

Structurer un projet finançable

Un projet pertinent n'est pas nécessairement un projet finançable. Pour convaincre un bailleur, une institution ou un partenaire stratégique, un dossier doit être lisible, mesurable, gouverné et relié à des priorités identifiables. Cette note expose la logique du financement institutionnel et les conditions concrètes d'un dossier crédible.

En résumé. Les bailleurs institutionnels — AFD, BEI, Banque Mondiale, Proparco, BERD, IFC — n'évaluent pas les projets à leur mérite intrinsèque. Ils évaluent leur capacité à entrer dans un portefeuille soumis à des contraintes de risque, de gouvernance, de reporting et d'impact mesurable. Un promoteur qui ne comprend pas cette logique présentera toujours un dossier insuffisant, quel que soit son projet. Cette note décrit les cinq piliers d'un projet finançable et les erreurs qui condamnent la plupart des dossiers avant même l'instruction.

I. La distinction fondamentale : projet pertinent vs projet finançable

La première erreur des porteurs de projets africains soumis à des bailleurs européens ou multilatéraux est de confondre la pertinence d'un besoin avec la bancabilité d'un dossier. Un besoin peut être réel, urgent et légitime — infrastructures, énergie, éducation, santé — sans que le projet qui prétend y répondre soit structuré pour attirer du capital institutionnel.

Les institutions de financement du développement (IFD) n'opèrent pas comme des guichets de subventions sensibles à la gravité d'une situation. Elles opèrent comme des investisseurs soumis à des mandats précis, des contraintes de gouvernance internes, des obligations de reporting envers leurs actionnaires (États membres, institutions multilatérales) et des normes de performance propres à leur classe d'actifs.

Cette distinction conditionne tout : la façon dont un projet est conçu, présenté, documenté et porté détermine s'il sera instruit ou rejeté avant même d'atteindre un comité de décision.

CE QUE CHERCHE RÉELLEMENT UN BAILLEUR INSTITUTIONNEL

Un bailleur institutionnel cherche à démontrer à ses propres mandants que son engagement est (1) techniquement solide, (2) financièrement viable sur la durée, (3) conforme aux normes ESG et de gouvernance applicables, (4) aligné avec ses priorités sectorielles ou géographiques, et (5) capable de produire des indicateurs d'impact mesurables et auditables. Tout dossier qui ne répond pas à ces cinq exigences simultanément a peu de chances d'aboutir, quelle que soit la qualité des intentions du porteur.

II. Les cinq piliers d'un projet finançable

1. UN ACTIF OU UNE INTERVENTION TECHNIQUEMENT AVANCÉS

Le premier filtre est technique. Un bailleur institutionnel exige qu'un projet ait atteint un niveau de maturité suffisant pour être évalué : études de faisabilité réalisées, site identifié et sécurisé, permis environnementaux en cours ou obtenus, données

techniques disponibles et auditable. Pour les projets d'infrastructure, la référence standard est le niveau de maturité AACE Class 3 ou équivalent.

Un projet à l'état de concept, même pertinent, ne franchira pas l'instruction. La préparation de projet — souvent financée par des facilités dédiées comme le Project Preparation Facility de la BEI ou le FAPA de l'AFD — est un prérequis, pas une option. Les porteurs qui confondent la phase de développement et la phase de financement perdent du temps et de la crédibilité.

2. UN SPONSOR CRÉDIBLE ET CAPITALISTIQUEMENT ENGAGÉ

La crédibilité du porteur est souvent aussi importante que la qualité technique du projet. Un bailleur évalue la capacité du sponsor à conduire un projet sur 5 à 20 ans : expérience sectorielle, capacité de gestion, références en gestion de projets comparables, solidité financière et gouvernance interne.

L'engagement capitalistique propre du sponsor — fonds propres investis, garanties apportées, risques assumés — est un signal de sérieux. Un porteur qui demande 100 % de financement externe sans aucune mise de fonds propre envoie un signal négatif. La règle implicite : un sponsor qui croit en son projet doit prendre sa part du risque.

3. UNE LOGIQUE D'OFFTAKE OU DE REVENUS IDENTIFIABLES

Pour les projets à vocation commerciale (énergie, transport, services urbains, extraction), le bailleur cherche à identifier les flux de revenus futurs qui rembourseront le financement. Cela implique l'existence de contrats d'achat (offtake agreements), de concessions tarifaires approuvées, d'engagements d'États solvables ou de marchés identifiés avec une demande prévisible.

Pour les projets à dominante sociale ou publique, la question des revenus est remplacée par celle de la soutenabilité : qui finance le fonctionnement une fois l'investissement réalisé ? Un hôpital construit sans budget de fonctionnement structuré, un réseau d'eau sans modèle de recouvrement, une école sans dotation récurrente — ces configurations produisent des actifs qui se dégradent rapidement et des rapports d'impact impossibles à tenir.

