71e Année N° 30 bis **NUMERO SPECIAL** 04 mai 2026

JOURNAL OFFICIEL

DE LA REPUBLIQUE TOGOLAISE

PARAISSANT LE 1er ET LE 16 DE CHAQUE MOIS A LOME

TARIF

ACHAT	ABONNEMENT ANNUEL	ANNONCES
• 1 à 12 pages..... 200 F • 16 à 28 pages ..... 600 F • 32 à 44 pages ..... 1000 F • 48 à 60 pages ..... 1500 F • Plus de 60 pages ..... 2 000 F	• TOGO..... 20 000 F • AFRIQUE..... 28 000 F • HORS AFRIQUE ..... 40 000 F	• Récépissé de déclaration d'associations .... 10 000 F • Avis de perte de titre foncier (1er et 2e insertions) ..... 20 000 F • Avis d'immatriculation ..... 10 000 F • Certification du JO ..... 500 F

N.B. : Le paiement à l'avance est la seule garantie pour être bien servi.
Pour tout renseignement complémentaire, s'adresser à l'EDITOGO Tél. : (228) 22 21 37 18 / 22 21 61 07 / 08 Fax (228) 22 22 14 89 - BP: 891 - LOME

DIRECTION, REDACTION ET ADMINISTRATION

CABINET DU PRESIDENT DU CONSEIL - TEL. : 22 21 27 01 - LOME

SOMMAIRE

PARTIE OFFICIELLE

ACTES DU GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE TOGOLAISE

LOIS, ORDONNANCES, DECRETS, ARRETES ET DECISIONS

ARRETES

2026

03 février -Arrêté n° 004/2026/PC/MPD/CAB/SG portant approbation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public. 1

SOMMAIRE

PARTIE OFFICIELLE

ACTES DU GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE TOGOLAISE

LOIS, ORDONNANCES, DECRETS, ARRETES ET DECISIONS

ARRETES

ARRETE N° 004/2026/PC/MPD/CAB/SG du 03 février 2026 portant approbation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public

LE MINISTRE DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT,

Vu la Constitution du 06 mai 2024 ;

Vu la loi organique n° 2014-013 du 27 juin 2014 relative aux lois de finances ;

Vu la loi n°2008-005 du 30 mai 2008 portant loi-cadre sur l'environnement ;

Vu la loi n° 2014-009 du 11 juin 2014 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques ;

Vu la loi n° 2021-033 du 31 décembre 2021, relative aux marchés publics ;

Vu la loi n° 2021-034 du 31 décembre 2021, relative aux contrats de partenariats public-privé ;

Vu la loi n° 2022-011 du 04 juillet 2022 portant modification de la loi n° 2007-011 du 13 mars 2017 relative à la décentralisation et aux libertés locales, modifiée par la loi n° 2018-003 du 31 janvier 2018, la loi n° 2019-006 du 26 juin 2019 et la loi n° 2021-020 du 11 octobre 2021;

Vu la loi n° 2025-006 du 14 avril 2025 portant lutte contre les changements climatiques ;

Vu la loi n° 2025-005 du 1er avril 2025 portant régime juridique applicable aux entreprises publiques en République togolaise ;

Vu le décret n° 2019-008/PMRT du 14 mars 2019 fixant le calendrier budgétaire de l'Etat ;

Vu le décret n° 2020-004/PR du 05 mars 2020 portant régime financier des collectivités territoriales ;

Vu le décret n° 2022-065/PR du 11 mai 2022 portant modalités de mise en œuvre des procédures de contrats de partenariat public-privé ;

Vu le décret n° 2022-066/PR du 11 mai 2022 portant missions, attributions, organisation et fonctionnement de l'Unité de partenariat public-privé ;

Vu le décret n° 2022-080/PR du 06 juillet 2022 portant code des marchés publics ;

ARRETE :

Article premier : Est approuvé le manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public.

Article 2 : Les dispositions du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public constituent le cadre de référence qui décrit les principes, les modalités, les méthodes et les outils de la programmation des investissements publics.

Article 3 : Le manuel de procédures pourra être modifié en cas de nécessité de la prise en compte des informations ou des méthodes récentes pertinentes.

Article 4 : Le présent arrêté qui prend effet à compter de la date de sa signature abroge toutes dispositions antérieures contraires et sera publié au Journal officiel de la République togolaise.

Fait à Lomé, le 03 février 2026

P. le Ministre,

Le Ministre, Secrétaire Général de la Présidence du Conseil

Ablamba Ahoéfavi JOHNSON

MANUEL DE PROCEDURES POUR LA SELECTION, LA HIERARCHISATION ET LA PROGRAMMATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC

Abréviations, acronymes et sigles

AE : Autorisation d'engagement
BIP : Banque des idées de projets
BP : Budget programme
BPC : Banque des projets candidats
BPM : Banque des projets matures
CAPEX : Capital expenditure (coût d'investissement)
CBMT : Cadre budgétaire à moyen terme
C-PIMA : Climate public investment management assessment (Evaluation de la gestion des investissements publics axée sur le climat)
CP : Crédit de paiement
DOB : Débat d'orientation budgétaire
DP : Direction chargée de la planification
DPBEP : Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle
DPPD : Document de programmation pluriannuelle des dépenses
ESE : Evaluation socio-économique
ESG : Environnement, social et gouvernance
FMI : Fonds monétaire international
GES : Gaz à effet de serre

ICMA : International capital market association (Association internationale des marchés de capitaux)
LFI : Loi de finances initiale
LMA : Loan market association (Association du marché des prêts)
LOLF : Loi organique relative aux lois de finances
MAP : Matrice d'actions prioritaires
MPD : Ministère de la planification du développement
OCDE : Organisation de coopération et de développement économique
OPEX : Operation expenditure (coût d'exploitation)
PEFA : Public expenditure and financial accountability (Evaluation de la responsabilité financière de l'Etat)
PEFA-Genre : Evaluation de la responsabilité financière de l'Etat sensible au genre
PEMFAR : Public expenditure management and financial accountability review (Revue du système de gestion des finances publiques de la responsabilité financière de l'Etat)
PIMA : Public investment management assessment (Evaluation de la gestion des investissements publics)
PIP : Programme d'investissement public
PLF : Projet de loi de finances
PND : Plan national de développement
PPBSE : Planification-programmation-budgétisation-suivi-évaluation
PPM : Plan de passation des marchés
PPP : Partenariat public – privé
PTA : Plan de travail annuel
PTBA : Plan de travail et budget annuel
PTF : Partenaires techniques et financiers
PTBP : Plan de travail et budget pluriannuel
RE : Ressources externes
RI : Ressources internes
SIGFiP : Système intégré de gestion des finances publiques
SMART : Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel
SND : Stratégie nationale de développement
TRI : Taux de rentabilité interne
TRI-SE : Taux de rentabilité interne socio-économique
Trimm : Taux de rentabilité Immédiate
TVA : Taxe sur la valeur ajoutée
UGP : Unité de gestion du projet
VAN : Valeur actuelle nette
VAN-SE : Valeur actuelle nette socio-économique
VaR : Valeur à risque
VMC : Valeur monétaire correspondante

Préface

La gestion efficace des investissements publics constitue l'un des leviers essentiels du développement économique et social de notre pays. En effet, dans un contexte où les besoins en infrastructures et en services publics demeurent importants, il est impératif de s'assurer que chaque ressource mobilisée soit utilisée de manière efficace, efficiente et transparente, afin de produire un impact durable sur le bien-être des populations et sur la transformation structurelle de l'économie togolaise.

Conscient de cet enjeu majeur, le Gouvernement a entrepris depuis plusieurs années d'importantes réformes en matière de gestion des finances publiques et d'amélioration du système de planification. Les évaluations menées en 2016, notamment l'évaluation de la responsabilité financière de l'Etat (PEFA), la revue du système de gestion des finances publiques et de la responsabilité financière de l'Etat (PEMFAR) et l'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) ont mis en lumière des insuffisances touchant la maturité, la programmation et la mise en œuvre des projets d'investissement public. Ces contraintes, associées à une faible capacitée d'absorption des ressources, à l'imprévisibilité des financements extérieurs et à l'absence d'outils opérationnels harmonisés, ont justifié la nécessité d'adopter une nouvelle démarche, structurée et rigoureuse.

C'est pour répondre à ces défis que le Gouvernement a élaboré en 2019 un premier manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public. Les évaluations plus récentes notamment l'évaluation du système de gestion des finances publiques sensible au genre (PEFA-Genre, 2023) et l'évaluation de la gestion des investissements publics sous l'angle climatique (C-PIMA, 2024) ont ensuite recommandé une prise en compte renforcée des thématiques transversales, notamment le genre, les changements climatiques, l'environnement ainsi que les coûts récurrents associés aux projets.

Le présent manuel actualisé s'inscrit pleinement dans cette dynamique d'amélioration continue. Il met à la disposition de l'ensemble des acteurs publics un cadre de référence harmonisé, fondé sur les meilleures pratiques. Ce document clarifie les concepts essentiels, décrit les étapes clés du cycle de gestion des projets d'investissement public, renforce

les mécanismes de sélection et de hiérarchisation, et intègre pleinement les dimensions transversales indispensables à une planification moderne, inclusive et durable.

Il constitue ainsi un outil stratégique pour assurer une préparation, une programmation et un financement cohérents des investissements publics et pour garantir que les projets retenus répondent véritablement aux priorités nationales et aux aspirations de développement du Togo.

Je voudrais remercier les partenaires techniques et financiers pour leurs appuis, ainsi que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué activement à l'élaboration de ce manuel.

J'invite donc tous les acteurs de développement en particulier, les ministères et institutions de la République à s'approprier le contenu du manuel et à en faire un bon usage, afin qu'il contribue significativement à l'amélioration de la qualité des investissements publics, au bénéfice du développement durable de notre pays le Togo.

P. le Ministre,
Le Ministre, Secrétaire Général de la
Présidence du Conseil

Ablamba Ahoéfavi JOHNSON

Contexte et justification

L'investissement constitue un instrument privilégié de politique pour le développement d'un pays. L'expérience des pays qui ont franchi des échelles importantes dans leur processus de développement le démontre à suffisance. Dans les pays en développement, il est encore plus déterminant en raison de l'immensité des besoins en infrastructures économiques et sociales. Conscient de cet enjeu, le Togo a choisi d'en faire un levier fort de sa politique de développement.

C'est dans ce cadre qu'en 2016, un diagnostic sur le processus de gestion des investissements publics a été réalisé à travers l'évaluation de la responsabilité financière de l'Etat (PEFA), la revue du système de gestion des finances publiques et de la responsabilité financière de l'Etat (PEMFAR) et l'évaluation de la gestion des investissements publics (PIMA) en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience pour optimiser l'impact des investissements sur la croissance économique au Togo.

Ce diagnostic a révélé que le faible taux d'exécution des investissements publics prend origine pour la plupart du temps dans une programmation inappropriée de ces investissements. Aussi, l'absence d'outils adéquats pour la préparation, la programmation et la mise en œuvre des projets et programmes, ainsi que l'inexistence de cadres de concertation appropriés, limitent-elles la capacité d'absorption des ressources allouées aux ministères et institutions de la République. L'imprévisibilité, la non traçabilité et les retards dans le décaissement des ressources extérieures sont entre autres, les raisons supplémentaires qui expliquent le faible taux d'exécution des dépenses d'investissement.

Par ailleurs, la non-maîtrise de la notion de projet de développement, la non réalisation des études de faisabilité et des évaluations préalables ou *ex ante* des projets/programmes, l'absence des critères de sélection et de hiérarchisation des projets/programmes de développement et la non application rigoureuse des critères de programmation ont été mis en évidence dans ce diagnostic. C'est donc pour apporter des solutions à ces difficultés susmentionnées que le gouvernement a élaboré en 2019 le manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public.

En outre, l'évaluation du système de gestion des finances publiques sensible au genre (PEFA-Genre) réalisée en 2023 et l'évaluation de la gestion des investissements publics sous l'angle climatique (C-PIMA) réalisée en 2024, recommandent la prise en compte des thématiques transversales notamment le genre, les changements climatiques et l'environnement, ainsi que les charges/coûts récurrent(e)s dans le processus de gestion des investissements publics au Togo. La mise en œuvre de ces recommandations implique l'actualisation du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des projets d'investissement public. Ce document servira de base pour guider les différents processus et outils de programmation des investissements publics et définir les rôles des différents acteurs impliqués dans cette programmation en vue de la mise en œuvre efficace et efficiente des investissements publics.

Objectifs du manuel

L'objectif global du présent manuel est de contribuer au renforcement de la gestion des investissements publics au Togo.

De manière spécifique, le manuel permet de :

- améliorer la conception et la formulation des projets et programmes d'investissement public ;
- améliorer la sélection et la hiérarchisation des projets et programmes d'investissement public ;
- renforcer la programmation des projets et programmes d'investissement public ;
- renforcer la prise en compte des thématiques transversales, notamment le genre, les changements climatiques et la protection de l'environnement dans la gestion des investissements publics ;
- renforcer la prise en compte des charges/coûts récurrent(e)s des projets d'investissement dans la gestion des investissements publics.

Dans le but d'atteindre les objectifs précités, le présent manuel est structuré en trois (03) chapitres. Le premier chapitre décrit le processus de préparation des projets d'investissement public. Le deuxième présente le processus d'évaluation *ex ante* des projets d'investissement public et la décision d'investissement. Le dernier chapitre traite du financement et de la programmation des projets d'investissement public. Par ailleurs, pour faciliter la compréhension du contenu de ces différentes parties, quelques concepts clés ont fait l'objet de définition et de clarification.

Définition de quelques concepts clés

Activité : ensemble cohérent de tâches séquentielles, interdépendantes et planifiées dont l'exécution nécessite des ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'extrant (produits ou services).

Autorisation d'engagement (AE) : selon l'alinéa 1 de l'article 18 de la Loi organique n° 2014-013 du 27 juin 2014 relative aux lois de finances (LOLF), les AE sont définies comme la limite supérieure des dépenses pouvant être juridiquement engagées au cours de l'exercice pour la réalisation des investissements prévus par la loi de finances.

Crédits de paiement (CP) : selon l'article 19 de la LOLF, les CP sont définis comme la limite supérieure des dépenses pouvant être ordonnancées ou payées au cours de la gestion.

Coût global du projet : le coût global du projet est le coût d'investissement, c'est-à-dire le coût prévu pour la mise en œuvre du projet. C'est ce coût qui fait l'objet de programmation dans le PIP.

Coût total : le coût total d'un investissement est l'ensemble des coûts susceptibles d'apparaitre durant la durée de vie du projet. Il est égal à la somme des coûts d'investissement et des coûts d'exploitation y compris les frais éventuels (poursuites judiciaires en cours pour lesquelles l'issue est incertaine, garanties sur les produits, litiges imminents, obligations de mise aux normes qui ne sont pas encore certaines, etc.) qui sont des coûts à considérer si certains évènements se produisent. C'est ce coût qui fait l'objet d'évaluation *ex ante*.

Cycle de gestion des projets d'investissement : c'est la succession d'actions structurantes interdépendantes qui concourent à l'atteinte des objectifs de développement. Il peut être découpé en plusieurs phases bien qu'il soit difficile de les dissocier les unes des autres. Six (06) phases sont généralement retenues. Il s'agit de : (i) identification ; (ii) formulation ; (iii) recherche de financement ; (iv)

programmation et budgétisation ; (v) mise en œuvre ou exécution et suivi-évaluation et (vi) clôture.

Document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP) : c'est un outil de cadrage macroéconomique qui constitue la référence pour l'élaboration du projet de loi de finances de l'année. Il définit la trajectoire des finances publiques sur le moyen terme en couvrant une période minimale de trois (03) ans. C'est un instrument d'encadrement de la préparation du budget dans le sens d'une utilisation optimale des ressources mobilisables conformément aux priorités définies par le Gouvernement. Il évalue l'évolution de l'ensemble des ressources, des charges et de la dette du secteur public. Il fixe les objectifs d'équilibre budgétaire et financier sur le moyen terme en application des dispositions du pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité.

Loi de finances : elle détermine la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges de l'Etat, ainsi que l'équilibre budgétaire et financier qui en résulte. Ont le caractère de lois de finances : la loi de finances de l'année qui prévoit et autorise, pour chaque année civile, l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat ; la ou les lois de finances rectificatives qui modifient en cours d'année, les dispositions de la loi de finances de l'année ; la loi de règlement qui constate les résultats financiers de chaque année civile et rend compte de l'exécution du budget, ainsi que de l'utilisation des crédits.

Hiérarchisation : c'est un système de classification (priorisation) des projets sur la base de leur pertinence, de leurs choix techniques, de leurs performances financière, socio-économique et de la maîtrise de leurs risques, ainsi que leur niveau de mobilisation de financement.

