

N'DJAMENA, 18 SEPTEMBRE 2008
JOURNEE PORTES OUVERTES BDEAC

THEME GENERAL:

« QUELS SONT LES PROJETS ELIGIBLES AU FINANCEMENT DE LA BDEAC? »

Communication 3
CYCLE DE PROJET

Béringar Maïna NDOMNABAYE
Directeur des Etudes et des Financements

0. BUT DE LA COMMUNICATION

- **0.1** Informer les opérateurs économiques, porteurs de projets à présenter au financement de la BDEAC, sur les attentes de la Banque en ce qui concerne la qualité des informations et des documents à fournir à l'appui d'une demande de financement;
- **0.2** Donner un aperçu du traitement du dossier reçu du promoteur par les services de la Banque et par son Conseil d'Administration.

PLAN DE L'EXPOSE

1. Naissance du projet (au niveau du promoteur)
2. Questions préliminaires
3. Identification du projet
4. Préparation et pré-évaluation du projet
5. Evaluation du projet
6. Décision du Conseil d'administration BDEAC
7. Mise en place du prêt et supervision de l'exécution du projet
8. Suivi du prêt et post évaluation du projet
9. Durée du cycle de projet

1. NAISSANCE DU PROJET

- **1.1** Avant de parler du travail d'analyse par la BDEAC du dossier de projet reçu du promoteur, il nous semble important de remonter à la genèse du projet, à sa conception.
- **1.2** C'est en effet au niveau de la conception du projet et de l'élaboration de l'étude de faisabilité ou du business plan que se joue la question de la qualité du dossier.

2. NAISSANCE DU PROJET (suite1)

- **1.3** Un promoteur ne décide de s'engager dans la réalisation d'un projet que quand il est convaincu, tout compte fait, qu'il gagnera de l'argent.
- **1.4** Il est par conséquent important, pour l'entreprise qui porte un projet d'investissement, soit pour conquérir un nouveau marché, soit pour se moderniser, soit pour son expansion ou pour sa diversification, de s'assurer :

1. NAISSANCE DU PROJET (suite 2)

- de l'existence d'un marché et d'une demande solvable,
- de la pertinence de ses choix techniques par rapport à son environnement (infrastructures, équipements, produits),
- de l'efficacité de son organisation administrative et commerciale,
- d'une rentabilité suffisante de l'ensemble du projet, à moyen et long terme, qui lui permette de gagner de suffisamment d'argent pour rembourser ses dettes, distribuer des dividendes et continuer à investir,

1. NAISSANCE DU PROJET (suite 3)

- **1.5** Mais que remarque-t-on souvent? Au niveau des PME, le marché visé est perçu approximativement mais n'est pas bien qualifié et quantifié, le chiffre d'affaires prévisionnel prime sur les autres critères d'appréciation du projet.
- **1.6** Le recours à des bureaux d'études ou à des consultants qualifiés n'est pas systématique. Les dossiers de projets sont parfois montés par une seule personne, dont les compétences ne peuvent pas couvrir tous les aspects importants du

projet.

1. NAISSANCE DU PROJET (suite 4)

- **1.7** Bref, il est supposé que c'est convaincu lui-même de la faisabilité et de la rentabilité de son projet que le promoteur l'envoie au banquier pour demander un prêt.

2. QUESTIONS PRELIMINAIRES

- **2.1** Quand la BDEAC reçoit un dossier de projet, elle l'analyse en se posant un certain nombre de questions, dont les réponses conduiront à accepter ou pas le projet dans son portefeuille, puis à une analyse approfondie qui conduira à la décision de financer ou pas l'opération concernée.

2. QUESTIONS PRELIMINAIRES (suite 1)

- **2.2** Il s'agit dans un premier temps de la vérification des critères de base de l'éligibilité d'un projet au financement de la BDEAC. Les questions concernent le domaine d'activité du projet, le coût total des investissements et le montant du financement sollicité de la BDEAC;
- **2.3** Ensuite, la Banque se pose les mêmes questions que le promoteur lui-même a dû normalement se poser avant de prendre sa décision de réaliser son projet.

2. QUESTIONS PRELIMINAIRES (suite 2)

- **2.4** En effet, aucun banquier ne fera un prêt pour une opération qui ne présente pas des assurances de succès, et qui ne soit en mesure de rembourser sa dette et d'en payer les intérêts.

