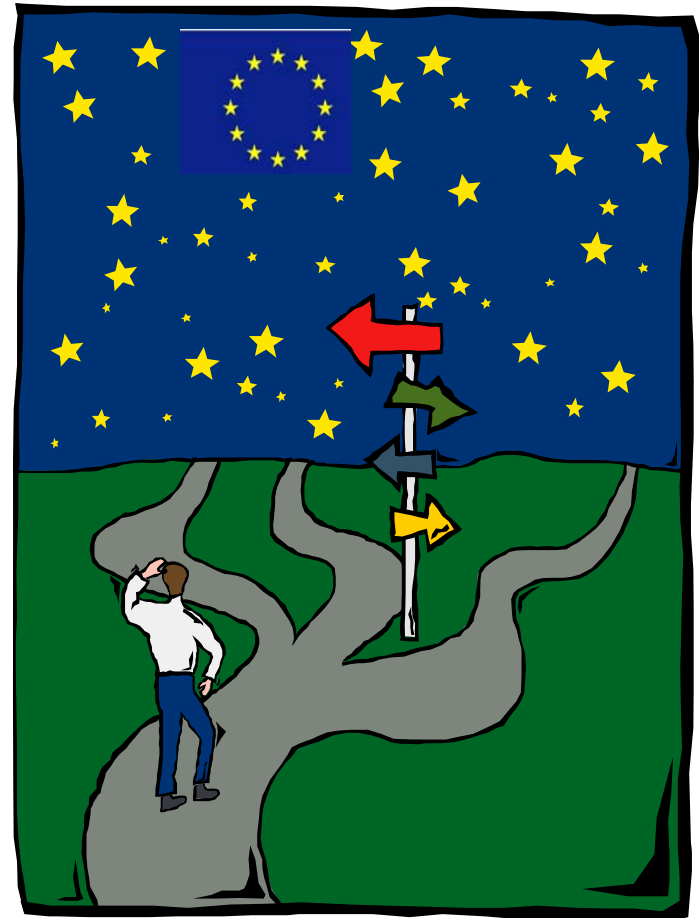


Evaluer l'impact d'un projet : les méthodes des acteurs financiers internationaux

MedAcademy - Qualification de projets
Casablanca, 1^{er} juin 2011
Zoé Luçon, ANIMA



Pourquoi évaluer un projet?

- Financement d'un investissement par les acteurs de l'aide au développement /organismes de garantie / banques **≠** detection/génération/ accompagnement d'un projet par une agence de promotion des investissements
- Un même enjeu: maximiser les bénéfices privés/publics et minimiser les coûts d'intégration du projet dans son environnement hôte pour accroître ses chances de succès
- Mais des logiques différentes...
 - Financier: réduire les risques (due diligence), image, ROI, stratégie
 - Gouvernement: autorisation et soutien éventuel
 - API: 'go between' ni du côté de l'investisseur, ni du côté du site d'implantation, mais pas complètement indépendante
- ... qui impliquent des critères d'évaluation différents:
 - Financier: validation financière
 - Gouvernement: validation économique
 - API: analyse du projet et de l'investisseur

Pourquoi évaluer un projet?

	Investisseur	Bailleur	Pays	Communauté locale
Motivations	<ul style="list-style-type: none"> - Retour sur I - Stratégie globale 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'intérêt sur le capital - Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> - Retour économique - Retombées économiques - Aménagement du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Retour économique local - VA locale (clusters, emplois)
Éléments évalués	<ul style="list-style-type: none"> - Retour sur I, TRI - Hausse des revenus - Modèle financier 	<ul style="list-style-type: none"> - Ration dette / capitaux propres - Taux de couverture de la dette - Due diligence 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de rentabilité économique - Effet multiplicateur - Etudes d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de rentabilité économique local - Ratio aide / impact - Retombées économiques locales (linkages)
Exemples d'optimum recherché	<ul style="list-style-type: none"> - Calendrier - Lieu - Taille de l'usine 	<ul style="list-style-type: none"> - Garanties - Couverture des risques 	<ul style="list-style-type: none"> - Durabilité - Classement du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Types d'accompagnement - Degré d'appui (aides...)

Evaluation par les institutions financières internationales

- **Evaluation du projet + son environnement**
 - sponsors, gestion, impacts directs...), et risques liés au financement / soutien / accompagnement du projet.
- **Informations recherchées pour les due diligence et l'évaluation de projet:**
 - projet, marché potentiel, porteur du projet, aspects contractuels, financiers, opérationnels et technique, aménagement du territoire.
- **Analyse de risques avec impact sur coûts/revenus:**
 - identification des risques : retards, surcoûts, problèmes techniques, manque de liquidités, événements extérieurs
 - identification des entités responsables => solutions
- **Ratios financiers du prêteur :**
 - Insolvabilité (cashflow annuel / dette totale), taux de couverture de la dette (TCD) (Excédent brut d'exploitation / service de la dette (intérêt, principal et, le cas échéant, annuités de crédit-bail))

Informations recherchées pour l'évaluation (1)

● Informations générales

- Description du projet (objectif, greenfield / brownfield, justification, porteurs du projet, sponsors, capital structure, historique, calendrier, etc.)
- Investissement requis
- Soutien public souhaité
- Cohérence avec la stratégie et les objectifs économiques nationaux

● Marché

- Etude de marché (produit, VA, concurrence, prix, etc.)
- Données sur les volumes et tarifs
- Stratégie marketing (objectifs, campagne de publicité, etc.)