Maturation : c'est un processus qui permet de passer d'une idée de projet à un projet bien structuré, bien planifié et prêt à être financé et mis en œuvre. Il va de l'idéation à la formulation du projet en passant par la réalisation des études de faisabilité et l'évaluation *ex ante*.

Investissement public : dans le cadre du présent manuel, un investissement public est une dépense publique réalisée de façon structurée en vue d'améliorer ou d'accroitre la capacité de production des biens et/ou de services pour l'atteinte d'un objectif de politique publique. Les investissements publics sont réalisés par le biais de projets d'investissement public mis en œuvre par l'administration publique et les entreprises publiques dont le produit est destiné à l'intérêt public.

Programmation des projets d'investissement public : c'est un processus ayant pour objet, la prévision pendant une période donnée de la réalisation de projets d'investissement. Elle consiste en une prévision année par année des dépenses correspondantes sur la période couverte.

Projet d'investissement public : c'est un ensemble cohérent d'activités opérationnelles, planifiées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin, porté par un programme, dans le but de produire des biens et services et de réaliser des infrastructures socio-économiques avec une localisation bien précise selon des paramètres de performance définis à l'avance.

Programme (programme budgétaire) : selon l'alinéa 3 de l'article 12 de la LOLF, « un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme… Un programme peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de directions ou de services d'un même ministère ». En clair, un programme est un ensemble d'actions ou de fonctions groupées pour un but commun.

Programme d'investissement public (PIP) : c'est un document qui présente la prévision de la réalisation des projets d'investissement pendant une période de trois (03) ans glissants d'année en année. C'est un instrument privilégié de suivi et d'orientation des actions engagées par l'Etat en vue de la réalisation des objectifs de développement.

Processus PIP : c'est l'ensemble des étapes d'élaboration du programme d'investissement public. Il est conduit par le ministère chargé de la planification du développement en

étroite collaboration avec le ministère chargé des finances, les ministères sectoriels et les institutions de la République. Ce processus aboutit successivement à l'élaboration des PIP initial, cadré et final.

Processus budgétaire : c'est l'ensemble des étapes de la définition du budget conduit par le ministère chargé des finances jusqu'à la promulgation de la Loi de finances pour l'année n+1.

Objectif vert : c'est une finalité environnementale et de lutte contre les changements climatiques concrète et mesurable. Il s'agit spécifiquement de : (i) réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) ou améliorer l'absorption de GES ; (ii) anticiper les effets négatifs des changements climatiques et mettre en œuvre des mesures pour prévenir ou minimiser les dommages ; (iii) protéger et améliorer l'état qualitatif et quantitatif des masses d'eau ; (iv) améliorer la gestion des déchets ; (v) lutter contre toutes les formes de pollutions (air, sol, sonore, etc.) et (vi) lutter contre l'érosion de la biodiversité et agir pour sa préservation et sa restauration.

Indicateur vert : c'est un outil de mesure qui vise à suivre et à évaluer les progrès vers une économie ou une croissance plus respectueuse de l'environnement, résiliente et sobre en carbone.

Objectif genre : c'est un objectif qui vise à réduire les inégalités entre les hommes et femmes.

Banque de projets matures : ensemble de projets ayant subi le processus de maturation et disposant des documents nécessaires à son inscription au programme d'investissement public.

Banque de projets candidats (BPC) : ensemble de projets disposant d'études de faisabilité et d'un document de projet soumis officiellement pour évaluation *ex ante*.

Banque des idées de projets (BIP) : ensemble des idées de projets jugées pertinentes après la pré-évaluation et retenues pour faire l'objet d'études de faisabilité.

CHAPITRE 1 : PLANIFICATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC

Le présent chapitre met en lumière le processus d'identification des projets d'investissement public, ainsi que les démarches nécessaires à mener jusqu'à la maturation desdits projets.

1.1. Préparation des idées de projets d'investissement public

1.1.1. Idéation

L'idéation consiste à produire des idées. C'est un processus qui procède à l'identification d'un problème à résoudre, à la recherche d'informations et de données existantes autour du problème (saturation), à l'assimilation des recherches et à l'éveil de l'imagination (incubation), à l'émergence de solutions originales (illumination) et à l'analyse des idées afin de vérifier leur pertinence ou de les améliorer (vérification).

Selon le processus PIP, l'idéation consiste à : (i) l'identification des besoins d'investissement ; (ii) la formulation d'une idée de projet après recherche et analyse d'informations et de données et (iii) l'analyse stratégique pour vérifier le contenu de l'idée.

1.1.1.1. Identification des besoins d'investissement

C'est le processus qui consiste à établir le diagnostic d'une situation dans laquelle il est possible d'identifier, à l'aide d'indicateurs adéquats, un ou plusieurs problèmes dominants, ainsi que les possibilités d'intervention. L'identification doit logiquement être bâtie autour des besoins exprimés par les bénéficiaires et en rapport avec les priorités de développement du pays. En effet, elle doit vérifier entre autres, le degré de cohérence de la proposition d'action en fonction des politiques et des stratégies de développement. A ce stade, un premier cadre logique devra être conçu et servir de base au remplissage d'une première version de la fiche d'idée de projet.

Encadré 1 : Comment se fait l'identification d'un projet et qui sont les intervenants, leurs rôles et responsabilités ?

Les services techniques centraux et régionaux sous le leadership des directions chargées de la planification (DP), avec l'implication des populations concernées, identifient les problèmes auxquels celles-ci font face, documentent ces problèmes, les analysent et les structurent. Ceci permet de clarifier et d'identifier les besoins réels des populations. Une fois les besoins identifiés, on procède à la conception des idées (solutions à apporter aux problèmes identifiés). Il s'agira à cet effet de faire des propositions de solutions, de les filtrer et d'opérer un choix des solutions pertinentes pour formuler une idée de projet. Celle-ci devrait faire l'objet de rapprochements nécessaires avec les priorités retenues dans les stratégies et politiques en cours. Durant ce processus, les porteurs d'idée de projet peuvent faire appel à toute compétence jugée nécessaire.

1.1.1.2. Formulation de l'idée de projet

C'est le processus de matérialisation ou de mise en forme de l'idée de projet dans un document. Ce document doit ressortir l'analyse des problèmes avec des données factuelles et fiables en identifiant clairement le problème principal, ses causes et ses conséquences. S'agissant des causes, il est important de spécifier les causes immédiates, sous-jacentes et structurelles/profondes. Le document doit présenter les solutions envisagées pour répondre aux problèmes identifiés. La présentation de ces solutions doit suivre la logique de la chaine des résultats (extrants, effets, impact). Les cibles de ces différents résultats doivent être également précisées. Les informations relatives à la stratégie d'intervention, à la durée de réalisation des études et à la durée potentielle de mise en œuvre du projet, ainsi que les coûts estimatifs des études et du projet sont nécessaires.

Une analyse politique et juridique est fortement recommandée pour mettre en évidence, d'une part l'attachement du gouvernement et des populations bénéficiaires du projet, et d'autre part les engagements juridiques, nationaux et internationaux auxquels le Togo a souscrit.

A la suite de cette analyse, le porteur de l'idée de projet renseigne une fiche conçue à cet effet (voir annexe 2) et soumet l'ensemble de la documentation au ministère chargé de la planification du développement pour analyse et orientations (analyse stratégique). La centralisation des projets « identifiés » (banque d'idées de projets) est assurée par la direction chargée de la planification dudit ministère.

⚠ **Dans le cas de la préparation d'un nouveau projet qui s'inscrit dans la continuité d'un même objectif d'un projet en cours ou achevé, il est important qu'une mise en contexte des résultats déjà atteints, des défis identifiés et leçons tirées de la mise en œuvre du projet précédent soit faite.**

1.1.1.3. Pré-évaluation

Cette évaluation est réalisée sur le document d'idée de projet. Elle apprécie les critères d'analyse relatifs à la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'évaluabilité pour assurer le caractère stratégique de l'idée de projet.

1.1.1.3.1. Critères d'analyse

- ***Pertinence :*** ce critère consiste d'une part, à évaluer l'exactitude et le degré d'influence du problème principal identifié, ses causes et conséquences, et d'autre part, à apprécier la justesse des solutions envisagées (objectif global, objectifs spécifiques, activités) en lien avec les besoins et caractéristiques socioéconomiques de la population cible.

- ***Cohérence :*** elle consiste à évaluer la logique interne du projet à savoir la relation entre l'objectif global, les objectifs spécifiques, les livrables, les activités, et les intrants (cohérence interne) et l'alignement du projet avec les cadres de référence sectoriels, nationaux et internationaux (cohérence externe).

- ***Efficience :*** il s'agit d'apprécier si les coûts sont estimés de façon optimale pour atteindre les résultats projetés.

- ***Efficacité :*** c'est le critère qui permet de vérifier si la stratégie d'intervention est la meilleure option qui permet d'atteindre les résultats (extrants, effets, impact) du projet dans les meilleurs délais.

- ***Durabilité :*** elle consiste à vérifier la prise en compte de l'équité, du genre, de la viabilité, du respect environnemental et des changements climatiques.

  • ***Equité :*** elle consiste à vérifier les mécanismes mis en place pour capter la prise en compte de la vulnérabilité dans les avantages socio-économiques du projet.

  • ***Genre :*** il s'agit de vérifier les mécanismes mis en place pour prendre en compte la question d'accès égal aux ressources et aux opportunités entre les hommes et les femmes.

  • ***Viabilité :*** elle consiste à apprécier les mécanismes prévus pour assurer la participation et l'engagement des bénéficiaires afin de garantir la pérennité des résultats du projet.

  • ***Respect environnemental :*** il consiste à apprécier les mécanismes prévus pour prendre en compte les questions environnementales, notamment la biodiversité, l'eau, les déchets et la pollution en vue de minimiser les impacts négatifs du projet sur l'environnement.

- ***Prise en compte des changements climatiques :*** elle consiste à apprécier les mécanismes prévus pour prendre en compte les questions du changement climatique à travers l'adaptation et l'atténuation.

  • ***Adaptation :*** c'est vérifier les mécanismes prévus pour minimiser les dommages causés par les changements climatiques.

  • ***Atténuation :*** c'est vérifier les mécanismes prévus pour réduire les sources d'émissions ou renforcer les puits de gaz à effet de serre (GES).

- ***Evaluabilité :*** elle consiste à apprécier le lien entre les indicateurs et les résultats prévus et le caractère SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporel) desdits indicateurs.

A l'issue de la pré-évaluation, si le résultat est concluant, une autorisation de réalisation des études de faisabilité est accordée officiellement au porteur de l'idée de projet par le ministère chargé de la planification du développement. Lorsque le résultat n'est pas concluant, une notification est faite au porteur de l'idée de projet avec des observations et propositions d'accompagnement.

1.1.1.3.2. Notation des critères de la pré-évaluation

Cette pré-évaluation se fait selon la grille d'analyse spécifique (annexe 10). Chaque critère est noté suivant un barème de 1 à 5.

- **Très bien (5)** : lorsque le critère est complètement vérifié et qu'aucune modification à l'idée de projet n'est requise.

- **Bien (4)** : lorsque le critère est vérifié mais des améliorations peuvent être apportées.

- **Moyen (3)** : lorsque des modifications sont à apporter à l'idée de projet pour que le critère soit vérifié.

- **Faible (2)** : lorsque des modifications importantes sont à apporter à l'idée de projet pour que le critère soit vérifié.

- **Très faible (1)** : lorsque le critère n'est pas du tout vérifié et des changements profonds sont à apporter à l'idée de projet.

1.1.2. Planification des études de faisabilité

Les études de faisabilité représentent l'ensemble des études nécessaires à mener pour s'assurer de la viabilité et de la rentabilité socio-économique afin de prévenir tous les risques potentiels pouvant surgir dans la mise en œuvre d'un projet.

La réalisation de ces études requiert des moyens financiers, matériels et humains. A ce titre, le porteur de l'idée de projet devra s'assurer de la disponibilité de tous ces moyens et fournir les informations au ministère chargé de la planification du développement. Ceci concourt à s'assurer de la conformité des dispositions prises pour la réalisation desdites études et faciliter leur programmation. A cet effet, les informations suivantes sont exigées, à savoir :

- ***Financement*** : détail de la méthode d'évaluation du coût d'étude de faisabilité et les preuves de disponibilité de financement de ces études ;

- ***Mode de contractualisation privilégié avec la (les) partie(s) prenante(s) en charge de la réalisation des études de faisabilité*** : détail sur le mode de

contractualisation souhaité (procédure compétitive ou entente directe et justification du choix) entre le porteur du projet et l'entité qui se chargera de réaliser les études (consultants, cabinets d'expertise).

- ***Calendrier du projet*** : calendrier prévisionnel de réalisation du projet précisant la durée des études de faisabilité et la durée d'exécution du projet.

- ***Termes de référence :*** termes de référence pour le recrutement de l'entité qui se chargera de réaliser les études de faisabilité.

Encadré 2 : Durée d'exécution d'un projet d'investissement public au Togo

La durée maximale d'un projet d'investissement public est de cinq (05) ans entendue comme la durée de mise en œuvre et de clôture du projet. Dans le cas où une étude de faisabilité d'un projet mentionne une durée qui excède une période de cinq (05) ans, le projet doit être redimensionné en différentes phases, chacune n'excédant pas la durée maximale prescrite afin de garantir la soutenabilité des ressources. En cours d'exécution, la durée d'un projet d'investissement public peut être prorogée, après avis favorable du ministère chargé de la planification du développement, sur les aspects techniques et du ministère chargé des finances, sur les aspects budgétaires, dans une limite de cinq (05) ans. Cet avis est basé sur un dossier technique élaboré par l'entité porteuse du projet et comprend : (i) le motif de la prorogation ; (ii) un rapport de performance du projet, intégrant l'évaluation des activités restantes à réaliser et (iii) un avis de non-objection, émis dans les délais prescrits par la convention ou l'accord de financement du partenaire technique et financier, s'agissant des projets financés sur ressources extérieures ou cofinancés.

1.2. Réalisation des études de faisabilité

La réalisation des études de faisabilité consiste à étudier et évaluer les différents scénarios ou options possibles pour l'atteinte des résultats du projet. Cette démarche permet d'apprécier les avantages et inconvénients de chaque option en vue d'en retenir l'option optimale.

Les études à réaliser dans le cadre d'un projet d'investissement comprennent quatre (04) grands volets, à savoir : les études techniques, les études financières et les études économiques, environnementales et sociales et l'analyse des risques.

1.2.1. Etudes techniques

Ces études permettent de mieux maîtriser les connaissances et les pratiques qui seront appliquées dans l'exécution du projet. Elles englobent l'étude des techniques, leur développement, leur amélioration, ainsi que les outils et systèmes qui en découlent. Il s'agit entre autres des études géographique, bathymétrique, hydromorphique, topographique, hydrologique, hydraulique, hydrogéologique, géotechnique, architecturale, structurale, technologique et juridique.

Il s'agira à cet effet de mener des investigations sur le terrain, faire des analyses et produire un rapport détaillant les différentes analyses et les choix techniques opérés.

1.2.1.1. Etude géographique

Cette étude permet d'évaluer et d'apprécier les caractéristiques géographiques du site d'implantation du projet. Il s'agira de fournir les informations nécessaires sur les conditions climatiques, le relief, la végétation et la démographie de la zone d'accueil du projet et s'assurer qu'ils sont favorables. Elle permet également d'évaluer l'existant en termes d'infrastructures, notamment le réseau routier, les infrastructures d'alimentation en eau, les réseaux de service de communication, etc., ainsi que la disponibilité de la main d'œuvre qualifiée.

1.2.1.2. Etude topographique

L'étude topographique est l'ensemble des opérations techniques qui consistent à relever, représenter et analyser les formes et les détails d'un terrain, en vue de préparer ou d'accompagner des projets d'aménagement, de construction ou d'infrastructure. Elle permet de mesurer les dimensions, altitudes, pentes et distances sur un site donné et de produire des plans ou cartes précises (plan topographique). Elle sert de base à la conception d'ouvrages (routes, bâtiments, canalisations, etc.) adaptés à la réalité du terrain et de prévenir des erreurs coûteuses. Contrairement à l'étude géographique qui étudie la zone du projet, l'étude topographique porte spécifiquement sur les caractéristiques planimétriques du site prévu pour la réalisation de l'ouvrage.

1.2.1.3. Etudes hydrologique, hydraulique et hydrogéologique

Les études hydrologique et hydraulique sont des analyses techniques essentielles dans la conception des projets d'infrastructures, notamment routiers, hydrauliques, agricoles, etc.