3. L'IDENTIFICATION DU PROJET

- **3.1** C'est l'étape de la première entrée en contact de la BDEAC avec le projet, soit :
 - Par une demande de financement reçue du promoteur (gouvernement, entreprise du secteur public ou privé, banque, établissement de micro finance, etc.),
 - Par le canal d'un confrère (banque commerciale, bailleurs de fonds internationaux), dans le cadre de la recherche d'un cofinancement,
 - Par l'intermédiaire d'une banque locale, dans le cadre de la recherche d'une ligne de refinancement ponctuelle ou élargie,
 - Par un contact direct entre la Banque et le promoteur.

3. L'IDENTIFICATION DU PROJET (suite 1)

- **3.2** A cette étape, le projet peut se trouver à différents niveaux de maturité de sa préparation:
 - idée de projet (fiche sommaire avec les grandes lignes du projet),
 - termes de référence pour le recrutement d'un bureau d'études,
 - préfaisabilité (étude sommaire),
 - dossier de faisabilité ou business plan détaillé disponible (projet en cours ou non d'exécution).

4. L'IDENTIFICATION DU PROJET (suite 2)

- **3.3** La préférence de la Banque est de recevoir des demandes de financement appuyées par des dossiers de faisabilité et comprenant les documents juridiques et financiers de l'entreprise;
- **3.4** L'étape d'identification est marquée par une fiche de projet, nourrie en fonction du niveau de maturité du projet, et qui fait ressortir son éligibilité ou non à un concours de la Banque.
- **3.5** Pour les projets suffisamment mûrs, il est établi une fiche de programmation, qui permet d'inscrire le projet directement dans le pipeline des opérations à préparer pour financement éventuel de la Banque.

4. LA PHASE DE PREPARATION DE L'EVALUATION DU PROJET

- **4.1** A cette étape, le projet est inscrit au programme d'intervention de la Banque, à plus ou moins brève échéance, selon son degré de maturité;
- **4.2** Des échanges intenses s'engagent entre la BDEAC, notamment la Direction des Etudes et des Financements, et le promoteur pour des clarifications sur les hypothèses de travail contenues dans le dossier de faisabilité, pour des demandes de compléments d'informations et de la documentation complémentaire.

4. LA PHASE DE PREPARATION DE L'EVALUATION DU PROJET

(suite 1)

- **4.3** Des visites de la Banque, souvent assez brèves, dans l'entreprise et sur le site du projet permettent d'avoir une meilleure connaissance du dossier;
- **4.4** A l'issue de la visite de terrain, il est élaboré un rapport dit de pré-évaluation, qui fait ressortir les points forts et les points faibles du projet et permet de définir les conditions éventuelles d'intervention de la Banque.

4. LA PHASE DE PREPARATION DE L'EVALUATION DU PROJET

(suite 2)

- **4.5** Parallèlement au rapport de pré-évaluation, il est établie par le Département de Gestion des Engagements et des Risques une note préliminaire du risque crédit du projet. Si cette note de risque est élevée (4 et plus), des mesures d'atténuation sont relevées en vue de les analyser avec le promoteur. Le travail d'analyse faite par la Division des Affaires Juridiques et du Contentieux sur les aspects institutionnels et sur les garanties sera exposé tout à l'heure dans la Communication n°4.

4. LA PHASE DE PREPARATION DE L'EVALUATION DU PROJET

(suite 3)

- **4.6** Au terme de la pré-évaluation, la décision de continuer ou non l'instruction du dossier est prise au niveau de la Direction de la Banque, après avis d'un comité interne, dit Comité Technique.

5. L'EVALUATION DU PROJET

- **5.1** C'est la phase finale d'analyse du projet avant sa présentation à l'approbation du Conseil d'Administration de la Banque;
- **5.2** A partir des analyses faites par 3 entités différentes de la Banque dans la phase de pré-évaluation, il est établi des termes de référence de la mission d'évaluation du projet;
- **5.3** Ces termes de référence sont envoyés au promoteur suffisamment à l'avance pour lui permettre

d'apprêter les documents requis et les réponses aux questions en suspens.

