe manifestement une demande insatisfaite pour ce type de prêts. Lorsqu'il n'existe pas de chevauchement avec les activités d'autres organisations financières, la gamme des montants prêtés devrait être élargie, les activités de refinancement et autres devenant admissibles à l'octroi de prêts de second rang.

L'expérience des prêts globaux au Kenya, qui a fait l'objet d'un rapport au sein de la Banque, devrait être exploitée plus largement dans deux domaines : premièrement, en renforçant la commercialisation des facilités de prêt global dans les pays ACP, afin de "passer le mot" et de s'assurer que les dispositifs sont bien compris ; deuxièmement, en apportant une assistance accrue aux emprunteurs potentiels, en particulier en matière de préparation de plans d'activité, de projections financières et d'études de faisabilité. Dans les deux domaines, des sociétés de conseil ou de gestion pourraient être retenues, de préférence au plan local s'il en existe et qu'elles sont qualifiées.

Lorsque la situation s'y prête, le nombre et la variété des intermédiaires financiers admissibles au tirage sur les prêts globaux devraient être augmentés afin de promouvoir la concurrence entre intermédiaires pour l'obtention de prêts de second rang. En outre, il conviendra de prendre en considération l'utilisation d'intermédiaires financiers spécifiques, par secteur et/ou zone géographique au sein des pays. Si nécessaire, la BEI devrait fournir des ressources pour aider les intermédiaires à renforcer leurs services d'analyse du risque de crédit et de supervision des prêts. Si la mauvaise expérience de la Banque avec les deux fonds de capital-risque évalués est indicative d'expériences analogues dans d'autres pays ACP, il conviendra de redoubler d'efforts pour identifier des intermédiaires appropriés, donnant priorité à la problématique du développement, afin de canaliser les fonds en actions et les quasi-fonds propres et, si nécessaire, soutenir et aider ces intermédiaires à renforcer leurs capacités de gestion, d'analyse du risque et de supervision.

Il est essentiel de réduire les frais de personnel disproportionnés engagés par la BEI pour les prêts individuels aux entreprises du secteur privé, pour lesquels il a fallu, pour la plupart, un temps de traitement supplémentaire y compris pour une supervision constante. Si de tels prêts, qui font appel à des ressources en capitaux à risques, doivent être maintenus dans le portefeuille de la BEI consacré aux pays ACP parce qu'on en espère un impact significatif sur le développement, il conviendra de mettre en œuvre deux mesures. Dans un premier temps, la Banque devrait renforcer encore son analyse du risque de crédit dans la phase d'examen du projet, en s'appuyant sur son expérience du prêt sur ses propres ressources. Dans un second temps, en aval de la signature du prêt, elle devrait mettre au point un système d'alerte précoce permettant d'identifier les prêts en difficulté, définir des arrangements de résolution des problèmes pour ces prêts et sortir rapidement des projets irrécupérables afin de limiter les pertes. Dans certains cas, et en particulier lorsqu'il n'est pas possible de s'appuyer sur les ressources internes à la Banque, la supervision des prêts, et notamment la fourniture aux emprunteurs d'aide à la gestion et d'aide financière, ou d'autres programmes de sauvetage, pourrait être déléguée à des conseillers en gestion locaux ou aux intermédiaires financiers retenus pour les prêts globaux.

En ce qui concerne les projets d'infrastructure générateurs de revenus dont il est prévu qu'ils contribueront à l'impact global de la BEI sur le développement du pays, la Banque devrait veiller à ce que les retards de versement des fonds connus par le passé ne se reproduisent pas. A cet égard, il est absolument essentiel de s'assurer de la résolution des questions majeures de propriété des actifs et/ou de gestion avant la signature du prêt. Il est également capital de s'assurer du plein soutien du gouvernement en faveur du projet, et de son engagement à s'acquitter de ses obligations connexes. Dans les situations de co-financement, et comme souligné plus haut, il est essentiel de négocier une répartition appropriée des tâches entre les différents bailleurs de fonds, d'utiliser un "financement parallèle" si possible et d'éviter les conditionnalités croisées qui n'ont pas lieu d'être.