L'étude hydrologique consiste à analyser le régime des précipitations, des crues, des débits de rivières, tandis que l'étude hydraulique consiste à analyser et modéliser le comportement de l'eau en écoulement, que ce soit dans des canaux, des rivières, des réseaux de drainage pour dimensionner les ouvrages hydrauliques (ponts, caniveaux, dalots, buses, collecteurs, etc.).

L'étude hydrogéologique consiste à analyser les ressources en eau souterraine d'un site dans le but de capter cette eau de manière durable, notamment pour les projets de forages, d'irrigation ou d'alimentation en eau potable.

1.2.1.4. Etude bathymétrique

L'étude bathymétrique est l'ensemble des analyses qui consistent à mesurer et cartographier la profondeur et la topographie d'un plan d'eau (océans, lacs, mers et fleuves). Elle est généralement utilisée dans le cadre des projets marins, portuaires ou côtiers.

1.2.1.5. Etude hydromorphique

L'étude hydromorphique consiste à analyser les caractéristiques physiques des cours d'eau, notamment leur forme, leur dynamique (écoulement, débit), ainsi que les interactions entre l'eau, les sédiments et les berges. Elle est essentielle entre autres dans les projets d'aménagement hydraulique, de restauration écologique, de gestion des inondations, ou de préservation des zones humides.

1.2.1.6. Etude géotechnique

L'étude géotechnique consiste à analyser la nature du sous-sol (sol, roche, nappe phréatique) pour assurer la stabilité et la durabilité des infrastructures que devra accueillir ce sol et éviter les éventuels risques (tassement, glissement) dans la réalisation des infrastructures. Elle est utile entre autres dans les projets d'infrastructures.

1.2.1.7. Etudes architecturale et structurale

L'étude architecturale se concentre sur la conception esthétique, fonctionnelle et spatiale de l'infrastructure. Elle consiste à (i) analyser les besoins, les contraintes du site, et les règles d'urbanisme ; (ii) créer les plans et les maquettes (croquis, 3D, etc.) et (iii) sélectionner les matériaux, les couleurs et les finitions adaptées.

L'étude structurale quant à elle désigne l'ensemble des analyses techniques réalisées pour concevoir, dimensionner et évaluer la stabilité, la résistance et le comportement des structures d'un ouvrage (bâtiments, ponts, barrages, etc.). Elle permet de s'assurer que l'ouvrage pourra supporter les charges (poids propre, exploitation, vent, séisme, etc.) tout en respectant les normes de sécurité, de durabilité et d'usage. Elle consiste à (i) l'analyse des charges et contraintes ; (ii) le choix des matériaux (béton, acier, bois…) ; (iii) le dimensionnement des éléments porteurs (poutres, poteaux, fondations…) et (iv) la vérification de la stabilité globale et locale.

Les études architecturales et structurales intègrent les contraintes techniques des études géotechniques pour créer un projet sûr, durable et fonctionnel.

1.2.1.8. Etude technologique

L'étude technologique désigne l'ensemble des analyses visant à déterminer les choix techniques, les matériaux, les équipements et les procédés de mise en œuvre adaptés à un projet. Elle permet de s'assurer que les solutions technologiques retenues sont réalisables, efficaces, conformes aux normes en vigueur et optimales en termes de coût, de durabilité et de performance. Elle est utile entre autres pour les projets qui nécessitent l'acquisition des équipements et matériels.

1.2.1.9. Etude juridique

L'étude juridique dans le cadre d'un projet est une analyse qui permet de déterminer s'il est réalisable au regard des contraintes légales et réglementaires, et d'identifier les impacts juridiques susceptibles d'influencer le projet. Elle porte sur la conformité du projet avec la législation en vigueur aux niveaux national et international et l'identification

des risques juridiques. Elle analyse la législation applicable, oriente sur le choix de la forme juridique la plus adaptée et prend en compte les contraintes fiscales et contractuelles afin de garantir la viabilité et le succès du projet.

Il s'agira à cet effet de : (i) identifier toutes les lois et réglementations qui régissent le projet ; (ii) sélectionner la structure la plus adaptée pour la réalisation du projet en fonction de sa nature, de son ancrage institutionnel, de ses besoins financiers et de ses objectifs stratégiques ; (iii) définir les règles de fonctionnement du projet, les relations entre les parties prenantes et les modalités de mise en œuvre ; (iv) analyser le projet sur les aspects fonciers et patrimoniaux, sociaux et fiscaux des parties prenantes et (v) recourir à des conseils juridiques afin de garantir la pertinence des décisions prises.

⚠ **L'ensemble des études techniques listées ci-dessus sont applicables aux projets en fonction de leur nature. Au besoin, d'autres études pourront être réalisées.**

1.2.2. Etudes financières

Une étude financière de projet consiste à analyser la rentabilité, la faisabilité et l'équilibre financier d'un projet, en estimant les coûts, en prévoyant les flux de trésorerie, et en élaborant un plan de financement. Ceci implique de répertorier les investissements nécessaires (matériels, frais de création, etc.), de budgétiser les charges d'exploitation (salaires, abonnements, coûts variables, etc.), d'établir le financement et les recettes prévisionnelles (chiffre d'affaires).

A cet effet, il s'agit de : (i) évaluer le capital d'investissement en anglais Capital Expenditures (CAPEX) et les charges d'exploitation en anglais Operating Expenses (OPEX) y compris les charges/coûts récurrent(e)s ; (ii) identifier les besoins financiers à court terme, évaluer les sources et les natures de financement notamment les apports internes, externes (dons, emprunts) et les partenariats public-privé (PPP) ; (iii) faire la situation des recettes et des dépenses prévues pour chaque année à travers les produits d'exploitation et les charges d'exploitation (compte de résultat prévisionnel) ; (iv) présenter les flux de trésorerie (tableau de trésorerie) et (v) calculer les indicateurs clés comme le retour sur investissement en anglais Return on investment (ROI), la valeur actuelle nette (VAN) et le taux de rentabilité interne (TRI) pour évaluer la viabilité financière du projet.

1.2.2.1. Paramètres d'analyse financière

L'analyse financière d'un projet requiert un certain nombre de paramètres à établir à savoir, l'horizon temporel du projet, le coût total, les recettes totales et la valeur résiduelle de l'investissement qui facilitent le calcul des indicateurs de la performance financière.

1.2.2.1.1. Horizon temporel du projet

Tout projet a une durée de vie définie. La première étape de l'analyse financière consiste à identifier cette durée en définissant l'horizon temporel du projet. Ce dernier ne doit pas excéder la durée de vie économique du projet. En effet, la durée de vie du projet correspond à la durée de vie économique de l'investissement, c'est-à-dire la période pendant laquelle l'investissement à réaliser permettra d'obtenir les revenus financiers. Si la durée de vie du projet est difficile à prévoir, on lui substitue la durée d'amortissement de l'équipement principal du projet.

L'horizon temporel représente le nombre maximum d'années pour lesquelles les prévisions de flux futurs sont faites, c'est-à-dire, le nombre d'années figurant sur le modèle financier.

☞ Quel horizon temporel choisir pour l'évaluation d'un projet ?

La durée de vie d'un projet dépend très largement du secteur considéré. Par exemple, la majorité des infrastructures sont analysées avec un horizon temporel de vingt (20) ans, tandis que pour les investissements productifs, l'horizon temporel pertinent se situe aux alentours de dix (10) ans. Le choix de l'horizon temporel a un impact significatif sur le calcul de la rentabilité d'un projet puisqu'un allongement de la durée d'amortissement augmente son taux de rentabilité, mais ne prend pas en compte les dépenses relatives au renouvellement de l'infrastructure.

Durées de projection sélectionnées pour notre étude de cas

- Cas n° 1 : Projet aéroportuaire : 20 ans
- Cas n° 2 : Projet de renouvellement d'un réseau d'eau : 20 ans

1.2.2.1.2. Coût total

Le coût total d'un investissement est l'ensemble des coûts susceptibles d'apparaitre durant la durée de vie du projet. Il est égal à la somme des coûts d'investissement et des coûts d'exploitation, y compris les frais éventuels (poursuites judiciaires en cours pour lesquelles l'issue est incertaine, garanties sur les produits, litiges imminents, obligations de mise aux normes qui ne sont pas encore certaines, etc.) qui sont des coûts à considérer si certains évènements se produisent. Le chiffrage avec précision de l'intégralité de ces coûts peut s'avérer une tâche difficile. Une analyse de sensibilité pourra être faite en estimant chacun de ces coûts en fonction de leur probabilité d'apparition.

Le calcul des coûts doit inclure uniquement les dépenses qui n'ont pas encore eu lieu. Ainsi, les coûts irrécupérables («sunkcosts») ne doivent pas être pris en compte dans l'analyse, puisqu'il s'agit de coûts qui ont déjà été payés et qui ne seront pas affectés par la décision d'investissement dans le projet. Cependant, le coût d'opportunité de la conservation de ressources qui ont déjà été payées peut être inclus dans le calcul .

☞ **Coût global du projet ou coût d'investissement**

Les coûts d'investissement (CAPEX) sont l'ensemble des dépenses ponctuelles pour acquérir ou développer des actifs durables tels que les infrastructures, les équipements ou immobilisations incorporelles qui généreront des avantages futurs. Ils comprennent le montant d'acquisition et les autres frais non récurrents.

☞ **Coûts d'exploitation**

Les coûts d'exploitation (OPEX) sont des dépenses courantes et récurrentes (loyers, main-d'œuvre, entretien des équipements, consommables, réparations, assurance, abonnements, etc.) à engager pour maintenir le service du projet. Contrairement aux CAPEX qui sont des investissements à long terme, les OPEX sont consommés sur l'année en cours et impactent directement la rentabilité du projet.

Le calcul des coûts d'exploitation se fait sur la base des dépenses réelles et doit donc exclure les éléments qui ne donnent pas lieu à une dépense monétaire effective. Ces éléments ne sont pas compatibles avec la méthode d'actualisation des flux futurs. Ainsi, lors du calcul, il est nécessaire de ne pas considérer les éléments suivants : les amortissements et la dépréciation, les réserves et provisions pour les coûts de remplacements futurs et les réserves et provisions pour imprévus.

L'évaluation des coûts récurrents de l'entretien et de la maintenance se fait sur l'analyse des dépenses passées, l'identification des besoins futurs, l'estimation des coûts directs (main-d'œuvre, pièces, consommables, réparations, assurance, abonnements, etc.) et des coûts indirects (temps d'arrêt, perte d'opportunités, etc.) tout en intégrant une marge pour les imprévus et les évolutions technologiques et logistiques.

Dans le cadre des grands projets d'infrastructure, l'évaluation des coûts récurrents devra se faire sur la base des méthodologies standards par type de projet (routes, ouvrages de franchissements, bâtiments, etc.). L'harmonisation des méthodologies d'estimation des coûts récurrents permettra d'améliorer la qualité des projets.

1.2.2.1.3. Recettes totales

L'analyse des recettes prévisionnelles est nécessaire lorsqu'un projet génère des recettes. Sauf exception, le calcul des recettes futures ne doit pas prendre en compte les éléments suivants :

- **Impôts et taxes** : les impôts et taxes doivent être considérés seulement s'ils sont imputables à l'investisseur. Par exemple, si la TVA est payée par l'investisseur, les recettes prises en compte doivent donc être nettes de TVA.

- **Subventions** : les subventions et autres aides financières d'organismes publics ne doivent pas être perçues comme des recettes propres du projet. En effet, il ne

s'agit pas de flux générés par le projet, mais de ressources supplémentaires, calculées à la fin de l'analyse financière, dont l'objectif est d'améliorer la rentabilité des projets.

☞ **Comment calculer les recettes d'un projet ?**

En général, les recettes considérées doivent être celles qui reviennent au propriétaire de l'infrastructure. Lorsque l'organisme investisseur est différent de l'organisme exploitant, l'ensemble des redevances d'exploitation payées par l'exploitant devront être prises en compte. Il est en effet courant qu'une infrastructure soit exploitée par un opérateur privé alors que celle-ci appartient à l'Etat.

Dans certains cas, une analyse financière séparée pourra être demandée afin d'évaluer la viabilité du projet du point de vue de chacun des acteurs impliqués, à partir des recettes perçues par chacun.

Il est parfois nécessaire d'émettre des hypothèses d'exploitation concernant les prix de vente et la demande des biens ou services concernés, afin de pouvoir déterminer les recettes prévisionnelles. L'objectif étant de présenter les recettes de façon synthétique à l'aide d'un tableau de recettes prévisionnelles.

1.2.2.1.4. Valeur résiduelle de l'investissement

Après avoir été amorti, un bien peut encore être utilisé ou vendu, il a donc une valeur résiduelle. Cette valeur ne doit cependant être considérée comme une recette que si elle correspond à une entrée réelle pour l'investisseur. La valeur résiduelle peut être calculée sur la base du prix de vente du bien sur le marché.

1.2.2.2. Calcul des indicateurs de la performance financière

Le calcul des indicateurs de performance financière requiert l'actualisation des flux futurs, la détermination de la valeur actuelle nette et du taux de rentabilité interne.

1.2.2.2.1. Actualisation des flux futurs

Le proverbe « le temps c'est de l'argent » traduit une réalité économique concrète : 1 franc CFA reçu aujourd'hui vaut plus que 1 franc CFA à recevoir demain. En effet, un investissement de 1 franc CFA reçu aujourd'hui peut être investi sur un placement sans risque et sera rémunéré à un taux d'intérêt, générant ainsi des ressources entre aujourd'hui et demain pour l'investisseur. C'est cette réalité que traduit le mécanisme d'actualisation qui consiste à déterminer la valeur d'aujourd'hui de flux qui se produiront dans le futur. Elle permet de comparer des dépenses et des recettes ayant lieu à différentes périodes.

☞ **Méthodologie**

o **Idée de " préférence pour le présent "**

Le principe d'actualisation est basé sur l'idée de " préférence pour le présent ", selon laquelle les individus préfèrent jouir des biens et des services aujourd'hui, plutôt que dans le futur.

Le prix de cette préférence pour le présent est par exemple le taux d'intérêt réel dans le cas d'un emprunt. Ainsi, lorsqu'un emprunteur paie un taux d'intérêt sur un montant emprunté, il paie le prix de l'opportunité de consommer aujourd'hui.

o **Taux d'actualisation**

Le taux d'actualisation peut être considéré comme le coût d'opportunité du capital.

- 1 F investi à un taux annuel de 10% donnera 1 + 10% = 1,10 F au bout d'un an ; puis 1,10 x (1,10) = 1,21 F au bout de deux ans ; puis 1,21 x (1,10) = 1,33 F au bout de trois ans.

- En raisonnant de façon inverse, toujours avec un taux d'actualisation de 10%, 1 F reçu dans un an aura une valeur actualisée de 1 / 1,10 = 0,91 F ;

1 F reçu dans deux ans aura une valeur actualisée de 0,91 / 1,10 = 0,83 F ;

1 F reçu dans trois ans aura une valeur actualisée de 0,83 / 1,10 = 0,75 F.

L'expression mathématique suivante permet de calculer la valeur actualisée « *V* » d'un montant « *M* » reçu à l'année « *n* », avec un taux d'actualisation « *i* » :

$$V = \frac{M}{(1+i)^n}$$

La valeur actualisée d'un montant dépend principalement de deux facteurs :

- **Le taux** : Il y a une corrélation négative entre le taux et la valeur actualisée. Plus le taux d'actualisation est élevé, moins la valeur actualisée sera importante.
- **Le temps** : Il y a aussi une corrélation négative entre la période de réception d'un flux et sa valeur actualisée. Plus un flux financier est éloigné dans le futur, moins sa valeur actualisée sera importante.

Le taux d'actualisation est le taux auquel sont actualisées les valeurs futures. Il permet de calculer la « valeur actuelle » de tous les coûts et recettes afin de les comparer entre eux. La différence entre les recettes et les coûts actualisés générés par un projet est égal à sa valeur actuelle nette (VAN).

Le tableau ci-dessous illustre cette double relation en présentant la valeur actualisée de 1 francs CFA perçu à différentes périodes et actualisé avec différents taux.

Tableau 1 : Impact de l'actualisation en fonction du taux et de la période

		Taux d'actualisation									
		1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
Année	0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909
	2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826
	3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772	0,751
	4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683
	5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621
	6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596	0,564
	7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513
	8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467
	9	0,914	0,837	0,766	0,703	0,645	0,592	0,544	0,500	0,460	0,424
	10	0,905	0,820	0,744	0,676	0,614	0,558	0,508	0,463	0,422	0,386

Il existe plusieurs méthodes pour calculer le taux d'actualisation. Cependant, afin de maintenir une certaine homogénéité dans l'analyse comparative de projets, il est conseillé de définir le taux d'actualisation à partir de critères types.