Informations recherchées pour l'évaluation (2)

● Porteurs du projet

- Description des principaux porteurs du projet (activité, expérience, bilan, etc.)
- Actionnaires
- Structure (organigramme, directeurs)

● Structure contractuelle

- Documents statutaires
- Principales conventions de fonctionnement (gestion, sous-traitance, maintenance)
- (le cas échéant) Concession, licence ou autorisation d'exploitation
- Rôle du gouvernement et impact sur le projet (autorisation, réglementation)

Informations recherchées pour l'évaluation (3)

● Structure financière

- Principaux acteurs (financeurs, conseils & arrangeurs, etc.)
- Business plan (objectifs, ressources, calendrier, etc.)
- Coûts (OPEX/CAPEX, pré-opérationnels, etc.)
- Structure de financement (capitaux propres, dette, liquidités générées par les opérations)
- Principaux accords financiers (soutien de sponsors support)
- Modèle financier
- Analyse de sensibilité
- Valeurs mobilières (garanties d'exécution, actifs) & assurances
- Régime douanier et contrôle des changes
- Systèmes de distribution (royalties, dividendes, rapatriement de capitaux, etc.)

Informations recherchées pour l'évaluation (4)

- **Aspects techniques et opérationnels**
 - Etudes préparatoires et enquêtes
 - Eléments de conception (process, patentes, plans, etc.)
 - Organisation du fonctionnement
 - Etude d'impact sur l'environnement et plan de gestion env.
 - Régime foncier
- **Aspects économiques et aménagement du territoire**
 - Enquête socio-économique (analyse coûts - bénéfices)
 - Renforcement des capacités et transferts de savoir faire
 - Synergies locales et impacts
- **Analyse de risques**
 - Principaux risques, mesures de prévention et d'atténuation

Méthodologies internationales

- La RSE prend une place ↗ dans débats publics / fonds d'investissement => Acteurs nationaux & internationaux mobilisés
 - Harmonisation des procédures (adoption norme ISO 26000 en nov 2010) et mise en places d'incitations et de plate formes d'échanges de bonnes pratiques à l'initiative des Nations unies, Banque mondiale, l'OCDE, etc.
 - Les grands financeurs se sont également mobiliser pour mettre en cohérences leurs stratégies et leurs outils.

 3 illustrations :

- Principes d'Equateur
 - Référentiel du secteur financier pour l'identification, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental en matière de financement de projet
 - Adoptés en 2003 / amendés 2006 : nouveaux critères de la Société financière internationale (SFI)
- Méthodologies des bailleurs de fonds publics
 - exemple de l'Agence Française de Développement - AFD
- Méthodologie d'une agence de crédit export
 - exemple de la Coface

Principes d'Equateur (1)

- Financements de projets dans tous les secteurs, investissement > 10 millions USD (au lieu de 50 dans version 2003)
- Etablissements financiers signataires s'engageant à fournir des prêts en se conformant à 10 principes :
 - Revue et catégorisation selon typologie SFI (slide suivante)
 - Évaluation sociale et environnementale
 - Normes sociales et environnementales applicables
 - Plan d'action / systématisation / procédures surveillance
 - Consultation amont pop. locales / information / participation
 - Mécanisme de recours
 - Revue indépendante
 - Engagements
 - Vérification indépendante
 - Rapport annuel des organismes financeurs signataires

Principes d'Equateur (2)

- Examen et catégorisation conformément aux critères de la Société Financière Internationale (International Financial Corporation - IFC) en matière sociale et environnementale = définition négative ! pas de notion sur maximisation des impacts positifs
 - Projets de Catégorie A – Projets présentant des impacts négatifs sociaux ou environnementaux potentiels significatifs, hétérogènes, irréversibles ou sans précédent
 - Projets de Catégorie B – Projets présentant des impacts négatifs sociaux ou environnementaux limités, moins nombreux, généralement propres à un site, largement réversibles et faciles à traiter par des mesures d'atténuation.
 - Projets de Catégorie C – Projets présentant des impacts négatifs sociaux ou environnementaux minimales ou nuls.