Aussi longtemps que subsistera un différentiel notable entre le taux d'intérêt appliqué par la BEI à ses prêts et le taux de rétrocession aux bénéficiaires ultimes (celui-ci sera moins important dans le cadre du Protocole de Cotonou), il conviendra d'apporter une justification plus sérieuse de l'utilisation de ce différentiel. Il devra de préférence être utilisé d'une manière qui contribue aux objectifs de développement de l'UE et de la BEI, ainsi que du gouvernement concerné. Une possibilité, qui aurait un impact clairement identifiable sur le développement, consisterait à préciser que ce différentiel doit être affecté à la réduction de la pauvreté moyennant le versement, par exemple, de subventions à des petites entreprises locales (noires) par le biais d'intermédiaires financiers compétents. Cela répondrait aux inquiétudes soulevées dans certains pays quant à l'indigence de l'assistance accordée à ces entreprises. Quelle que soit la stratégie adoptée, l'utilisation des fonds devrait être suivie, directement ou indirectement, et des procédures de reddition de comptes appropriées introduites.

### **5.3 Accélérer le cycle de projet pour la sélection, le traitement et le versement des fonds des prêts**

Afin d'améliorer l'efficacité et la rapidité de la procédure de sélection par la BEI de projets intéressants les pays ACP, il est essentiel de veiller à ce que le responsable des prêts reçoive en temps utile des autres services de la Banque – personnel technique, économique et juridique en particulier – leurs réactions initiales aux propositions de projet, que ce soit sur le mode formel ou informel. Ces réactions devraient être fournies dans un délai déterminé (pas plus de quelques jours) et contribuer à établir si des travaux sont nécessaires en amont de la mise à l'examen, afin de résoudre des problèmes ou des incertitudes concernant le projet proposé, et lesquels. Si de tels travaux sont jugés nécessaires, elles devraient également permettre d'identifier comment ils doivent être financés et par qui ils doivent être réalisés.

La rigueur de l'examen des projets pour les opérations sur capitaux à risques devra être maintenue mais, en outre, et comme dans d'autres départements de la Banque, on devrait accorder une importance accrue à l'analyse du risque de crédit, et notamment à la classification et au niveau des types de risques potentiels, leur probabilité de matérialisation et les mesures à prendre pour les éliminer ou réduire leur impact sur la viabilité et la pérennité du projet. Lorsque la réduction de la pauvreté est une préoccupation majeure d'un pays, et que le projet doit y contribuer, les considérations environnementales peuvent avoir à laisser le pas aux avantages sociaux ou à la réduction de l'exclusion sociale.

Dans le souci de réduire les retards de déboursement résultant de conditions stipulées dans les contrats de financement, et aussi de réduire le temps passé par le personnel à assurer le suivi de ces conditions, il conviendrait de limiter les cas où ces conditions

sont nécessaires par une meilleure résolution des problèmes en amont de la signature du prêt ; cela concerne principalement les questions liées à la propriété des actifs, à la gestion et aux aspects juridiques et techniques du projet. Le contrat de financement devrait continuer à indiquer si des garanties de quelque type que ce soit sont exigées pour des prêts financés par des capitaux à risques, mais également expliquer pourquoi elles sont nécessaires. En outre, et afin de réduire le temps passé par le personnel au suivi des prêts en difficulté, les responsabilités du promoteur du projet, du gouvernement et de la Banque en matière de viabilité et de pérennité du projet devraient être stipulées clairement, ainsi qu'une stratégie de sortie et des conditions dans lesquelles la Banque pourrait se désengager du projet. Etant donné que la BEI n'est astreinte à aucune obligation d'accepter des conditions croisées avec les co-bailleurs de fonds, cette pratique devrait être évitée autant que possible.

La tendance actuelle à réduire la supervision des projets en raison des charges de travail des responsables des prêts devrait être inversée. Un dispositif d'alerte précoce devrait être mis en place pour signaler les projets et les prêts confrontés, ou susceptibles d'être confrontés à des problèmes. Une fois le système activé pour une opération donnée, le responsable des prêts devrait immédiatement formuler une stratégie de sauvetage, de réanimation ou de sortie. Celle-ci devrait être mise en œuvre par une équipe de résolution des problèmes, ou un 'groupe d'intervention de crise' ou des 'experts de secours', provenant soit de la Banque, soit de sociétés de conseil en gestion du pays concerné.