Dans le cas du présent manuel, le taux réel de **4%** est considéré comme un taux standard pour les besoins d'analyse. Dans le cadre de l'évaluation de projets, toute utilisation d'un taux d'actualisation différent de ce taux commun devra être justifiée par les porteurs de projets.

Plusieurs outils permettent de mesurer la performance financière d'un projet et deux des plus utilisés sont la valeur actuelle nette (VAN) et le taux de rentabilité interne (TRI).

1.2.2.2.2. Principal indicateur de la viabilité financière d'un projet : la valeur actuelle nette (VAN)

La VAN désigne le **cumul des cash-flows nets actualisés** que le projet peut générer. Par cash-flow net du projet (ou flux de trésorerie nets du projet), il est entendu **la somme annuelle des flux de trésorerie associés aux recettes du projet moins la somme annuelle des flux de trésorerie associés aux charges du projet (CAPEX et OPEX)**. Elle est par définition, la différence entre les avantages et les coûts financiers de toute nature actualisés, induits par l'opération.

L'objectif de l'analyse financière est d'évaluer la viabilité financière du projet, c'est-à-dire, sa capacité à générer suffisamment de revenus futurs pour compenser ses coûts. Un projet est viable si son cash-flow net est positif pour toutes les années considérées. Si la trésorerie d'un projet est négative pour une année, cela obligerait le porteur de projet à faire appel à des ressources supplémentaires pour financer ce déficit.

L'analyse financière doit donc permettre de vérifier que le projet ne se trouvera pas à court de fonds et que les sources de financement couvriront les coûts du projet pour chaque année.

Tableau 2 : Illustration du calcul du cash-flow

Rubriques	An 1	An 2	An 3	An 4	…	An N
1. Ressources						
1.1 Contribution publique nationale						
Etat						
Collectivités						
Fonds propres privés						
Sous total 1.1 (contribution publique nationale)						
1.2 Autres ressources						
Subventions						
Emprunts						
Sous total 1.2 (autres ressources)						
1.3 Recettes issues des ventes						
Sous total 1.3 (Recettes issues des ventes)						
Total Ressources (1.1+1.2+1.3)						
2. Charges						
2.1. Dépenses du projet						
CAPEX						
OPEX						
2.2. Remboursement en capital						
2.3. Paiements en intérêts						
Total Charges (2.1+2.2+2.3)						
3. Cash-flow net (1-2)						
4. Cash-flow net cumulé						

☞ **Calcul de la VAN**

La plupart des logiciels de traitement de données calculent automatiquement la VAN à partir de la formule présentée ci-dessous :

$$VAN\ (S) = \frac{S0}{(1+i)^0} + \frac{S1}{(1+i)^1} + \cdots + \frac{Sn}{(1+i)^n}$$

*Avec « **Sn** », le cash-flow net pour l'année « **n** » et « **i** », le taux d'actualisation.*

Une autre décomposition de la VAN d'un projet peut consister en l'identification dans le bénéfice actualisé de quatre principales composantes :

- la première, comptée négativement, correspond aux investissements engagés avant la mise en service ;
- la deuxième, positive, rassemble les avantages nets (l'ensemble des coûts étant déduit) tirés de l'investissement sur toute la période de service ;
- la troisième, négative, isole sur cette même période les investissements lourds d'entretien ou de renouvellement ;
- la quatrième identifie la valeur résiduelle de l'investissement, composante importante et souvent négligée qui doit être calculée en fin de période et engage bien souvent des considérations de long terme (elle peut notamment être fortement négative : coût de démantèlement et de remise en état d'une installation...).

Nous obtenons ainsi la formule suivante :

$$VAN\ (S) = -I + \sum_{t=0}^{n} \frac{A(t)}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^{n} \frac{\Delta I(t)}{(1+i)^t} + \frac{R}{(1+i)^n}$$

Avec :

- ***I** : le coût initial du projet (actualisé s'il est réalisé sur plusieurs années ou en plusieurs phases de mise en service) ; il représente également le CAPEX ;*
- ***A(t)** : l'avantage économique net du projet pour l'année t (recettes d'exploitation diminuées des dépenses d'exploitation) ;*
- *$\Delta I(t)$: la variation d'investissements de gros entretiens éventuels dans l'année t (qui ne sont pas pris en compte dans les dépenses d'exploitation) ;*
- ***R** : la valeur résiduelle de l'investissement en fin de période d'étude, qui peut être définie comme la valeur d'utilité ou valeur économique sur la durée de vie résiduelle du projet (somme actualisée des avantages attendus ultérieurement nette des coûts de maintenance et de régénération) ; R peut être négatif s'il y a un coût de remise en état (de la friche...) en fin de vie du projet supérieur à sa valeur.*

⚠ **On ne peut comparer les VAN de deux projets que si elles sont actualisées à la même date avec le même taux d'actualisation.**

1.2.2.2.3. Autre indicateur financier : Le Taux de Rentabilité Interne (TRI)

Le TRI est le taux d'actualisation pour lequel la VAN = 0. Il peut être calculé comme suit :

$$VAN\ (S) = \sum_{t=0}^{n} \frac{St}{(1+TRI)^t} = 0$$

*Où « **St** » est le cash-flow pour l'année t*

Le TRI permet d'appréhender la rentabilité d'un projet et donc son attractivité vis-à-vis des investisseurs privés. En général, les investisseurs cherchent à investir dans des projets dont le TRI est suffisamment supérieur au taux d'intérêt bancaire pour tenir compte de la prime de risque propre au projet.

Le TRI généralement attendu par les investisseurs est variable en fonction du secteur d'activité. Un projet dont le TRI est trop faible ou négatif n'est pas rentable financièrement. Pourtant, cela ne signifie pas nécessairement qu'il n'est pas pertinent de le mettre en œuvre.

Si le projet a suffisamment d'impact sur les indicateurs socio-économiques et environnementaux, il pourra bénéficier de subventions publiques qui lui permettront d'élever son TRI. Il est cependant nécessaire de préciser, le cas échéant, les ressources financières qui soutiendront le projet une fois que les subventions diminueront.

1.2.2.2.4. Indice de profitabilité (IP)

L'indice de profitabilité exprime le rapport entre les flux nets de trésorerie ou cash-flows net actualisés (VAN) et le montant de l'investissement (cas de mise instantanée et sorties continues variables). Il évalue la **VAN par unité investie** (ratio de création de valeur nette engendrée par unité de monnaie investie).

$$\mathbf{IP} = \frac{\mathbf{VAN}}{\mathbf{I_0}}$$

- Si IP est supérieur à 1, l'investissement est rentable
- Si IP est égal à 1, pas de rentabilité ni de perte
- Si IP est inférieur à 1, l'investissement est non rentable

1.2.2.2.5. Délai de récupération du capital investi

Le délai de récupération du capital investi est le temps nécessaire à l'exacte récupération des fonds investis dans un projet. C'est le temps au bout duquel le montant cumulé des cash-flows actualisés est égal au montant du capital investi. Le taux d'actualisation étant toujours égal au coût du capital investi.

Exemple de calcul de la VAN, du TRI et du délai de récupération

Dans le cadre du renforcement d'une centrale de production d'énergie solaire, le ministère de l'énergie se propose d'acquérir un accumulateur d'énergie au coût d'investissement de 100 000 000 F CFA. Cet accumulateur est amortissable linéairement sur 5 ans et que sa valeur résiduelle (nette d'impôt) est de 3 000 000 F CFA. Les prévisions d'exploitation liées à cet accumulateur sont données dans le tableau ci-dessous :

Années	1	2 à 5
Chiffre d'affaires HT	100 000 000	110 000 000
Charges variables	30 000 000	45 000 000
Charges fixes (hors amortissements)	31 000 000	34 000 000

a) Calculez les cash-flows nets attendus du projet sachant que le taux de l'Impôt sur Société est de 35%.

b) Calculez la valeur actuelle nette (VAN) au taux de 9%.

c) Calculez le taux de rentabilité interne (TRI).

d) Calculez le délai de récupération, au taux de rentabilité minimum exigé qui est de 9%.

Corrigé

a) Calcul des cash-flows prévisionnels

	0	1	2	3	4	5
Investissement	100 000 000					
Chiffre d'affaires		100 000 000	110 000 000	110 000 000	110 000 000	110 000 000
Charges variables		30 000 000	45 000 000	45 000 000	45 000 000	45 000 000
Charges fixes		31 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000	34 000 000
Amortissements		20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
Résultat avant impôt		19 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000	11 000 000
Impôt (35%)		6 650 000	3 850 000	3 850 000	3 850 000	3 850 000
Résultat net		12 350 000	7 150 000	7 150 000	7 150 000	7 150 000
Valeur résiduelle						3 000 000
Cash-flows nets	-100 000 000	32 350 000	27 150 000	27 150 000	27 150 000	30 150 000
Cash flows nets actualisés	-100 000 000	29 678 899	22 851 612	20 964 781	19 233 744	19 595 431

b) Calcul de la VAN au taux de 9%

$$VAN\ (S) = \sum_{t=0}^{n} St = \frac{S0}{(1+i)^0} + \frac{S1}{(1+i)^1} + \cdots + \frac{Sn}{(1+i)^n}$$

*Où **Sn** est le cash-flow net pour l'année n, i le taux d'actualisation* et St le cash-flow net actualisé pour l'année t.

VAN =- 100 000 000 + 32 350 000(1,09)$^{-1}$ + 27 150 000(1,09)$^{-2}$ + 27 150 000(1,09)$^{-3}$ +27 150 000(1,09)$^{-4}$+ 30 150 000(1,09)$^{-5}$

VAN=– 100 000 000 + 112 400 000

VAN= 12 400 000

c) Calcul du TRI

VAN=0

Posons X=TRI⇔

-100 000 000 + 32 350 000(1+x)$^{-1}$ + 27 150 000(1+x)$^{-2}$ + 27 150 000(1+x)$^{-3}$ +27 150 000(1+x)$^{-4}$+ 30 150 000 (1+ x)$^{-5}$ = 0

Année	Cash-flow	Facteur d'actualisation (1+0,12)$^{-t}$	12%	Facteur d'act.(1+0,13)$^{-t}$	13%	Facteur d'act. (1+0,14)$^{-t}$	14%
0	-100 000 000		-100 000 000		-100 000 000		-100 000 000
1	32 350 000	0,893	28 883 929	0,885	28 628 319	0,877	28 377 193
2	27 150 000	0,797	21 643 814	0,783	21 262 432	0,769	20 891 043
3	27 150 000	0,712	19 324 834	0,693	18 816 312	0,675	18 325 477
4	27 150 000	0,636	17 254 316	0,613	16 651 603	0,592	16 074 980
5	30 150 000	0,567	17 107 920	0,543	16 364 212	0,519	15 658 965
Total			**4 214 812**		**1 722 878**		**-672 342**

Le tableau ci-dessus montre que le TRI se situe entre 13% et 14%
Par la méthode d'interpolation, on a :
-672 342…….14%
0……..X%
1 722 878……13%

(1 722 878-0) / (1 722 878- (-672 342) = (13%-X%) / (13%-14%)

1 722 878/2 395 220 = (13%-X%) / (-1%)
-0,72*1% = (13-X) %
0,72= -13+X
X=13+0,72
X%=13,72%
TRI = 13,72%

d) Délai de récupération

Années	Flux	Flux actualisés à 9%	Cumul
0	-100 000 000	-100 000 000	-100 000 000
1	32 350 000	29 678 899	-70 321 101
2	27 150 000	22 851 612	-47 469 489
3	27 150 000	20 964 781	-26 504 708
4	27 150 000	19 233 744	-7 270 964
5	27 150 000	19 595 431	12 324 467

Au bout de la 4ème année, le cash-flow cumulé est de -7 270 964. Il nous faut une somme de 7 270 964 soit pour récupérer le montant de l'investissement. Ce montant de 7 270 964 nécessite une période inférieure à une année. Le délai sera obtenu par interpolation linéaire :

-7 270 964…….4ans

0……..X

12 324 467……5 ans

(12 324 467-0) / (12 324 467- (-7 270 964) = (5-X) / (5-4)

X=4,37ans = 4ans 4mois 13jours

Le temps requis pour générer 7 270 964 est de : 4,37 mois (4 mois 13 jours)
Le délai de récupération du capital est de **4 ans 4 mois 13 jours**.

Indicateurs financiers pour les 2 exemples :

D'après les simulations réalisées, les indicateurs financiers obtenus sont les suivants :

- Cas n°1 : Projet aéroportuaire :

VAN cumulée	32 851 264
VAN total par unité d'investissement	0,79
TRI projet	10,21%

- Cas n°2 : Projet de renouvellement d'un réseau d'eau :

VAN cumulée	19 470 563
VAN total par unité d'investissement	0,73
TRI projet	8,18%

Les indicateurs financiers du projet n°1 sont plus élevés que ceux du projet n°2. Par conséquent, le projet n°1 semble, sous l'angle purement financier, plus optimisé que le projet n°2.

Les graphiques présentés ci-après dressent comparativement, les VAN cumulées annuelles pour chaque projet, ainsi que le TRI annuel du projet pour traduire la « constitution » de valeur financière tout au long du projet.

Figure 1 : Courbe comparative des VAN cumulées entre les deux projets

34

Les indicateurs financiers du projet n°1 sont plus élevés que ceux du projet n°2. Par conséquent, le projet n°1 semble, sous l'angle purement financier, plus optimisé que le projet n°2.

Les graphiques présentés ci-après dressent comparativement, les VAN cumulées annuelles pour chaque projet, ainsi que le TRI annuel du projet pour traduire la « constitution » de valeur financière tout au long du projet.

Figure 1 : Courbe comparative des VAN cumulées entre les deux projets

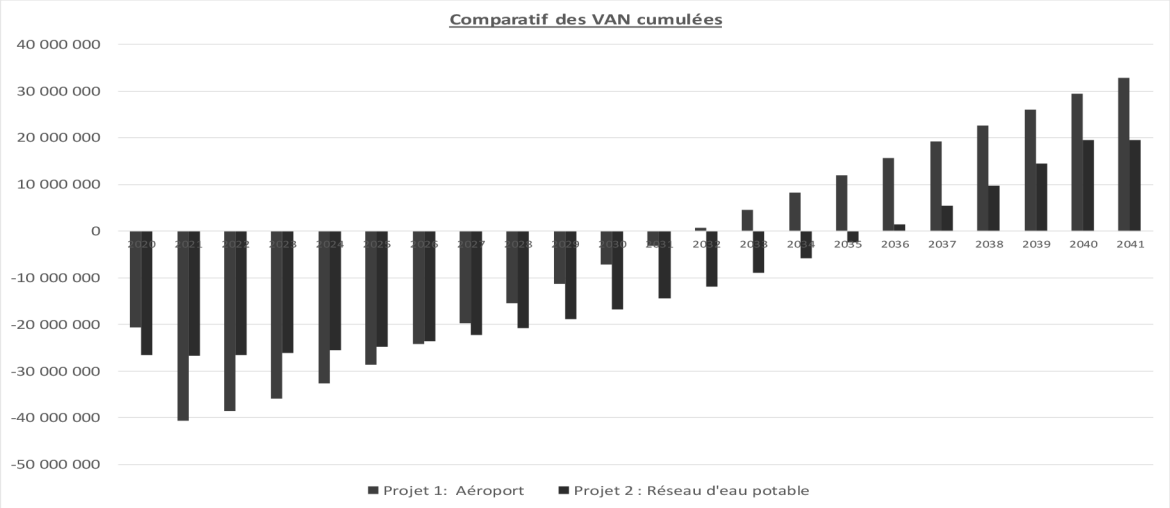


Figure 2 : Courbe comparative des taux de rentabilité interne (TRI) entre les deux projets



1.2.3. Etudes d'impact environnemental, social, climatique et économique

1.2.3.1. Etude d'impact environnemental et social

Une étude d'impact environnemental et social (EIES) consiste à analyser les effets positifs et négatifs potentiels d'un projet sur le plan environnemental et social, dans le but d'identifier des mesures pour atténuer ou compenser les impacts négatifs et bonifier les impacts positifs. Un impact positif engendre une amélioration du milieu touché par le projet, alors qu'un impact négatif contribue à sa détérioration. L'EIES est un outil essentiel pour la prise de décision et l'obtention des autorisations nécessaires à la réalisation d'un projet.

D'après Léopold (1971), l'identification et l'analyse des impacts s'effectuent suivant une méthode basée sur une approche matricielle d'interrelations entre les activités ou composantes du projet (sources d'impact) et les composantes pertinentes de l'environnement ou site du projet, notamment sur le milieu biophysique (eau, air, sols, végétation, faune) et le milieu humain (habitations, populations, activités économiques, santé et sécurité, patrimoine culturel etc.), pendant la phase d'aménagement, de construction, de mise en œuvre et d'exploitation.