4. UNE ARCHITECTURE ESG ET DE GOUVERNANCE ROBUSTE

Depuis 2015 et la montée en puissance des critères ESG dans les mandats institutionnels, aucun projet ne peut être instruit sans une évaluation formelle de ses impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance. Les référentiels applicables varient selon le bailleur — Principes de l'Équateur pour les banques commerciales, standards de performance de l'IFC pour le secteur privé, sauvegardes opérationnelles de l'AFD — mais la logique est identique : documenter, mesurer, mitiger et reporter.

La gouvernance est souvent le maillon faible des dossiers africains. Elle couvre non seulement la gouvernance d'entreprise (conseil d'administration, auditeurs indépendants, séparation des fonctions), mais aussi les mécanismes de lutte contre la corruption, de protection des lanceurs d'alerte, de traçabilité des flux financiers et de gestion des conflits d'intérêts.

ERREUR FRÉQUENTE SUR L'ESG

Beaucoup de porteurs traitent l'ESG comme une case à cocher en fin de processus. C'est une erreur de méthode. Les exigences ESG doivent être intégrées dès la conception du projet : elles influencent le design technique, les choix de localisation, les modalités d'engagement des communautés, la structure des contrats et la politique d'achat. Un EIES (Étude d'Impact Environnemental et Social) produit a posteriori pour satisfaire un bailleur est généralement insuffisant et peut retarder l'instruction de plusieurs mois.

5. UN RÉCIT STRATÉGIQUE ALIGNÉ AVEC LES PRIORITÉS DU BAILLEUR

Le cinquième pilier est souvent sous-estimé : la capacité à inscrire un projet dans une narrative stratégique cohérente avec les priorités affichées du bailleur ciblé. Chaque institution a des axes prioritaires — géographiques, sectoriels, thématiques — qui évoluent selon ses mandats institutionnels, ses contraintes politiques et son positionnement vis-à-vis de ses partenaires.

En 2026, les narratives portantes dans le financement du développement sur l'axe Afrique-Europe sont : la transition énergétique juste, la sécurité alimentaire, les chaînes de valeur critiques (incluant les minerais), la résilience climatique, le renforcement des systèmes de santé, et — avec la montée en puissance de la stratégie Global Gateway de l'UE — les infrastructures de connectivité numérique et physique.

Un projet qui ne s'articule pas explicitement avec l'une de ces priorités, ou qui ne fait pas l'effort de démontrer cette articulation, sera perçu comme générique et aura du mal à mobiliser l'attention limitée des équipes d'instruction.

III. Les instruments disponibles et leur logique propre

INSTITUTION	LOGIQUE D'INTERVENTION	POINT D'ENTRÉE
AFD / Proparco	Prêts souverains, prêts projets secteur privé, garanties, prise de participation. Mandat fort sur l'Afrique francophone. Proparco pour le secteur privé.	Délégations AFD pays ou siège Paris pour projets > 10 M€
BEI (Banque Européenne d'Investissement)	Financement de grands projets infrastructure, énergie, secteur privé. Volume minimum typique : 25–50 M€. Co-financement fréquent avec AFD.	Équipes External Lending Mandate, volet Afrique subsaharienne
IFC (Banque Mondiale)	Secteur privé exclusivement. Prêts, prises de participation, garanties partielles de crédit. Forte exigence ESG standards de performance.	Bureaux régionaux ou Advisory Services pour phase préparation
BERD	Ouverture récente à l'Afrique subsaharienne (2023). Early mover opportunity. Logique similaire à IFC mais mandat politique EU plus marqué.	Équipe Afrique, Londres — phase d'ouverture en cours

Expertise France	Assistance technique et renforcement de capacités. Porte d'entrée pour missions-conseil financées par bailleurs. Pas d'investissement direct.	Appels d'offres publics + référencement experts associés
Global Gateway (UE)	Cadre stratégique européen. 300 Mds€ à horizon 2027. Projets couvrant infrastructure, numérique, énergie, santé. Mobilise BEI, AFD et institutions membres.	Via institutions membres — pas de guichet direct Global Gateway

IV. Les erreurs qui condamnent un dossier

PRÉSENTER UN CONCEPT PLUTÔT QU'UN PROJET

La distinction est décisive. Un concept décrit un besoin et une réponse possible. Un projet décrit une solution concrète, localisée, dimensionnée, chiffrée et portée par une entité identifiée. Soumettre un concept à un bailleur institutionnel consomme du capital relationnel sans produire de résultat.