La documentation sur les projets dont dispose la BEI doit être rationalisée et rendue plus directement utile au traitement et au déboursement des prêts. Afin d'améliorer la mémoire institutionnelle de la Banque, des directives claires de stockage et d'accessibilité de la documentation devraient être établies, indiquant notamment ce qui doit être conservé sous forme électronique, les archives existantes devant quant à elles être regroupées (l'examen complet des systèmes informatiques de la BEI et le projet pilote de gestion électronique des données actuellement en cours constituent d'importants premiers pas dans cette direction). La procédure d'approbation des prêts après évaluation devrait être accélérée par la réduction des doublons inutiles dans les documents de projet de prêt et, si possible, la rationalisation des procédures de prise de décision.

Enfin, dans le domaine de la gestion des connaissances, il conviendrait d'élargir la diffusion des expériences portant sur des projets et des pays au sein des divisions concernées par les pays ACP. En outre, les chefs de division devraient déterminer les types d'information et de formation nécessaires aux nouveaux responsables des prêts, en plus de la formation en milieu de travail, et de quelle assistance le nouveau responsable des prêts pourrait avoir besoin pour maintenir la continuité des relations de la Banque avec le pays concerné et ses clients dans le pays.

## **5.4 Assurer une plus grande efficacité de l'utilisation des ressources**

L'équipe d'évaluation reconnaît que, même en accroissant l'efficacité, en rationalisant encore la conduite des opérations et en réduisant les retards et goulots d'étranglement dans le traitement des projets, des ressources supplémentaires seront nécessaires au Département ACP pour faire face aux montants accrus de prêts BEI disponibles aux ACP dans le cadre du Protocole de Cotonou. Les performances de la BEI, son impact sur le développement, son prestige et ses avantages comparatifs dans les pays ACP

constituent des éléments essentiels de la stratégie de développement de l'UE ; à ce titre, ils doivent être maintenus et renforcés.

On n'a pas essayé d'estimer le nombre de collaborateurs supplémentaires requis ; en fait, une telle démarche dépasse le champ de l'évaluation et ne peut être menée qu'une fois que les recommandations qui précèdent auront été mises en application, si elles sont acceptées, et que le programme de travail en matière de prêts aux termes du Protocole de Cotonou aura été préparé. Néanmoins, il apparaît que deux types de ressources supplémentaires seraient dans tous les cas hautement bénéfiques en termes d'amélioration des performances du personnel professionnel affecté aux opérations ACP.

Le premier concerne la disponibilité et le recours accru à un personnel d'assistants. Les professionnels seraient alors déchargés de nombreuses tâches administratives, de documentation et autres, qui occupent actuellement un temps précieux qui pourrait être affecté avec plus de profit aux projets et à la poursuite de leur impact sur le développement. Cela permettrait également aux chefs de division pays d'assurer la continuité des communications entre la Banque et le pays lorsque le responsable des prêts est en mission, en congés ou malade.

Le second concerne une augmentation des ressources disponibles pour le traitement et la supervision des projets dans un but de plus grande efficacité, et ce principalement en déléguant ces tâches à d'autres parties de la Banque ou, lorsque cela n'est pas possible, à des spécialistes extérieurs à la Banque.

## **5.5 Note de conclusion sur le Protocole de Cotonou**

Comme déjà indiqué, le Protocole de Cotonou, qui crée une Facilité d'Investissement qui sera gérée, à compter de 2002, par la BEI, fournira à la Banque une enveloppe nettement étoffée de fonds destinés à être investis dans les pays ACP. Le principal objectif de ce dispositif est de faciliter l'intégration de ces pays dans l'économie mondiale, par la promotion de leur croissance et de leur développement. Un accent particulier sera donc mis sur l'investissement dans le secteur privé, et notamment les infrastructures génératrices de revenus, dans des projets qui stimulent le développement du secteur financier et dans des opérations qui attirent l'investissement privé dans les pays ACP. Il est prévu que la facilité fonctionnera de manière à devenir, à terme, un fonds renouvelable.

La Facilité d'Investissement convient manifestement mieux aux pays ACP qui ont déjà progressé sur la voie du développement économique, où les mécanismes de marché ont remplacé les contrôles de l'État, où l'investissement privé dans des entreprises productives est fortement encouragé et soutenu et où a émergé un cercle de promoteurs et de gestionnaires de projet compétents.