Le marquage des investissements sensibles à la protection de l'environnement est basé sur quatre (04) segments à savoir : biodiversité, eau, pollution et déchets.

- **Biodiversité** : elle désigne l'ensemble des êtres vivants, ainsi que les écosystèmes dans lesquels ils vivent. Ce terme comprend également les interactions des espèces entre elles et avec leurs milieux.

- **Eau** : c'est l'ensemble des ressources hydrauliques destinées à divers usages socio-économiques. On distingue : les eaux de surface (ensemble des eaux douces, saumâtres et marines se trouvant à la surface du sol. Il s'agit des cours d'eau, canaux, lacs, lagunes, étangs, mares, marais, zones humides, mangroves, ainsi que la zone de mer ou océan s'étendant des côtes jusqu'à une ligne considérée comme frontière maritime) et les eaux souterraines (toutes les eaux se trouvant sous la surface du sol et pouvant émerger ou non à la surface sous forme de sources).

- **Pollution** : toute contamination ou modification directe ou indirecte de l'environnement provoquée par un acte susceptible : i) d'influer négativement sur le milieu de vie de l'homme et des autres espèces vivantes ; ii) de provoquer une situation préjudiciable à la santé, la sécurité, le bien-être de l'homme, de la flore et de la faune ou les biens collectifs et individuels.

- **Déchets** : est un résidu d'un processus de production, de transformation ou d'utilisation, toute substance, matériau, produit ou plus généralement tout bien meuble abandonné ou que son détenteur destine à l'abandon.

Les études d'impact environnemental et social devraient nécessairement aborder ces quatre (04) segments.

Selon Fecteau (1997), l'évaluation de l'importance absolue des impacts selon leurs conséquences et période d'occurrence se fait en utilisant des critères appropriés pour les classifier. Les critères généralement considérés sont : l'intensité (ou l'ampleur), la portée (ou l'étendue) et la durée.

L'intensité de l'impact tient compte du degré de sensibilité ou de vulnérabilité de la composante affectée ; la portée donne une idée de la dimension spatiale de l'impact considéré et la durée de l'impact donne une idée du temps de la manifestation de l'impact considéré. Cette évaluation permet de qualifier l'importance absolue de l'impact comme majeure, moyenne ou mineure.

L'importance relative ou la gravité totale de l'impact qui impose la nécessité ou non de mesures d'atténuation ou de compensation, est déterminée en croisant l'importance absolue avec la valeur relative de la composante affectée. Cette valeur est cotée par une échelle à trois (03) niveaux à savoir forte, moyenne et faible.

En fonction de ces trois (03) niveaux, chaque impact s'apprécie à travers des hypothèses définies et expliquées. Ceci permet d'évaluer l'importance relative de l'impact selon qu'elle soit forte (impact potentiel inacceptable, des mesures d'atténuation ou de compensation doivent obligatoirement être mises en œuvre), moyenne ou modérée (impact perceptible et indésirable, des mesures d'atténuation ou de compensation sont fortement recommandées) ou faible (impact pas important, aucune mesure d'atténuation ou de compensation n'est envisagée).

1.2.3.2. Etudes d'impacts climatiques

Les impacts des changements climatiques constituent une menace fondamentale pour le développement durable et la lutte contre la pauvreté. Ils peuvent inverser le développement humain en raison de leurs effets sur les secteurs clés du développement, notamment l'agriculture, les écosystèmes, l'eau et d'autres ressources naturelles, la gestion des risques de catastrophe et la santé. Une étude d'impact climatique s'avère importante pour évaluer les conséquences d'un projet sur le climat et les milieux naturels, ainsi que la manière dont ce projet sera affecté par les changements climatiques futurs. Cette étude doit identifier et analyser les impacts directs et indirects du projet, afin de proposer des mesures pour les atténuer, les compenser ou les éviter, tout en justifiant son acceptabilité.

Les décisions d'investissement doivent donc prendre en compte l'évolution des risques et des impacts climatiques. Pour la conception des projets, cette prise en compte s'effectue par l'analyse du risque climatique et la planification en vue de renforcer la résilience des communautés et des écosystèmes vulnérables (adaptation), la réduction des émissions de GES, et l'augmentation des puits de carbone (atténuation).

1.2.3.3. Etudes socio-économiques

Une étude socio-économique consiste à évaluer les apports économiques et sociaux d'un projet ou d'une intervention.

Au-delà des aspects financiers, cette étude s'intéresse à un périmètre d'impacts bien plus large à la fois en nature et en termes d'acteurs et à leur projection dans un contexte futur du projet. En effet, elle compare globalement les avantages et les inconvénients du projet au moment de sa mise en œuvre et par la suite. Une attention particulière doit être portée sur le genre. L'évaluation socio-économique a pour objectif de consolider l'ensemble des impacts financiers et non financiers du projet.

1.2.3.4. Paramètres de l'analyse de la performance socio-économique et environnementale

L'analyse de la performance socio-économique et environnementale s'effectue à travers les paramètres ci-après : le périmètre des acteurs impactés, le périmètre des biens et services impactés et le contexte futur et exogène du projet.

1.2.3.4.1. Périmètre des acteurs impactés

L'évaluation socio-économique s'intéresse à l'ensemble des acteurs affectés par le projet. Elle quantifie les impacts du projet pour chaque catégorie d'acteurs (usagers, riverains, pouvoir public, exploitant de l'infrastructure, etc.).

1.2.3.4.2. Périmètre des biens et services impactés

L'évaluation socio-économique examine les flux intégrés dans l'évaluation financière (dépenses et recettes liées au projet), ainsi que les biens et services non marchands produits par le projet qui sont généralement appelés «externalités» dans le lexique du secteur privé.

Les externalités sont évaluées avec les grandeurs physiques (unités de mesures) habituellement employées dans les disciplines sociales, environnementales, économiques et avec les coûts et les revenus. Les externalités négatives sont relatives aux nuisances environnementales, au coût social et économique et aux dépenses (coûts d'investissement, d'exploitation, de maintenance et de renouvellement). Quant aux externalités positives, elles concernent le temps gagné, les gains de sécurité, l'amélioration de l'environnement et de la qualité de vie, les gains sociaux et économiques, ainsi que les recettes, etc.

Que ce soit pour la mesure des externalités positives comme négatives, il est d'usage d'avoir recours à des indicateurs qui soient les plus normés possible. A titre d'exemple : (i) dans le domaine de l'environnement, on peut citer entre autres les tonnes de polluants émis par an, les tonnes de gaz à effet de serre (GES) absorbés/émis par an ou par m² (Gg CO2-eq) ; (ii) dans le domaine de la santé, on peut citer l'espérance de vie moyenne et les m² par lits (pour exprimer le gain de confort qui induit le bien-être) ; (iii) dans le domaine de l'éducation, on peut citer la réduction de la criminalité et l'amélioration de la santé publique (une population plus éduquée tend à avoir un taux de criminalité plus bas et une meilleure santé, ce qui réduit les coûts sociaux pour la société) et le m² de locaux d'enseignement par étudiant (pour exprimer la qualité du cadre de l'enseignement qui induit la qualité de l'enseignement).

Exemples d'externalités identifiées pour notre étude de cas :

- **Cas n°1 : Projet aéroportuaire**
  - o Gains de temps : transport de voyageurs (externalité positive)
  - o Gains de temps : transport de marchandises (externalité positive)
  - o Coûts d'environnement : émissions dues à la combustion, à l'usure et la nuisance sonore (externalité négative)

- **Cas n°2 : Un projet de renouvellement d'un réseau d'eau**
  - o Gains en espérance de vie (externalité positive)
  - o Gains en rationalisation de la ressource eau (externalité positive)

1.2.3.4.3. Contexte futur et exogène du projet

Une évaluation socio-économique repose nécessairement sur un cadrage du contexte général sur toute la durée du projet. Ce cadrage doit décrire les trajectoires d'évolution des variables exogènes du projet (indicateurs démographiques, produit intérieur brut (PIB), consommation finale des ménages, prix de l'énergie, etc.). Ces variables peuvent être nationales et communes à tous les secteurs ou spécifiques au secteur concerné (prix du carburant, évolution générale

des trafics, etc. pour le secteur du transport) ou prendre en compte des spécificités régionales (particularités démographiques ou PIB qui s'écartent des moyennes nationales).

Compte tenu de la complexité et de l'insuffisance des informations liées à l'évaluation socio-économique, un mécanisme de capitalisation des connaissances devra être mis en place pour tirer profit des études et recherches dans ce domaine.

1.2.3.4.4. Calcul des indicateurs de la performance socio-économique

Le calcul des indicateurs de la performance socio-économique requiert l'utilisation des résultats de l'évaluation financière (valeur actuelle nette financière) et la détermination de la valeur actuelle nette des externalités qui permettront d'avoir la valeur actuelle nette socio-économique (VAN-SE) et le taux de rentabilité interne socio-économique (TRI-SE).

1.2.3.4.4.1. Préalables au calcul des indicateurs de la performance socio-économique

☞ **Quantification des externalités**

Elle consiste à l'identification et à la traduction des impacts non marchands en valeurs monétaires. Cette étape doit être la plus normée possible afin de garantir la comparabilité des projets entre eux. Cette normalisation passe par l'établissement de conventions de calcul et le choix de valeurs de référence.

☞ **Harmonisation des valeurs tutélaires**

Pour des raisons de simplicité et d'équité, l'harmonisation des valeurs de référence est souhaitable. Pour ce faire, en l'absence de marché, ces valeurs doivent être normalisées et fixées par l'Etat pour être qualifiées ainsi de «valeurs tutélaires ».

Certaines valeurs tutélaires sont communes à tous les secteurs. C'est le cas de l'ensemble des valorisations qui concernent la santé (valeur de la vie humaine, coût de la morbidité, etc.). D'autres sont plus spécifiques à chaque secteur, comme la valeur du temps pour le secteur des transports. Ces valeurs évoluent au fil des années en fonction des transformations économiques et de l'amélioration des connaissances, il faut donc les mettre à jour régulièrement.

Ces valeurs unitaires jouent un rôle fondamental dans l'évaluation des projets. Elles servent d'abord à aider l'évaluateur. Elles lui évitent d'avoir à faire lui-même des recherches sur des domaines variés qu'il ne peut pas connaître de façon approfondie. Elles permettent ensuite une meilleure comparabilité des évaluations entre projets différents.

☞ **Prise en compte des externalités non valorisables**

La monétarisation d'impacts sur des objets d'étude tels que la biodiversité, la qualité de vie ou encore la compétitivité, qui sont des facteurs importants de la rentabilité socio-économique d'un projet, en est encore au stade de la recherche dans la plupart des pays ayant entamé la démarche d'évaluation socio-économique.

Ces facteurs recouvrent en effet des réalités complexes, aux contours mal définis et non totalement cadrés et qui, en outre, sont souvent très spécifiques aux situations locales. De ce fait, l'attribution d'une valeur économique se heurte à de nombreuses difficultés.

La caractérisation, au moins qualitative, de ces impacts du projet doit figurer dans une évaluation socio-économique et donc être explicitée dans le dossier d'évaluation socio-économique.

Une meilleure connaissance, même approximative ou qualitative, de l'ordre de grandeur de la valeur économique de ces impacts est très importante, pour hiérarchiser les effets, éviter de négliger des effets importants et ne pas tomber dans le travers d'une importance démesurée accordée à des effets mineurs.

1.2.3.4.4.2. Calcul de la valeur actuelle nette socio- économique (VAN-SE)

La valeur actuelle nette socio-économique d'un projet s'établit comme la différence entre la somme actualisée de ses bénéfices et la somme actualisée des coûts qui lui sont rattachés.

Au-delà de la connaissance de la trajectoire temporelle des bénéfices et des coûts, ce calcul requiert le choix préalable du taux d'actualisation (ce taux est égal au taux d'actualisation des flux financiers, soit généralement 4%) sur la période étudiée et celui de la date à laquelle toutes les séries de valeurs dans le temps sont ramenées (actualisées).

Le principe est de partir de la VAN financière calculée précédemment en rajoutant les VAN associées à la monétisation des différentes externalités.

VAN-SE = VAN financière + VAN externalités

Un projet est collectivement bénéfique si sa VAN-SE est positive, c'est-à-dire si les gains totaux induits dépassent les coûts consentis.

1.2.3.4.4.3. Calcul des autres indicateurs de rentabilité socio-économique

☞ **Le Taux de rentabilité Interne socio-économique (TRI-SE)**

Pour un projet donné, dont l'année de début de mise en œuvre a été définie, le TRI-SE est le taux d'actualisation qui annule sa VAN-SE.

☞ **Le ratio « VAN-SE/unité investie »**

Pour un projet donné dont l'année de début de mise en œuvre a été arrêtée, ce ratio représente la création de valeur actuelle nette engendrée par unité investie. Sous réserve d'un même taux d'actualisation, le classement des projets par ce critère est cohérent avec une approche purement budgétaire des choix.

☞ **Le Taux de rentabilité immédiate (TRimm)**

Pour un projet donné dont l'année de début de mise en œuvre a été définie, le TRimm est le rapport entre l'avantage net que procurerait le projet cette année-là et le coût de l'investissement. Il est utile car c'est un outil essentiel dans la détermination de la date de mise en service souhaitable d'un investissement.

Sous des hypothèses fréquemment réalisées, il faut mettre en service dès que le TRimm est égal au taux d'actualisation. Si les hypothèses ne sont pas vérifiées, la simulation de la VAN en fonction de la date de mise en service permet de déterminer la date optimale de mise en service, qui est un des objectifs de l'évaluation socio-économique.

Représentation synthétique des impacts et de leurs correspondances en VAN-SE de notre étude de cas

Elément	Impacts physiques	Valeur tutélaire
Cas n°1 : Projet aéroportuaire		
Temps de transport - voyageurs	Environ xx heures de gain voyageur sur la durée de projection	Valeur monétaire correspondant (VMC) /h/voyageur
Temps de transport - marchandises	Environ xx heures de gain marchandises sur la durée de projection	VMC/h/tonne
Cas n°2 : Projet de renouvellement d'un réseau d'eau		
Espérance de vie	Environ xx d'années de vie gagnées sur la durée de projection	VMC/année de vie
Rationalisation de la ressource eau	Environ xx m^3 d'économie de la ressource eau	VMC/m^3

1.2.4. Evaluation des risques

Il est difficile de prévoir avec exactitude l'intégralité des conséquences socio-économiques et financières d'un projet. En effet, dans tous les projets, il y a un différentiel plus ou moins important entre les prévisions et le déroulement réel des évènements.

L'analyse du risque a pour but d'identifier un maximum de risques et d'incertitudes liés au projet afin de permettre de les suivre et de les gérer. L'évaluation des projets au Togo doit donc établir un cadre uniforme harmonisé pour effectuer l'analyse de risque des projets.

1.2.4.1. Analyse qualitative des risques du projet

Il est nécessaire d'insister ici sur l'impossibilité, dans bien de projets, de lister et quantifier exhaustivement les risques associés à un projet. En effet, une analyse qualitative s'avère bien souvent nécessaire pour toucher du doigt ces risques et leurs effets. Cette analyse, du côté de l'évaluateur, est nourrie de sa connaissance du secteur et des informations collectées sur le terrain.

Identification des principaux risques associés à notre étude de cas :

- Cas n°1 : Projet aéroportuaire :

Analyse préliminaire des risques associés au projet	
Risque d'achèvement (conception / réalisation)	Risque d'une réalisation inadaptée : **risque peu critique** mitigé par la passation de marchés assortis d'objectifs de performance et de délais, et la fixation de pénalités dissuasives pouvant s'élever à X% du total.
Risque foncier	• Risque de disponibilité du terrain sur le périmètre de réalisation de l'infrastructure et nécessités d'expropriations et de libération du site du projet : **risque très critique** mitigé par l'engagement des négociations avec les propriétaires très en amont du projet et par la constitution d'une provision sur le budget du projet au titre de la sécurisation du foncier. • Risque d'éblouissement lié à la configuration architecturale des bâtiments dans le voisinage de l'aéroport. Ce risque peut être mitigé en impliquant l'Agence d'aviation civile dans les installations photovoltaïques et tout matériel pouvant éblouir.
Risque d'exploitation	Risque de trafic : **risque critique** mitigé par la négociation avancée avec plusieurs FBO (Fixed-Base Operator), ainsi que les principaux opérateurs aériens (Asky, Ethiopians Airlines, Air Côte d'ivoire …).