SOUS-ESTIMER LES COÛTS DE PRÉPARATION

La phase de préparation d'un projet finançable représente typiquement 2 à 5 % du coût total du projet. Ces coûts couvrent les études techniques, les évaluations ESG, les conseils juridiques, les audits comptables et la structuration financière. Un porteur qui n'a pas les moyens de financer cette phase a peu de chances d'aboutir. Des facilités existent (FAPA, PPF, PIDG) mais leur accès suppose un niveau de maturité minimal.

IGNORER LA DIMENSION POLITIQUE ET INSTITUTIONNELLE

Un projet conduit dans un pays sans l'appui explicite ou implicite des autorités nationales concernées est exposé à des risques réglementaires, fonciers et opérationnels élevés. Les bailleurs institutionnels exigent en général un cadre réglementaire stabilisé, des engagements gouvernementaux formalisés et, pour les projets PPP, une loi ou un cadre contractuel sécurisé.

MULTIPLIER LES BAILLEURS SANS STRATÉGIE DE COFINANCEMENT

Contacteur simultanément dix bailleurs sans stratégie de cofinancement clairement définie produit de la confusion et nuit à la crédibilité du porteur. Un montage de financement cohérent identifie une institution lead, définit les rôles de chaque cofinancier et organise la due diligence de façon coordonnée.

LA DATA ROOM — PIÈCE CENTRALE DE L'INSTRUCTION

Tout processus d'instruction sérieux aboutit à la constitution d'une data room : ensemble structuré de documents techniques, financiers, juridiques et ESG mis à disposition des équipes du bailleur. Une data room bien préparée accélère l'instruction ; une data room incomplète ou désorganisée la bloque. Les documents clés : business plan financier audité ou auditabal, étude de faisabilité technique, EIES, statuts et gouvernance de l'entité porteuse, contrats clés (offtake, concession, EPC si applicable), titres fonciers ou autorisations d'occupation.

V. Le rôle de l'advisor dans la structuration

Un conseil spécialisé — transaction advisor, financial advisor ou conseil stratégique institutionnel — joue un rôle différent de celui d'un prestataire technique. Son rôle est de traduire le projet dans le langage des bailleurs, d'identifier les instruments pertinents, de séquencer les approches, de préparer la documentation d'instruction et de gérer la relation avec les équipes internes des institutions.

Cette fonction est d'autant plus utile que les institutions ont des cultures internes distinctes, des interlocuteurs différents selon les phases et des processus de décision opaques pour les non-initiés. Un sponsor qui ne connaît pas ces codes institutionnels perd du temps et fait des erreurs de positionnement qui peuvent se révéler coûteuses.

La valeur ajoutée d'un advisor se mesure à sa capacité à réduire le cycle d'instruction, à anticiper les points de blocage et à maintenir l'alignement entre le projet et les priorités changeantes du bailleur tout au long du processus.

VI. Séquence pratique d'un projet finançable

- **Phase 0 — Identification (2–4 semaines)** : Définir le projet, son périmètre exact, son promoteur, sa géographie et ses premiers paramètres économiques. Identifier les bailleurs pertinents et leurs critères d'éligibilité.
- **Phase 1 — Préparation (3–9 mois)** : Études de faisabilité, évaluation ESG préliminaire, structuration juridique de l'entité porteuse, premiers contacts bailleurs de type exploratory. Financement de cette phase via fonds propres du promoteur ou facilité de préparation de projets.
- **Phase 2 — Structuration financière (2–4 mois)** : Business plan financier complet, identification du montage (dette senior, mezzanine, equity, garanties), sélection du lead bailleur, constitution de la data room.
- **Phase 3 — Instruction (4–12 mois)** : Due diligence technique, financière, ESG, juridique. Négociation des termes et conditions. Approbation des comités internes des bailleurs.
- **Phase 4 — Clôture financière (2–4 mois)** : Signature des contrats de financement, levée des conditions préalables (conditions precedent), premier décaissement.

En conclusion

Un projet finançable n'est pas un projet qui mérite d'être financé. C'est un projet qui a été structuré pour répondre aux contraintes réelles des institutions qui le financeront. Cette distinction conditionne tout : la conception, la documentation, la gouvernance, la narration et la stratégie d'approche.

Les porteurs qui investissent sérieusement dans la préparation de leur dossier — techniquement, financièrement, institutionnellement et stratégiquement — ont une probabilité significativement plus élevée d'aboutir. Ceux qui présentent des concepts sans préparation réelle s'exposent à des délais et des refus qui auraient pu être évités.

La valeur d'un conseil spécialisé réside précisément dans sa capacité à accompagner cette transformation : faire d'un projet pertinent un projet crédible aux yeux des institutions qui ont les moyens de le financer.