L'équipe d'évaluation considère que c'est dans ces pays que la BEI aura la plus grande opportunité de jouer un rôle plus important et stratégique qu'auparavant, tant en termes de volume des fonds prêtés qu'en termes d'impact potentiel sur le développement. Les opérations de la BEI devraient pouvoir tirer profit de ses points forts, de ses réalisations et de son expérience acquise au cours des dix dernières années, et continuer à évoluer de la manière qui a réussi jusqu'à présent, ses stratégies de prêt pays se caractérisant par une concentration et une expansion des prêts globaux, couplées à un accroissement des participations en fonds propres prises dans le secteur privé.

Dans d'autres pays ACP moins progressistes, la BEI jouera nécessairement un rôle moins important, au moins jusqu'à ce que les conditions deviennent plus favorables. L'identification des projets appropriés, présentant un impact potentiel et distinct sur le développement, sera plus difficile et il conviendra de rechercher les niches dans lesquelles la Banque dispose d'un avantage comparatif, et y intervenir en appliquant des approches innovantes à la première occasion, en utilisant pleinement tous les instruments de prêt à sa disposition. En particulier, comme cela a déjà été démontré dans plusieurs pays à la solvabilité réduite, la capacité à octroyer avec succès des prêts globaux, même à des intermédiaires financiers débutants ou des banques commerciales disposant de peu d'expérience en matière de prêts à moyen terme peut se révéler une force d'impulsion qui pousse les gouvernements à adopter des politiques plus progressistes et plus axées sur les marchés.

Toutes les recommandations présentées dans le présent Rapport de Synthèse sont conformes aux principes et politiques sous-jacents à la Facilité créée par le Protocole de Cotonou et à l'évolution prévue des opérations de la BEI dans les pays ACP. Elles reflètent l'opinion de l'équipe d'évaluation selon laquelle la Facilité de Cotonou ne devrait pas entraîner d'implication supplémentaire de la part de la Banque dans les questions de politique des pays dans leur acception large ou les problèmes globaux, sauf si ceux-ci affectent l'impact de la BEI sur le développement, ou entraînent une modification radicale de la manière dont la Banque exerce ses activités et le mandat qui lui a été confié par l'UE.



## **6 COMMENTAIRES DU SERVICE DES PRÊTS POUR LES OPÉRATIONS DANS LES PAYS ACP SUR LE RAPPORT INTITULÉ "ÉVALUATION DES OPÉRATIONS FINANCIÉES AVEC DES CAPITAUX À RISQUES DANS LES PAYS ACP, 1989-99"**

Le Service des Prêts chargé des opérations dans les pays ACP exprime son accord avec l'orientation globale du rapport. Il souhaite toutefois faire une observation d'ordre général sur certaines des recommandations, et exprimer son fort désaccord en ce qui concerne un élément précis du rapport.

Le commentaire d'ordre général concerne les observations des consultants sur les points suivants :

- i) la possibilité de mieux répartir les tâches entre la Banque et les autres bailleurs de fonds, et d'améliorer la coopération avec les Délégations de la Commission ;
- ii) la cohérence des projets financés par la Banque avec les priorités des pays en matière de développement ;
- iii) l'insuffisance de l'analyse du risque ;
- iv) la gestion inadéquate des différentiels de taux d'intérêt ;
- v) les questions de dotation en personnel et d'organisation interne.

Ces observations auraient pu s'appliquer à la situation qui prévalait au moment où certains de ces projets ont été évalués, mais elles ne reflètent pas l'évolution des pratiques de la Banque intervenue depuis lors. Au fil du temps, et avec le renforcement de la priorité donnée aux opérations visant le secteur privé, la Banque a elle-même identifié ces faiblesses et mis en œuvre des mesures destinées à les surmonter. Ces efforts seront poursuivis dans les années à venir, avec l'entrée en vigueur du Protocole de Cotonou : la nouvelle Facilité d'Investissement destinée aux opérations dans les pays ACP se concentrera sur le financement du secteur privé, et sera gérée sous la forme d'un fonds renouvelable, selon des principes commerciaux.

Néanmoins, l'importance des recommandations des consultants est indéniable, car à de nombreux égards, elles représentent une validation indépendante des mesures mises en place par la Banque.