Principes d'Equateur (3)

- Critères sociaux et environnementaux applicables :
 - Critères de Performance de l'IFC en vigueur
 - Directives EHS, spécifiques au secteur d'activité en matière d'Environnement, de Santé et de Sécurité (IFC).
- Critères de performance :
 - Evaluation Sociale et Environnementale et Syst. de Gestion
 - Main d'œuvre et Conditions de Travail
 - Prévention et Réduction de la Pollution
 - Hygiène, Sécurité et Sûreté Communautaires
 - Acquisition des Terres et Déplacement Forcé
 - Conserv. de la Biodiversité & Gestion Durable des Ress. Nat.
 - Populations Autochtones
 - Héritage Culturel

Démarche d'un bailleur de fonds : l'AFD (1)

- 2007: adoption d'une politique de RSE, dans le cadre du Pacte mondial des Nations unies (*Global Compact*)
 - plate forme réunissant entreprises, agences ONU, OIT et société civile autour de 10 principes universellement acceptés (droits de l'homme, droits du travail, de l'environnement et lutte vs. corruption)
- Mise en œuvre d'une approche de programmation axée sur les enjeux et les résultats de développement équitable et durable.
- Projet d'orientation stratégique 2007-2011 : extension du mandat de l'Agence à la **protection des biens communs de l'humanité, à côté du soutien à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.**
- **Méditerranée** : appui à la croissance dans le cadre de l'intégration économique avec l'Europe et sur la préservation de l'environnement et des ressources naturelles.

Démarche d'un bailleur de fonds : l'AFD (2)

- Déclinaison de la politique RSE (3 axes: social, économique, environnemental) à 3 niveaux:
 - promotion de principes de citoyenneté environnementale et sociale dans le fonctionnement et la gestion interne;
 - prise en compte des enjeux du développement durable dans la réflexion et la programmation stratégique:
 - évaluation et maîtrise des risques sociaux relatifs aux financements;
 - extension de la démarche aux projets en intermédiation fin.
 - renforcement des pratiques d'évaluation, de maîtrise et de suivi des impacts environnementaux et sociaux de l'ensemble des opérations.
- Appui aux acteurs publics et privés, en particulier pour accompagner la mise aux normes des entreprises sans induire de distorsion de concurrence.

Démarche d'un bailleur de fonds : l'AFD (3)

- Priorités de l'AFD dans son soutien au secteur privé :
 - Co-financer les composantes environnementales des investissements infrastructures ou industriels
 - Lutter vs. réchauffement climatique / efficacité énergétique, limiter déchets (méthodo propre à AFD : Bilan Carbone ®)
 - Protéger la biodiversité
 - Favoriser le respect des droits sociaux
 - Améliorer la formation et l'éducation
 - Améliorer la santé des personnels dans les entreprises
 - Améliorer la gouvernance d'entreprise en contribuant au Global Corporate Governance Forum (mis en place par la Banque mondiale + OCDE) et au Global Compact.

Méthodo d'1 agence de crédit export : Coface

- La Coface gère pour le compte de l'Etat français les garanties destinées à soutenir les exportations : assurance prospection, assurance risque exportateur, assurance-crédit, assurance change, garantie des investissements
- Depuis 1999, évaluation systématique de l'impact environnemental des projets pour demandes d'assurance crédit
- Une méthodologie qui suit la 'Recommandation sur l'environnement' du groupe de travail Crédits Export de l'OCDE
- contrôle et revue par les pairs (Export Credit Agencies: ECAs)
- Critères d'éligibilité à une instruction environnementale approfondie:
 - Secteur
 - Greenfield / brownfield
 - Sensibilité du milieu environnemental

Méthodo d'1 agence de crédit export : Coface

- Questionnaire d'évaluation environnementale:
 - Informations générales
 - Prise en compte des facteurs environnementaux dans la conception: EIE? Consultation des populations concernées? Cahier des charges? Suivi environnemental et réhabilitation?
 - Impacts environnementaux : pollutions; impacts sur l'environnement social et humain :
 - déplacements de population
 - Expropriations
 - modifications substantielles des modes de vie des populations locales (activités agricoles ou industrielles, ressources, démographie, etc.)
- Procédures sectorielles particulières pour projets ENR, gestion des ressources en eau.

Conclusion

- Les tiers financeurs (public et privé, national et international) sont **des acteurs privilégiés pour la diffusion des bonnes pratiques. En leur qualité d'intermédiaire, ils transmettent** les obligations de RSE qu'ils doivent eux-mêmes.
- Pour les entreprises - clients, être labélisé RSE facilite les échanges internationaux (commerce / investissement), garant du respect des normes internationales et bon vecteur de communication.
- Des logiques différentes: Comprendre les enjeux et les positionnements de chacun et connaître les mécanismes d'évaluation pour définir ceux qui sont adaptés aux objectifs visés.
- Vers un référentiel euroméditerranéen de la RSE et de l'ISR?

Le réseau ANIMA à votre service

77 membres
aujourd'hui

Un club ANIMA
pour entreprises:

[Rejoignez-nous!](#)

Merci

Zoé Luçon

zoe.lucon@anima.coop

Jeanne Lapujade

jeanne.lapujade@anima.coop