5. L'ÉVALUATION DU PROJET (suite 1)

- **5.4** Les hypothèses de travail sont définitivement arrêtées avec le promoteur et les co-financiers lors de la mission d'évaluation du projet;
- **5.5** L'analyse finale du dossier est faite sur cette base. Une note finale de risque crédit est attribuée au projet, étant entendu qu'un dossier qui présente une note de risque supérieur à 5 (sur une échelle de 10) ne peut pas être soumis à l'approbation du Conseil d'Administration de la Banque.

5. L'ÉVALUATION DU PROJET (suite 2)

- **5.6** Si l'examen du rapport d'évaluation du projet par les comités internes de la Banque (Comité Technique, puis Comité des Engagements) conclut positivement à l'intervention de la Banque, l'Emprunteur et les éventuels garants sont invités au siège de la BDEAC pour négocier et arrêter définitivement les conditions du prêt à présenter à l'approbation du Conseil d'Administration de la Banque.

6. DECISION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA BANQUE

- **6.1** C'est le Conseil d'Administration de la Banque qui est habilité à prendre la décision finale d'octroi d'un prêt;
- **6.2** Le Conseil peut rejeter une proposition de prêt ou modifier les conditions du prêt négociées avec le promoteur;
- **6.3** L'Emprunteur est notifié de la décision du Conseil par écrit et, en cas de décision favorable, il est invité à la signature de l'accord de prêt.

7. MISE EN PLACE DU PRÊT ET SUPERVISION DE L'EXECUTION DU PROJET

- **7.1** Après la signature de l'accord de prêt, la réalisation des conditions préalables à l'entrée en vigueur et au premier décaissement incombe en grande partie à l'Emprunteur. Le souhait de la Banque est que cette phase soit la plus courte possible.
- **7.2** Les décaissements suivent en général le rythme d'exécution du projet et sont effectués selon les modalités convenues d'avance dans l'accord de prêt.

7. MISE EN PLACE DU PRÊT ET SUPERVISION DE L'EXECUTION DU PROJET(suite)

- **7.3** Le suivi de l'exécution du projet par la Banque est assurée par des missions sur le terrain et au travers des rapports périodiques établis par l'Emprunteur.
- **7.4** Un rapport de fin d'exécution du projet est élaboré par la Banque à la fin de l'ensemble des travaux programmés.

8. SUIVI DU PRÊT ET POST EVALUATION DU PROJET

- **8.1** La situation de l'entreprise financée et celle des garants éventuels sont suivies par la Banque durant toute la vie du prêt, notamment au travers des rapports d'activités et des comptes annuels certifiés. La note de risque crédit est actualisée périodiquement en fonction de l'évolution de ces situations.
- **8.2** Une fois que le projet est supposé avoir atteint sa vitesse de croisière, la Banque effectue une post évaluation pour vérifier les performances réelles par rapport aux prévisions initiales.

9. DUREE DU CYCLE DE PROJET

- **9.1** Le descriptif du cycle de projet détaillé ci avant peut laisser penser que la BDEAC prend beaucoup de temps pour examiner un dossier de projet avant de prendre une décision;
- **9.2** En réalité, cette durée est fonction de la qualité du dossier et des informations reçus du promoteur.
- **9.3** Certains dossiers ne mettent que 3 mois entre la réception de la demande de financement et la décision du Conseil d'Administration.

9. DUREE DU CYCLE DE PROJET (suite)

- **9.4** Les sessions du Conseil d'Administration de la Banque étant trimestrielles, il faut en général compter 3 à 12 mois entre la réception de la demande de financement et la décision finale.
- **9.5** La priorité est donnée aux dossiers bien montés. C'est pourquoi il est important de soigner son dossier de faisabilité et son business plan.
- **9.6** Les exigences de qualité ne sont pas propres à la BDEAC, mais concernent aussi les banques locales et les autres bailleurs de fonds internationaux.

EN ESPERANT QUE CETTE CETTE PRESENTATION DU CYCLE DE PROJET SOIT UN
ENCOURAGEMENT A UNE BONNE PREPARATION DES DOSSIERS DE PROJETS A
PRESENTER AU FINANCEMENT DES BANQUES EN GENERAL, ET DE LA BDEAC EN
PARTICULIER,

JE VOUS REMERCIE DE VOTRE AIMABLE ATTENTION