Ces nouvelles mesures sont présentées brièvement ci-dessous :

- 1- Meilleure répartition des tâches avec les autres bailleurs de fonds, et collaboration renforcée avec les Délégations de la Commission. Ce problème dépasse largement le cadre des activités de la Banque ; il a déjà été identifié par la communauté des bailleurs de fonds comme l'une des lacunes de la fourniture d'aide : l'insuffisance de la coordination entre bailleurs de fonds peut entraîner une allocation des ressources inférieure aux capacités optimales, et imposer un fardeau inutile aux autorités du pays bénéficiaire. Ce problème est expressément traité dans le cadre de l'"exercice de programmation" destiné à identifier les secteurs prioritaires d'utilisation, par la Commission et par la Banque, des ressources financières allouées dans le cadre du Protocole de



Cotonou. Dans le contexte de Cotonou, la programmation a considérablement évolué par rapport aux orientations antérieures, qui adoptaient principalement une approche par secteur. Les Délégations implantées dans les différents pays ACP élaborent désormais avec les pouvoirs publics locaux une stratégie plus globale, et s'efforcent de déterminer la manière dont les différents bailleurs de fonds peuvent utiliser au mieux leur avantage comparatif pour mettre en pratique cette stratégie. La Banque apporte son concours à la définition de la stratégie ainsi qu'à sa participation (voir point 2 ci-dessous).

Il convient toutefois de souligner que chaque bailleur de fonds a ses propres termes de référence et organes de prise de décision ce qui, à un point donné, limite inévitablement les capacités de renforcement de la coopération. Bien qu'il ne soit pas impossible de surmonter ces obstacles, il s'agit d'une procédure de longue durée qui dépasse largement le champ du présent document.

- 2- Cohérence insuffisante entre les projets de la Banque et les stratégies de développement des pays. Comme indiqué dans le paragraphe qui précède, cette question est également traitée dans le cadre de l'"exercice de programmation". La Banque spécifie le ou les secteurs prioritaires dans lesquels elle concentrera ses opérations et la manière dont ils s'intégreront à la stratégie de développement. Cependant, il convient d'être prudent dans ce domaine : bien qu'il soit possible, et même souhaitable d'identifier les secteurs prioritaires ex-ante en matière d'investissement dans les infrastructures, ce n'est pas le cas en ce qui concerne le financement des entreprises commerciales, où la Banque répond aux réactions des entreprises aux opportunités présentées par le marché.
- 3- Analyse du risque. Avec l'accent progressif sur les opérations visant le secteur privé, la Banque a introduit dans ses opérations une analyse du risque plus systématique, qui affecte tant les promoteurs que les projets. Cet aspect de l'évaluation et du suivi des projets sera encore renforcé par le nouveau mode opératoire lié à la Facilité d'Investissement.
- 4- Bonification d'intérêts. A l'instar des États Membres, la Banque a progressivement cherché à éviter automatiquement d'appliquer aux bénéficiaires ultimes les bonifications d'intérêt prévues dans la Convention de Lomé, celles-ci risquant fort de créer des distorsions du marché. Pour minimiser cet effet de distorsion, le personnel de la Banque a eu recours, au cas par cas, à une gamme de solutions telles que l'affectation des ressources qui en résultent à la formation ou à la couverture des risques de change. Il est vrai que le suivi de l'utilisation de ces ressources est problématique, en particulier dans le cas de l'assistance technique, car l'élément de bonification ne s'accumule que progressivement, avec chaque paiement d'intérêts. Cependant, et bien que ce problème ait été important dans le cadre de la Convention de Lomé, il sera éliminé dans une large mesure aux termes du Protocole de Cotonou, qui stipule que les bonifications d'intérêts ne peuvent être accordées que lorsque leur justification peut être clairement démontrée et suivie et que, en outre, elles peuvent revêtir la forme d'un montant initial forfaitaire.
- 5- Dotation en personnel et questions d'organisation interne. La Banque se mettra en état de gérer la Facilité d'Investissement, et met déjà en œuvre des mesures visant à permettre une délégation accrue des responsabilités, notamment par la création de postes d'assistants.