- Cas n°2 : Projet de renouvellement d'un réseau d'eau :

Analyse préliminaire des risques associés au projet	
Risque d'achèvement (conception / réalisation)	Risque d'une réalisation inadaptée : **risque très peu critique** dans la mesure où il s'agit d'un projet relativement "classique" pour la TdE, qui a une bonne connaissance des procédures des marchés et une expertise technique dans le domaine.
Risque géologique	Risque de découverte d'obstacles géologiques au projet : **risque critique** dans la mesure où le réseau sera étendu à des zones souterraines inexplorées. Ce risque peut être mitigé en réalisant des études et sondages géologiques de reconnaissance.
Risque d'exploitation	Risque de rupture des canalisations : **risque critique** (lié au risque géologique, notamment les glissements de terrain) qui peut être mitigé en choisissant un placement des canalisations qui limite leur exposition aux glissements de terrains ainsi qu'en assurant un entretient/maintenance réguliers.
Risque environnemental	Risque de pollution suite à un dysfonctionnement du réseau : **risque peu critique** pour le réseau d'eau potable, dans la mesure où l'eau n'est pas une substance polluante.

1.2.4.2. Analyse quantitative du risque

Une analyse quantitative du risque par une méthode probabiliste nécessite tout d'abord de déterminer la distribution de probabilité qui correspond à chaque variable clé identifiée.

A partir de la distribution de probabilité des variables clés, il est possible de calculer la distribution de probabilité de la VAN et le TRI, et donc de quantifier les chances de «non réalisation» ou de « non rentabilité » d'un projet.

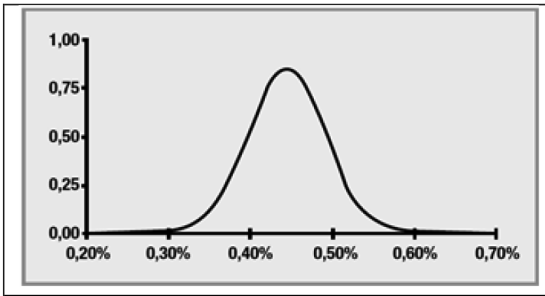
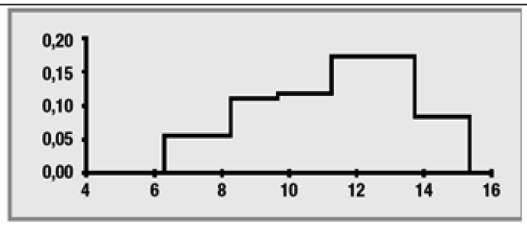
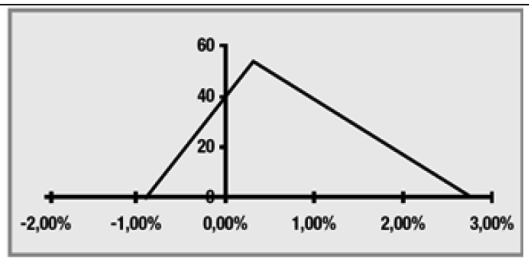
1.2.4.2.1. Détermination des lois de probabilité pour chaque variable clé

La distribution de probabilités pour chaque variable identifiée peut découler de différentes sources. La source la plus commune vient des résultats d'études en vue d'obtenir les valeurs expérimentales désirées, dans des situations les plus proches possibles à celles du projet analysé.

Il est possible dans presque tous les cas, en utilisant différentes méthodes exposées dans la littérature spécialisée (inférence statistique), d'obtenir une distribution de probabilités à partir des données expérimentales, qui peut s'exprimer sous forme graphique et/ou analytique.

Lorsque les données expérimentales ne sont pas suffisamment fiables, on peut utiliser les distributions trouvées dans la littérature, qui sont valables pour les cas se rapprochant de celui étudié. Ci-dessous quelques exemples de lois statistiques usuellement utilisées dans l'évaluation du risque, reflétant respectivement des distributions normale, discrète, triangulaire symétrique ou asymétrique :

Figure 3 : Exemples de lois statistiques usuellement utilisées dans l'évaluation du risque

<table>
<tr><td>
</td><td>
</td></tr>
<tr><td>Distribution normale</td><td>Distribution discrète</td></tr>
<tr><td>
</td><td>
</td></tr>
<tr><td>Distribution triangulaire symétrique</td><td>Distribution triangulaire asymétrique</td></tr>
</table>

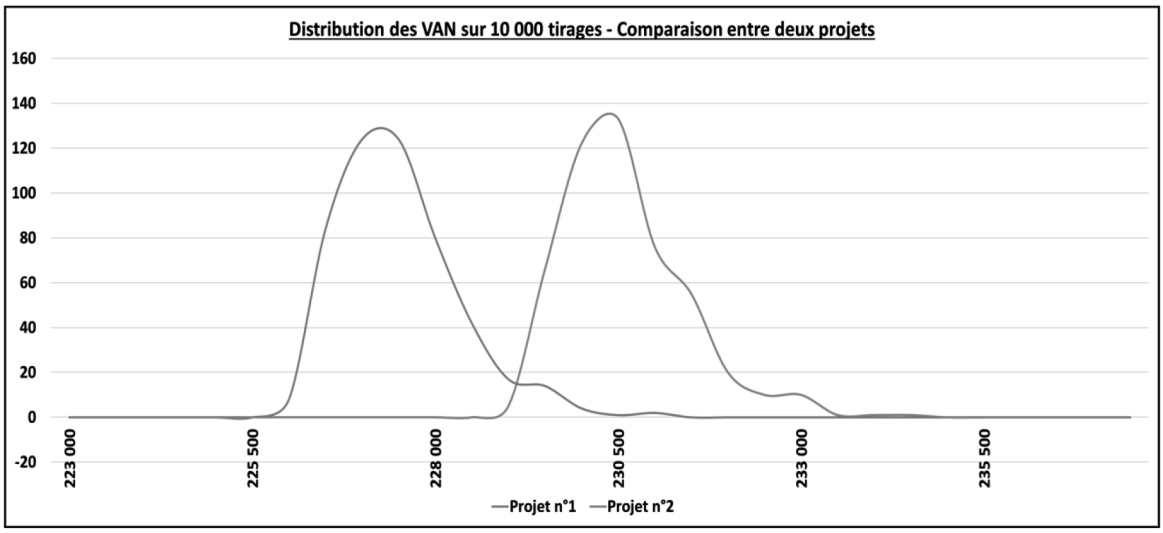
1.2.4.2.2. Analyse de probabilité des risques

Ayant établi la distribution de probabilité des variables critiques, il est possible de calculer la distribution de probabilité de la VAN financière (ou du TRI) du projet.

Étant donné la complexité croissante de la simulation, même avec un nombre limité de variables, le nombre de combinaisons évolue trop vite pour se prêter à un traitement direct. Il est donc possible d'appliquer aux projets d'investissement la méthode Monte-Carlo, pour laquelle il existe des logiciels de calcul appropriés.

La manière la plus utile de présenter le résultat consiste à s'exprimer en termes de distribution de probabilité ou de probabilité cumulée du TRI ou de la VAN dans l'intervalle des valeurs ainsi obtenues.

Figure 4 : Exemple de représentation d'une distribution de probabilités de VAN pour deux projets



Une deuxième lecture possible du résultat est de **s'intéresser à la Valeur à Risque (VaR)**. La Valeur à Risque à X% mesure le risque pour un niveau de confiance à X% donné :

Figure 5 : Illustration de la VaR à 95%



Ainsi, la VaR 95% signifie que 95% des scénarios auront une VAN inférieure ou égale à celle correspondant à la VaR 95%. La VaR permet de connaître le risque maximum encouru pour le projet (différence entre la VAN avec et sans risques) pour un niveau de confiance donné.

A chaque famille de projets, un niveau de VaR est recommandé, ce niveau étant déterminé en fonction de cinq (05) critères que sont : la gravité des risques qui pèsent sur le projet, l'existence d'un processus industriel conditionnant le bon fonctionnement du projet, le caractère novateur, les capacités du porteur de projet et le nombre de parties prenantes au projet.

Ainsi, la VaR sera d'autant plus importante que le projet est complexe, novateur et que la maîtrise de la personne publique est faible.

1.2.4.2.3. Approche quantitative en valeur moyenne, dite de " criticité "

Pour des projets à priori peu risqués, ou de petite taille, une approche simple de la valorisation des risques consiste à utiliser la méthode suivante qui permet d'évaluer le risque probable auquel est soumis le projet. Chaque risque a une assiette financière propre (exemple : coût de construction). On affecte à chaque risque un taux de surcoût potentiel (sévérité du risque), rapporté à l'assiette du risque (exemple : 10 % du montant des travaux), qui permet de calculer le montant maximum du risque. On applique à ce montant un taux de probabilité d'occurrence (exemple : probabilité d'occurrence égale à 20 % pour un dépassement du coût de construction). Pour un coût de construction estimé à 100, le risque de dépassement à prendre en compte sera donc de 100 x 0,1 x 0,2 = 2.

La somme des risques ainsi valorisés constitue la probabilité de surcoût global du projet, donc la marge qui doit être considérée en termes de financement par rapport au coût de base.

1.2.4.2.4. Analyse de sensibilité

L'analyse de sensibilité est une technique permettant de **quantifier l'impact d'une variable d'entrée sur les variables de sortie.** Cet outil permet de tester la vulnérabilité d'un projet vis-à-vis des incertitudes futures.

L'objectif n'est pas de chiffrer exactement les résultats du projet mais d'envisager toutes les possibilités afin de **proposer une fourchette des valeurs** que peuvent atteindre les variables de sortie et leurs probabilités respectives.

Dans cette optique, des variables critiques devront être définies. Il est pertinent de ne choisir que quelques variables clés, c'est-à-dire, celles dont les variations ont le plus d'impact sur la VAN ou le TRI. Il est conseillé d'établir des critères standards de sélection de variables clés.

Par exemple, une variable peut être considérée comme «clé» lorsque sa modification de 1% entraine une variation de 5% sur la VAN ou de 1% sur le TRI. Quelques variables clés communément utilisées sont les salaires réels, la demande, les prix, etc.

Démarche d'une analyse de sensibilité du business plan d'un projet

- **Identifier et regrouper par catégories toutes les variables d'entrée et de sortie,** comme illustré dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Regroupement par catégories des variables d'entrée et de sortie

Catégories	Exemples de variables
Paramètres du modèle	Taux d'actualisation
Dynamique des prix	Taux d'inflation, taux de croissance des salaires réels, prix de l'énergie, modifications des prix des biens et services
Données concernant la demande	Population, taux de croissance démographique, consommation spécifique, taux de morbidité, volume de la circulation, dimension de la zone à irriguer, volumes de marché
Coûts d'investissement	Durée d'un chantier de construction (retards dans les travaux), coût horaire de la main-d'œuvre, coût du terrain, coût du transport, durée de vie et produits manufacturés
Coût d'exploitation	Prix des biens et services utilisés, coût horaire du personnel, prix de l'électricité, du gaz et d'autres combustibles
Paramètres quantitatifs des coûts d'exploitation	Consommation spécifique de l'énergie et des autres biens et services, nombre de personnes employées
Recettes	Redevances, prix de vente, prix des produits semi-finis
Paramètres quantitatifs des recettes	Production horaire des biens vendus, volume des services fournis, productivité, nombre d'utilisateurs, taux de pénétration de la zone desservie, taux de pénétration du marché
Prix fictifs (coûts et avantages)	Coefficients de conversion des prix du marché, valeur du temps, coût d'hospitalisation, coût des décès évités, prix fictifs des biens et services, évaluation des externalités
Paramètres quantitatifs des coûts et avantages	Taux de maladies évitées, dimensions de la zone utilisée, valeur ajoutée par hectare irrigué, incidence de l'énergie produite ou des matières premières secondaires utilisées

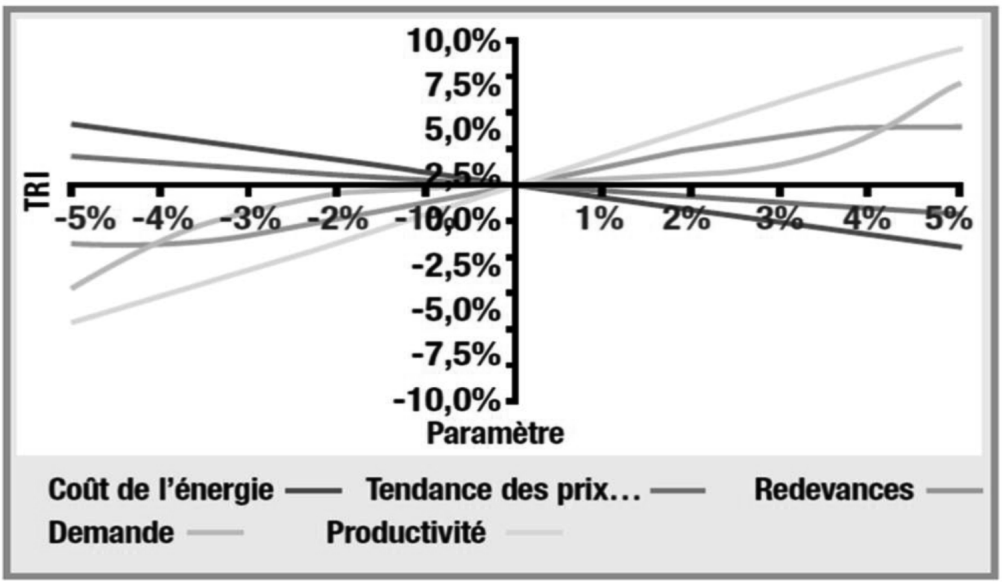
- **Identifier et modifier les éventuelles variables dépendantes** susceptibles d'entrainer des doubles comptages afin d'obtenir, dans la mesure du possible, uniquement des variables indépendantes entre elles.

- **Analyser qualitativement l'élasticité des variables** afin d'effectuer un premier tri des variables. L'objectif est d'identifier des variables clés, c'est-à-dire, celles dont l'élasticité est la plus importante.

- **Calculer l'élasticité des variables clés**. Pour cela, il faut attribuer une nouvelle valeur à chaque variable et observer la variation de la VAN et/ou du TRI (en valeur absolue et en pourcentage) par rapport au cas de référence.

En pratique, des programmes informatiques recalculent automatiquement la VAN et le TRI suite à une modification de la variable en question. La figure ci-contre donne un exemple de résultat possible.

Figure 6 : Courbes d'élasticité du TRI en fonction de paramètres-clés



Étant donné que, d'une manière générale, rien ne garantit que l'élasticité des variables sera toujours une fonction linéaire, il est recommandé de vérifier ceci en reproduisant les calculs pour différentes déviations arbitraires.

- **Utiliser cette analyse quantitative pour identifier les variables clés.** Il s'agit d'effectuer un deuxième tri afin de réduire le nombre de variables clés en ne gardant que les plus critiques.

1.2.4.2.5. Analyse de scénarios

Il peut être utile de **combiner les valeurs «optimistes» et « pessimistes**» d'un groupe de variables (celles identifiées ci-dessus) pour démontrer l'existence de différents scénarios extrêmes, dans le cadre de certaines hypothèses.

Afin de définir les scénarios «optimistes» et les scénarios «pessimistes», **il faut choisir pour chaque variable critique les valeurs extrêmes** dans la gamme définie. On calcule alors les indicateurs de performance du projet pour chaque scénario.

Dans l'illustration ci-après et pour les deux projets de référence, ont été calculés deux scénarios, l'un optimiste et l'autre pessimiste sur la base des évolutions des hypothèses considérées comme « clés».

Tableau 4 : Exemple de scénarios pour notre étude de cas

	Scénario pessimiste	Scénario de base	Scénario optimiste
Projet 1 : Aéroport			
Variables clés			
Coûts d'investissement	+10%	0%	-10%
Evolution annuelle du trafic aérien	+0,5%	+2,0%	+4,0%
Niveau des redevances	-5%	0%	+5%
Indicateur			
VAN projet	**17 794 888**	**32 851 264**	**49 218 640**
Ecarts	**-46%**	**0%**	**+50%**
Projet 2 : Réseau d'eau potable			
Variables clés			
Coûts d'investissement	+10%	0%	-10%
Evolution annuelle du nombre d'abonnés	+7,0%	+9,0%	+11,0%
Tarif de l'eau	-3%	0%	+3%
Indicateur			
VAN projet	**-2 047 147**	**19 470 563**	**46 214 411**
Ecarts	**-111%**	**0%**	**+137%**

1.3. Formulation du projet

La formulation consiste à développer l'option la plus avantageuse (scénario faisable) techniquement, financièrement et économiquement retenue suite aux différentes études réalisées. C'est le processus de passage de l'idée de projet à un projet structuré et bancable.

1.3.1. Choix du scénario faisable

Le scénario faisable est l'option retenue pour implémenter le projet. Le choix dudit scénario est basé sur les différents scénarios ou options possibles proposés dans le cadre des études de faisabilité (possibilités présentées et capacités existantes).

1.3.2. Rédaction du document de projet

La rédaction du document de projet consiste à mettre en cohérence les éléments du diagnostic, les propositions de solutions et les résultats des études de faisabilité. Il s'agit à cet effet de contextualiser et justifier le ou les problèmes identifiés, de définir le cadre stratégique d'intervention, de préciser le cadre opérationnel, les implications techniques, financières et humaines.

1.3.2.1. Prise en compte des considérations «Genre, changements climatiques et environnement» dans le projet

Au cours de la formulation d'un projet d'investissement public, il s'avère indispensable de prendre en compte dans

la planification des activités, les thématiques transversales, telles que les changements climatiques, la protection de l'environnement et le genre.

1.3.2.1.1. Prise en compte des changements climatiques et de la protection de l'environnement

Un projet d'investissement public étant une série d'activités interdépendantes conçues pour produire des résultats spécifiques dans un délai donné, l'activité demeure alors l'élément de base de toute analyse. Les thématiques « changement climatique » et « protection de l'environnement » doivent être prises en compte lors de la formulation des activités définies dans le plan de travail et budget pluriannuel (PTBP).

L'analyse sur les activités des projets sous l'angle climat et environnement est effectuée selon leur caractère « favorable», « défavorable» «neutre» en rapport avec les segments ou marqueurs du budget vert qui sont : « adaptation» et «atténuation» pour les changements climatiques et « biodiversité», « eau», « pollution» et « déchets » pour la protection de l'environnement. L'appréciation se fait comme suit :

(i) **Favorable**, si l'activité vise explicitement ou contribue à l'atteinte d'un objectif de lutte contre les changements climatiques et/ou la protection de l'environnement ;

(ii) **Défavorable**, si l'activité contribue négativement à l'atteinte d'un objectif de lutte contre les changements climatiques et/ou la protection de l'environnement ;

(iii) **Neutre**, si l'activité n'a aucun impact sur l'objectif de l'un des segments de lutte contre les changements climatiques et/ou la protection de l'environnement ou lorsque l'impact est résiduel ;

(iv) **Mixte**, si l'activité est à la fois favorable et défavorable à plusieurs segments.

Le tableau ci-après illustre les détails de l'analyse.

Tableau 5 : Analyse de la prise en compte des changements climatiques et de la protection de l'environnement

	Adaptation	Atténuation	Biodiversité	Eau	Pollution	Déchets
Favorable	- Activité visant explicitement un objectif d'adaptation - Activité ne visant pas explicitement un objectif d'adaptation mais contribuant positivement au segment adaptation	- Activité visant explicitement un objectif d'atténuation - Activité ne visant pas explicitement un objectif d'atténuation mais contribuant à la réduction/séquestration/ évitement des émissions de gaz à effet de serre (GES)	- Activité visant explicitement un objectif de la conservation et l'utilisation rationnelle de la biodiversité - Activité ne visant pas explicitement un objectif de la conservation et l'utilisation rationnelle de la biodiversité mais ayant une conséquence positive sur la biodiversité	- Activité visant explicitement un objectif de la conservation et l'utilisation rationnelle de la ressource en eau - Activité ne visant pas explicitement un objectif de la conservation et l'utilisation rationnelle de la ressource en eau mais ayant une conséquence positive sur cette ressource	- Activité visant explicitement un objectif en matière de lutte contre la pollution - Activité ne visant pas explicitement un objectif en matière de lutte contre la pollution mais ayant une conséquence positive à cette lutte	- Activité visant explicitement un objectif lié à la gestion des déchets - Activité ne visant pas explicitement un objectif lié à la gestion des déchets mais ayant une conséquence positive sur cette gestion
Défavorable	Activité ne visant pas explicitement un objectif d'adaptation et contribuant négativement au segment adaptation	Activité ne visant pas explicitement un objectif d'atténuation et contribuant à l'augmentation des émissions de GES	Activité ne visant pas explicitement un objectif de la conservation et l'utilisation rationnelle de la biodiversité et ayant une conséquence négative sur la biodiversité	Activité ne visant pas explicitement un objectif de la conservation et l'utilisation rationnelle de la ressource en eau et ayant une conséquence négative sur cette ressource	Activité ne visant pas explicitement un objectif en matière de lutte contre la pollution et ayant une conséquence négative à cette lutte	Activité ne visant pas explicitement un objectif lié à la gestion des déchets et ayant une conséquence négative sur cette gestion
Neutre	Activité ne visant pas explicitement un objectif d'adaptation et contribuant de manière résiduelle ou nulle au segment adaptation	Activité ne visant pas explicitement un objectif d'atténuation et contribuant de manière résiduelle ou nulle à l'atténuation	Activité ne visant pas explicitement un objectif de la conservation et l'utilisation rationnelle de la biodiversité et n'ayant pas de conséquence ou ayant une conséquence marginale sur la biodiversité	Activité ne visant pas explicitement un objectif de la conservation et l'utilisation rationnelle de la ressource en eau et n'ayant pas de conséquence ou ayant une conséquence marginale sur cette ressource	Activité ne visant pas explicitement un objectif en matière de lutte contre la pollution et n'ayant pas de conséquence ou ayant une conséquence marginale à cette lutte	Activité ne visant pas explicitement un objectif lié à la gestion des déchets et n'ayant pas de conséquence ou ayant une conséquence marginale sur cette gestion
Mixte	Activité coté favorable à un ou plusieurs segments et défavorable à un ou d'autres segments					

1.3.2.1.2. Prise en compte du genre

La prise en compte du genre doit être faite au niveau des activités définies dans le plan de travail et budget pluriannuel (PTBP).

Cette analyse devrait se faire sur les objectifs des activités selon que le genre est un objectif principal, significatif, moyen, passable, faible ou non ciblé. Cette technique permet de catégoriser les activités en score respectivement de 5, 4, 3, 2, 1 ou 0, sur la base d'un questionnaire d'analyse de sensibilité genre utilisé par les sectoriels, comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Analyse de la sensibilité genre des activités du projet

OBJECTIF GENRE DE L'ACTIVITE	***QUESTIONS***
OBJECTIF PRINCIPAL (5 points)	*L'égalité entre les femmes et les hommes est-elle l'objectif principal de l'activité et fondamentale dans sa conception et pour les résultats escomptés ?* ***(Si oui accordez le score 5, si non passez à la question suivante)***
OBJECTIF SIGNIFICATIF (4 points)	*L'égalité entre les femmes et les hommes est-elle un objectif important et délibérément choisi, mais pas la principale raison d'être de cette activité ?* ***(Si oui accordez le score 4, si non passez à la question suivante)***
OBJECTIF MOYEN (3 points)	*L'égalité entre les femmes et les hommes est-elle un objectif moyen de cette activité mais pas la principale raison d'être de l'activité ?* ***(Si oui accordez le score 3, si non passez à la question suivante)***
OBJECTIF PASSABLE (2 points)	*L'égalité entre les femmes et les hommes est-elle passablement prise en compte dans l'activité ?* ***(Si oui accordez le score 2, si non passez à la question suivante)***
OBJECTIF FAIBLE (1 point)	*L'égalité entre les femmes et les hommes est-elle faiblement prise en compte dans l'activité ?* ***(Si oui accordez le score 1, si non l'objectif genre est non ciblé (score 0))***

Une fois le projet formulé, celui-ci rentre dans la Banque des projets candidats (BPC) en attendant son évaluation ex ante.

CHAPITRE 2 : EVALUATION EX ANTE DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC ET DECISION D'INVESTISSEMENT

L'évaluation ex ante d'un projet d'investissement public se mène principalement sur la base des rapports d'études de faisabilité et du document de projet. Elle est une étape essentielle des différentes évaluations (ex ante, mi-parcours, finale, ex post) des projets. Sur la base d'éléments comparables à d'autres projets, cette évaluation permet de sélectionner, de prioriser et de mieux programmer les investissements publics.

L'évaluation ex ante s'effectue suivant les phases successives ci-après : l'analyse stratégique, l'analyse de la faisabilité technique, l'analyse de la prise en compte du genre et des aspects environnementaux et climatiques, l'analyse de la performance financière, l'analyse de la performance socio-économique et l'analyse des risques.

Les analyses stratégique et technique sont faites à travers la grille d'évaluation et de sélection des projets (annexe 10) en tenant compte des critères définis suivant un barème de 1 à 5 :

- **Très bien (5)** : lorsque le critère est complètement vérifié et qu'aucune modification au projet n'est requise ;
- **Bien (4)** : lorsque le critère est vérifié mais des améliorations peuvent être apportées avant ou au cours de la mise en œuvre du projet ;
- **Moyen (3)** : lorsque des modifications sont à apporter au projet avant sa mise en œuvre pour que le critère soit vérifié ;

- **Faible (2)** : lorsque des modifications importantes sont à apporter au projet avant sa mise en œuvre pour que le critère soit vérifié ;

- **Très faible (1)** : lorsque le critère n'est pas du tout vérifié et des changements profonds sont à apporter au projet.

Toutefois, il faut noter que chaque critère est pondéré suivant l'importance qui lui est attribuée dans l'évaluation concernée. Ceci permet d'avoir au final une note pondérée pour chaque critère. Cette notation rapportée à la note totale pondérée de tous les critères permet d'avoir une note finale dans l'analyse considérée (en %).

Tout projet à évaluer devra être préalablement enregistré dans un répertoire appelé « **Banque des projets candidats (BPC)** ». Ces projets doivent être soumis officiellement au ministère chargé de la planification du développement.

⚠ **Tout projet à prendre en compte en année n+1 doit être enregistré dans la BPC bien avant le mois de février de l'année n.**

2.1. Analyse stratégique

L'évaluation stratégique réalisée sur le document d'idée de projet est reprise cette fois-ci sur le document de projet. Elle permet d'évaluer le projet en tenant compte des critères définis et d'avoir en particulier une appréciation globale du projet, ainsi que l'opportunité de sa réalisation. Cette analyse peut être effectuée à l'aide de la grille d'analyse stratégique sur les aspects suivants : Pertinence, cohérence, efficience, efficacité, équité et genre, viabilité, respect environnemental, changement climatique et évaluabilité.

2.1.1. Critères d'analyse stratégique

2.1.1.1. Pertinence

L'évaluation de la pertinence du projet se fait à travers : (i) l'analyse de causalité qui identifie les principales causes du problème ou les plus pertinentes ; (ii) l'identification du but et les objectifs spécifiques et (iii) l'alignement des activités par rapport aux besoins et caractéristiques socioéconomiques de la population cible.

⚠ **La note moyenne de la « pertinence » requise pour poursuivre l'évaluation *ex ante* doit être supérieure ou égale à 4.**

2.1.1.2. Cohérence

L'évaluation de la cohérence se fait au niveau interne en référence au cadre logique ou cadre de résultats du projet et au niveau externe en référence aux politiques nationales, sectorielles et institutionnelles en vigueur.

2.1.1.3. Efficience

L'efficience permet de vérifier : (i) si le coût estimé du programme par bénéficiaire ou extrant est raisonnable ; (ii) s'il existe des alternatives à coût raisonnable pour produire les mêmes extrants et (iii) si les cibles d'extrants proposées au coût estimé peuvent être atteintes dans les délais programmés.

2.1.1.4. Efficacité

L'efficacité permet d'apprécier dans quelle mesure : (i) la stratégie d'intervention garantie l'atteinte des résultats du projet (extrants, effets, impact) ; (ii) les extrants contribuent à la réalisation des effets et ces derniers à la réalisation des impacts et (iii) les ressources (humaines, matérielles et financières) nécessaires permettent de garantir l'atteinte des cibles d'extrants.

2.1.1.5. Equité

L'équité permet de vérifier d'une part si la proportion de pauvres dans le groupe cible est acceptable pour assurer l'équité économique du projet et d'autre part si l'accès aux services publics (santé, éducation, justice, etc.) de qualité à tous les groupes socioéconomiques est assuré.

2.1.1.6. Genre

Ce critère permet de vérifier si le genre est fortement ciblé, moyennement ciblé, passablement ciblé, faiblement ciblé ou non ciblé dans les activités du projet.

2.1.1.7. Viabilité

La viabilité permet de vérifier si (i) les mécanismes prévus assurent la participation et l'engagement des bénéficiaires

(dans la préparation, l'implantation, le suivi-évaluation et la prise en compte des acquis du projet) ; (ii) le projet contribuera à générer des revenus, à renforcer les capacités locales (humaines, techniques et financières etc.) pour la prise en charge des acquis et (iii) les mesures proposées permettent de maîtriser les risques identifiés.

2.1.1.8. Respect environnemental et changement climatique

Ce critère permet de vérifier le caractère favorable, défavorable, neutre, mixte des différentes activités du projet relativement à l'environnement et aux changements climatiques.

2.1.1.9. Evaluabilité

L'évaluabilité vise à vérifier la capacité du projet à être évalué. Il permet de s'assurer que (i) les objectifs et les résultats sont définis de façon claire et logique ; (ii) les indicateurs prévus pour mesurer les résultats sont SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporellement défini) et (iii) les indicateurs permettent de mesurer les progrès accomplis vers l'obtention des résultats (leur définition, niveau de désagrégation, les données de référence et les cibles, la fréquence de collecte, les sources d'information, les responsabilités de collecte, les mécanismes de rétroaction, etc.)

2.1.2. Interprétation des résultats de l'analyse stratégique

L'interprétation des résultats de l'analyse stratégique sur la base des critères d'analyse et de notation définis plus haut, peut conduire aux conclusions suivantes :

- Si le résultat de l'évaluation stratégique du projet est supérieur ou égal à 90%, le projet est **susceptible d'être éligible à la « Banque de projets matures** » avec prise en compte des recommandations mineures ;

- Si le résultat de l'évaluation stratégique du projet est compris entre 70 % et 90 %, le projet est susceptible d'être éligible à la " Banque de projets matures " avec prise en compte des recommandations ;

- Si le résultat de l'évaluation stratégique du projet est inférieur à 70%, le projet **n'est pas susceptible de rentrer dans la « Banque de projets matures » et donc l'évaluation de la faisabilité technique ne pourra pas être poursuivie sous réserve de la prise en compte des recommandations.**

2.2. Analyse de la faisabilité technique

Il s'agit à ce niveau de vérifier si toutes les études techniques (l'étude des besoins et des marchés et les faisabilités géographique, géotechnique, topographique, architecturale et structurale, hydrologique, hydraulique et hydrogéologique, technologique, juridique, organisationnelle, etc.) ont été réalisées dans les règles de l'art et que les résultats sont de qualité. Il s'agira également de vérifier que les thématiques transversales ont été prises en compte dans chacune de ces études.

Pour chaque faisabilité :

- Si le résultat de son évaluation est supérieur ou égal à 4, ladite faisabilité est jugée très satisfaisante ;

- Si le résultat de son évaluation est compris entre 3 et 4, ladite faisabilité est jugée satisfaisante ;

- Si le résultat de son évaluation est inférieur à 3, ladite faisabilité est jugée non satisfaisante **et donc l'évaluation de la faisabilité financière ne pourra pas être poursuivie sous réserve de la prise en compte des recommandations.**

2.3. Analyse de la prise en compte du genre et des aspects environnementaux et climatiques

Cette analyse consiste à parcourir toutes les activités du plan de travail et budget pluriannuel (PTBP) du projet afin d'évaluer le degré de prise en compte du genre et des aspects environnementaux et climatiques.

2.4. Analyse de la performance financière et socio-économique

2.4.1. Analyse de la performance financière

L'objectif de l'analyse financière est d'évaluer la viabilité financière du projet, c'est-à-dire, sa capacité à générer suffisamment de revenus futurs pour compenser ses coûts.

Plusieurs outils permettent de mesurer la performance financière d'un projet et les deux les plus utilisés sont la Valeur actuelle nette (VAN) et le Taux de rentabilité interne (TRI).

2.4.2. Analyse de la performance socio-économique

Bien que l'évaluation socio-économique reprenne des éléments de l'analyse financière, elle ne doit pas être confondue avec cette dernière. En effet, alors que l'évaluation financière examine uniquement les effets financiers supportés par le porteur de projet (départements ministériels, entreprises et établissements publics ou collectivités), l'évaluation socioéconomique s'intéresse à un périmètre d'impacts bien plus large en nature, en termes d'acteurs et à leur projection dans un contexte futur du projet.

Cette analyse porte sur la vérification des paramètres de la performance socio-économique notamment la VAN-SE, le TRI-SE, le ratio VAN-SE/unité investie, le taux de rentabilité immédiate (TRimm).