Le Service des Prêts est cependant en total désaccord avec les recommandations concernant le co-financement destiné à combler une lacune de financement et les conditionnalités croisées, qui reflètent la mauvaise appréciation des réalités institutionnelles de la part des consultants. En intervenant dans le co-financement, la Banque peut jouer un rôle utile, consistant à fournir une partie des fonds nécessaires et à renforcer la collaboration entre bailleurs de fonds : de nombreuses institutions sont limitées dans la proportion des frais de projets qu'elles peuvent financer. En ce qui concerne les conditions croisées, il ne s'agit pas d'une question de principe et d'orthodoxie, comme le prétendent les consultants, mais de la seule solution possible pour collaborer efficacement et maintenir la pression sur les autorités compétentes pour mettre en place des mesures ou des réformes fondamentales. L'application de la conditionnalité croisée, même si les conditions en question n'affectent pas les composantes du projet propres à la Banque, est régie par la nécessité de définir un cadre optimal pour le projet dans son ensemble, et non pour ses composantes prises individuellement. A cet égard, aucun déboursement n'est effectué tant que les conditions posées par la Banque ne soient remplies de façon satisfaisante.

## LA BANQUE EUROPEENNE D'INVESTISSEMENT

Propriété des 15 États membres de l'Union européenne (UE), la Banque européenne d'investissement (BEI) a son siège à Luxembourg. Elle concourt à la réalisation des politiques communautaires en mettant en œuvre ses ressources propres, qu'elle collecte sur les marchés mondiaux des capitaux et qu'elle prête é l'appui de projets d'investissement viables favorisant le développement équilibré de l'Union européenne.

Créée en 1958 par le Traité de Rome, la BEI possède sa propre structure administrative et ses propres organes de décision et de contrôle (Conseil des gouverneurs – constitué pour l'essentiel des Ministres des finances des États membres – Conseil d'administration, comité de direction et Comité de vérification).

Emprunteur international de premier plan, qui s'est toujours vu attribuer la note la plus élevée, « AAA », par les grands organismes internationaux de notation, la BEI lève de gros volumes de fonds é des conditions avantageuses. Elle rétrocède le produit de ses emprunts sans poursuivre de but lucratif.

Le volume des opérations de la BEI connaît une croissance régulière, et la Banque est aujourd'hui l'une des plus grandes institutions de ce type au monde. Si la majeure partie de ses prêts sont accordés à l'intérieur de l'Union européenne, la Banque est également appelée à participer é la mise en œuvre des politiques communautaires d'aide au développement et de coopération avec les pays tiers en octroyant des financements dans quelque 120 pays non-membres de l'UE. Elle appuie ainsi :

- la croissance économique dans les 71 pays ACP et PTOM ;
- le renforcement du partenariat euro-méditerranéen ;
- la préparation à l'adhésion des pays d'Europe centrale et orientale et de Chypre ;
- la coopération industrielle, y compris le transfert du savoir-faire technique, avec l'Asie et l'Amérique latine.

La BEI a commencé à effectuer des évaluations ex-post en 1988, surtout pour ses opérations dans les pays non membres de la Communauté européenne. En 1995, la Banque a créé une Unité d'évaluation chargée d'évaluer les opérations à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'Union européenne. Les évaluations adoptent une approche thématique et celles-ci sont destinées à être publiées.

A ce jour, la Banque a publié les évaluations suivantes :

1. Résultats obtenus par un échantillon de neuf stations d'épuration des eaux d'égout dans des pays de l'Union européenne (1996 – disponible en français, anglais et allemand)
2. Évaluation de 10 opérations dans le secteur des télécommunications dans les États membres de l'UE (1998 – disponible en français, anglais et allemand)
3. Contribution de grandes infrastructures routières et ferroviaires au développement régional (1998 – disponible en français, anglais et allemand)
4. Évaluation de projets industriels financés par la Banque européenne d'investissement au titre de l'objectif du développement régional (1998 – disponible en français, anglais et allemand)
5. Évaluation de 17 projets dans le secteur de l'eau dans le bassin méditerranéen (1999 – disponible en français, anglais, allemand, espagnol et italien).
6. L'impact des opérations d'emprunt de la BEI sur l'intégration des nouveaux marchés des capitaux (1999 - disponible en français, anglais et allemand).
7. Contribution de la BEI au développement régional - Rapport de synthèse : Impact sur le développement régional des financements accordés par la BEI à 17 projets au Portugal et en Italie (2001 - disponible en français, anglais, allemand, italien et portugais).

Ces rapports peuvent être obtenus auprès de :

Mme Barbara Simonelli, Bureau d'information

Fax : (+352) 4379-3188

E-mail : [B.Simonelli@eib.org](mailto:B.Simonelli@eib.org)