2.4.3. Arbitrages sur la base de la performance financière et de la performance socio-économique

L'arbitrage entre les performances financière et socio-économique révèle quatre (04) situations :

- Si les deux VAN sont toutes deux négatives, il est recommandé de renoncer au projet ;

- Si elles sont toutes deux positives, le projet est intéressant. Il gagne cependant à être examiné car il peut éventuellement faire l'objet d'amélioration à la marge ;

- Si la VAN-SE est positive et la VAN-F négative, le projet est collectivement souhaitable pour le pays mais de nature à mettre en difficulté financière le ministère ou l'institution porteur, donc une réduction du coût à bénéfices constants, la recherche d'autres financements ou le cas échéant une évolution de la tarification appliquée aux usagers doivent alors focaliser l'attention pour tenter de « solvabiliser» le projet ;

- Si la VAN-SE est négative et que la VAN-F est positive, le projet n'est pas opportun pour les populations, et il est souhaitable de l'améliorer pour augmenter les bénéfices socio-économiques qu'il est susceptible de procurer.

<u>Tableau 7</u> : Liens entre VAN financière et VAN socio-économique

		RENTABILITÉ FINANCIÈRE	
		VAN-F < 0	VAN-F > 0
SOCIO-ÉCONOMIQUE	VAN-SE < 0	Projet non rentable	Projet générant un bénéfice pour l'établissement qui le porte, mais qui détruira de la valeur pour la société
	VAN-SE > 0	Projet collectivement souhaitable mais de nature à mettre en difficulté financière l'établissement qui le porte	Projet rentable

2.5. Analyse des risques du projet

Cette analyse porte sur la vérification des risques identifiés par le projet et les mesures de mitigation proposées. Il s'agira véritablement de s'assurer de l'exhaustivité et de la véracité des risques, ainsi que du réalisme des mesures proposées.

2.6. Arbitrages sur la base des performances financière, socio-économique et des risques associés au projet

Un système de classification sur la base des performances financière, socio-économique et des risques est établi pour catégoriser le projet. Ceci conduit à la hiérarchisation de l'ensemble des projets évalués.

Tableau 8 : Tableau de catégorisation des projets

	Performance financière	Performance socio-économique	Risques associés au projet	Hiérarchie des projets
Catégorie 1	+	+	Faibles	Projet rentable **à réaliser**
Catégorie 2	+	+	Modérés ou élevés	Projet rentable **à réaliser** avec une vigilance accrue aux risques du projet
Catégorie 3	-	+	Faibles	Projet **à réaliser**, mais avec des recherches de financement additionnel pour améliorer sa performance financière
Catégorie 4	-	+	Modérés ou élevés	Projet **à réaliser**, mais avec des recherches de financement additionnel pour améliorer sa performance financière et avec une vigilance accrue aux risques du projet
Catégorie 5	+	-	Faibles	Projet **à réaliser dans le cadre des budgets des entités du secteur public autres que l'administration publique**
Catégorie 6	+	-	Modérés ou élevés	Projet **à réaliser dans le cadre des budgets des entités du secteur public autres que l'administration publique** avec une vigilance accrue des risques est de mise
Catégorie 7	-	-	Faibles	**Projet à ne pas réaliser** (Projet financièrement et socio économiquement non rentable)
Catégorie 8	-	-	Modérés ou élevés	**Projet à ne pas réaliser** (Projet non rentable financièrement, socio économiquement et présente des risques élevés)

⚠ **La hiérarchisation impacte le suivi des différents projets. A cet effet, les projets de catégories 2 et 4 devront faire l'objet d'un suivi rigoureux sur les risques lors de leur mise en œuvre.**

Si les résultats de l'évaluation ex ante sont concluants, l'entité porteur pourra procéder à la recherche de financement et la programmation du projet.

CHAPITRE 3 : FINANCEMENT ET PROGRAMMATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENT PUBLIC

A l'issue de l'évaluation, les projets éligibles au PIP sont constitués en portefeuille de projets mûrs (**Banque de projets matures**). Ce portefeuille fait l'objet de support de plaidoyer pour la recherche de financement. Une fois les financements acquis, les projets sont programmés dans le PIP (**Base PIP**) ou **Banque de projets opérationnels**.

3.1. Recherche de financement

C'est le processus de recherche, de négociation et de mobilisation des ressources nécessaires pour mettre en œuvre un projet. Il faut rappeler qu'il existe principalement deux sources de financement des projets à savoir les ressources internes (RI) et les ressources externes (RE).

Encadré 3 : Cadre de financement durable

En matière de financement durable, un Cadre a été mis en place et permet la levée de fonds durables auprès de partenaires (créditeurs commerciaux et/ou bailleurs multilatéraux et bilatéraux), soutenant les engagements climatiques et sociaux.

Ce Cadre est structuré de manière à financer des projets conformes aux principes de financement durable qui sont : (i) les principes relatifs aux obligations vertes (« Green Bonds Principles »), les principes relatifs aux obligations sociales (« Social Bonds Principles») et les recommandations relatives aux obligations durables (« Sustainability Bond Guidelines») publiés par l'International capital market association (ICMA) et (ii) les principes relatifs aux prêts verts (« Green Loan Principles») et aux prêts sociaux (« Social Loan Principles») publiés par la Loan market association (LMA). La portée du Cadre inclut les obligations, les prêts et tout autre instrument financier (« instruments de financement durables») levés sur les marchés de capitaux internationaux ou sur le marché régional. Ces instruments permettront de financer et/ou refinancer des projets durables éligibles notamment les projets prenant en compte la protection de l'environnement, la lutte contre les changements climatiques et le genre.

Toute dépense publique relative à l'une des activités suivantes sera systématiquement exclue du financement durable : (i) tout projet ayant un lien avec les combustibles fossiles (exploration, production, stockage, distribution et transport de combustibles fossiles) ; (ii) tout projet ayant un lien avec les industries de l'alcool, des armes, du tabac, des jeux ; (iii) tout projet impliquant une déforestation de forêt primaire, de forêt naturelle modifiée et mangrove ; (iv) tout projet se situant au sein des aires protégées ; (v) tout projet ou activité associant le travail des enfants et (vi) tout projet impliquant des activités de pêche illégale, non déclarée et non réglementée (INN).

3.1.1. Mobilisation des ressources internes

Dans le cadre de la mobilisation des ressources internes, la Banque de projets matures du PIP est soumise au gouvernement pour arbitrage et orientation. Cette orientation conditionne l'inscription d'un projet dans la Base PIP sur ressources internes.

3.1.2. Mobilisation des ressources externes

C'est un exercice de prospection des financements des projets auprès des potentiels partenaires techniques et financiers (PTF) qui aboutit à la formulation d'une requête de financement.

La négociation du financement intervient lorsqu'un PTF se manifeste pour soutenir le projet. Tout un processus de plaidoyer est alors enclenché pour convaincre et s'accorder sur les modalités du financement. Une fois que cette négociation est concluante, les différentes parties nouent des obligations juridiques qui engagent leur responsabilité propre à travers la signature des conventions ou des accords de financement. Dès lors, le projet prend le statut de « financement acquis » et inscrit dans la Base PIP.

⚠ **Seuls les projets inscrits dans la Banque des projets matures (BPM) peuvent faire l'objet de signature de convention avec les PTF.**

<u>Encadré 4</u> : Rôles et responsabilités des différents intervenants dans la mobilisation des ressources extérieures

La recherche de financement est réalisée par une interaction active entre le ministère sectoriel concerné, le ministère chargé de la planification du développement, le ministère chargé des finances et le ministère chargé des affaires étrangères.

Les ministères sectoriels mettent à la disposition du ministère chargé de la planification du développement toutes les informations sur leurs projets. Ce dernier, à travers la direction chargée de la mobilisation des ressources formule une requête de financement adressée aux potentiels PTF.

Une fois la requête approuvée avec la facilitation du ministère des affaires étrangères, les ministères chargés de la planification et des finances à travers la direction chargée de la mobilisation des ressources et la direction chargée de la dette préparent les dossiers de négociations et organisent en collaboration avec le ministère sectoriel concerné les rencontres avec les PTF pour la négociation.

A la suite de cette étape, la négociation a lieu et se concrétise par la signature d'une convention de financement qui engage juridiquement les deux parties (gouvernement et PTF).

Les copies des conventions/accords signés sont transmises au ministère chargé de la planification du développement et au ministère sectoriel concerné par le ministère chargé des finances pour la prise en compte du projet dans le PIP.

3.2. Principes et critères de la programmation des projets d'investissement public

3.2.1. Principes

Les principes fondamentaux qui régissent l'élaboration du PIP sont :

- **Alignement du PIP avec les priorités de développement** : les projets à inscrire dans le PIP doivent être impérativement alignés aux objectifs de la stratégie nationale de développement.

- **Respect des contraintes budgétaires** : les projets inscrits au PIP doivent respecter le cadrage budgétaire qui définit les enveloppes et les orientations que doit prendre le budget de chaque ministère ou institution de la République. Ce qui suppose que les montants du portefeuille des projets ne doivent pas dépasser les enveloppes plafonds accordées dans la lettre de cadrage.

- **Flexibilité** : les ministères et institutions de la République disposent d'une liberté d'allocation interne dans la limite du plafond des dépenses d'investissements publics qui leur sont allouées.

- **Responsabilité et transparence** : la programmation doit être régie par la fiabilité, l'exactitude des informations et la redevabilité des acteurs intervenants dans la chaîne des dépenses en capital. La transparence suppose que tous les aspects des décisions concernant le processus de programmation des investissements publics soient diffusés largement et dans les délais du calendrier PIP.

- **Recours à d'autres mécanismes de financement des investissements publics** : pour faciliter la mise en œuvre de certains projets, il est souhaité de faire recours à d'autres mécanismes de financement pour augmenter la capacité financière.

- **La non duplication des mêmes investissements** : il s'agit d'éviter la multiplication des mêmes investissements à travers le renforcement de la coordination entre les ministères.

3.2.2. Critères

Tout projet à programmer dans la Base PIP doit :

- être un projet mûr enregistré dans la Banque de projets matures du PIP ;

- avoir un coût global supérieur ou égal à cinquante millions (50.000.000) FCFA ;

- disposer d'un financement acquis ;

- disposer d'un PTBA validé.

Encadré 5 : Plan de travail et budget annuel (PTBA)

Le Plan de travail et budget annuel (PTBA) est le document de base qui oriente le suivi de la mise en œuvre des projets d'investissement. En cohérence avec le plan d'engagement et le plan de passation des marchés, il décline toutes les activités prévues pour être réalisées au cours de l'année budgétaire. Ces activités sont sélectionnées dans la liste des activités prévues dans le document de projet qui sont cohérentes entre elles et induisant l'atteinte des résultats du projet. Elles sont identifiées en fonction des produits ou extrants prévus par le projet. Le PTBA doit contenir, au moins pour chaque activité, les informations suivantes : (i) le produit auquel l'activité concourt, les tâches qui concourent à la réalisation de l'activité ; (ii) un chronogramme ; (iii) des indicateurs de mesure assortis de valeur de référence et de cibles ; (iv) le budget ; (v) le poids de l'activité dans le PTBA ; (vi) les sources de financement et (vii) les responsables (voir canevas de présentation de PTBA).

La programmation des activités dans le PTBA tient compte de leur chronologie d'intervention et de la capacité des acteurs à les réaliser dans les délais prévus.

⚠ **Les grands projets sont des projets dont le coût global est supérieur ou égal à quinze milliards (15.000.000.000) FCFA. Peuvent également faire partie de la liste des grands projets, les projets désignés par la Haute Autorité comme hautement stratégiques pour le pays.**

3.3. Processus de programmation

3.3.1. Programmation en première année

La première année du PIP correspond à l'année d'exécution du budget qui est dénommée l'année «n+1». Les critères à remplir pour l'inscription en première année (n+1) sont les suivants :

- projets en cours d'exécution si aucune irrégularité majeure n'est signalée ;

- nouveaux projets dont :

- o les conventions sont signées, annexées au document de projet ;
- o les conditions de mise en vigueur (avis juridique, mise en place de l'UGP, etc.) sont remplies et les dossiers d'appel d'offres disponibles ;
- o les conditions de décaissement du financement seront remplies dans les délais ;
- o les sites d'accueil pour les projets de construction sont disponibles.

3.3.2. Programmation en deuxième et en troisième années

Tout nouveau projet à inscrire en deuxième année (n+2) et en troisième année (n+3) du PIP doit satisfaire les critères ci-après :

- la convention de financement est signée mais les conditions de mise en vigueur ne sont pas encore remplies ;
- le dossier d'appel d'offres est en élaboration.

⚠ **Tout projet en cours d'exécution non-programmé en année n+1 est arrêté. Il ne peut être réinscrit que sur la base d'une évaluation *ex ante*.**

3.4. Etapes méthodologiques de la programmation

Conformément au calendrier budgétaire et à celui d'élaboration du PIP, le processus du PIP se déroule en trois phases à savoir : le PIP initial, le PIP cadré et le PIP final

3.4.1. PIP Initial

Le PIP initial permet de disposer du portefeuille de projets d'investissement des ministères et institutions de la République. Il sert d'outil pour l'élaboration du document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD) et du document de programmation budgétaire et économique pluriannuelle (DPBEP). Le DPBEP permet d'organiser le débat d'orientation budgétaire (DOB) à l'Assemblée Nationale et d'élaborer la lettre de cadrage. Le PIP initial est élaboré en quatre (4) étapes :

➢ **Étape 1 : Réunion d'orientation du comité PIP**

Le processus d'élaboration du PIP démarre par la réunion d'orientation du Comité PIP organisée par la direction chargée de la planification. Cette direction qui joue le rôle du secrétariat technique dudit comité présente, à cette session, les outils d'élaboration du PIP (fiche de projets, grille d'évaluation des projets, canevas du PTBA, tableau synthèse PIP, etc.) et reçoit les orientations sur l'élaboration du PIP initial.

➢ **Etape 2 : Lancement officiel du processus d'élaboration du PIP**

Selon le calendrier PIP, le lancement officiel du processus PIP est organisé par la direction chargée de la planification au cours du mois de janvier de l'année n pour le compte du PIP (n+1, n+2, n+3). A ce lancement, la méthodologie d'élaboration du PIP est présentée et les capacités des acteurs sur l'utilisation des outils sont renforcées.

➢ **Etape 3 : Elaboration du PIP initial**

Préparation des informations

Au niveau des ministères et des institutions de la République

Les ministères et institutions de la République disposent d'un temps maximum de trois (03) semaines après le lancement du PIP pour transmettre au ministère chargé de la planification du développement un « **dossier complet** » des informations sur leur PIP :

1. Lettre d'arbitrage interne signée par la première autorité du ministère ou de l'institution de la République ;
2. Documents de projet et rapports d'études pour les nouveaux projets ;
3. Accords et conventions de financement ;
4. Fiches de présentation de projets pour les nouveaux projets ;

5. Fiches de présentation de projets actualisées pour les projets en cours ;

6. Plans de travail et budget annuel (PTBA) initial ;

7. Rapport d'exécution de l'année n-1 des projets en cours ;

8. Tableau synthèse PIP initial du ministère ou de l'institution de la République.

Au niveau du ministère chargé de la planification du développement

- Appui technique aux ministères sectoriels et institutions de la République pour affiner le « **dossier complet** » ;

- Séances techniques d'évaluation ex ante des nouveaux projets et préprogrammation ;

- Préparation de la première conférence de programmation des investissements.

Organisation de la première conférence de programmation des investissements

- Analyse et traitement du «dossier complet» des ministères et institutions de la République ;

- Arbitrage du «dossier complet » ;

- Synthèse générale des informations ;

- Elaboration du document analytique du PIP initial et des annexes techniques ;

- Partage et échange avec les PTF sur les projets financés par les ressources extérieures.

➢ **Etape 4 : Validation du PIP initial par le Comité PIP**

Le projet de document analytique du PIP initial élaboré est soumis au Comité PIP pour validation. Il s'agit à cet effet pour le comité de :

- s'assurer du respect des orientations données pour l'élaboration du PIP initial ;

- vérifier que toutes les étapes du processus d'élaboration du PIP ont été respectées ;

- s'assurer de l'alignement du PIP sur les priorités nationales de développement ;

- examiner et valider la liste des projets, leur programmation et les documents y relatifs.

Les résultats de ces travaux sont transmis au ministre chargé des finances par le ministre chargé de la planification pour contribuer à l'élaboration du DPBEP.

3.4.2. PIP cadré

Le PIP cadré qui actualise le PIP initial, est élaboré après la signature de la lettre de cadrage. En effet, au cours de cette phase, les ministères et institutions de la République font des ajustements nécessaires de la programmation des projets au regard des enveloppes budgétaires qui leur sont allouées. Le PIP cadré est élaboré en trois (03) étapes :

➢ **Etape 1 : Réunion d'orientation du comité PIP**

Le comité PIP, après réception de la lettre de cadrage, donne des orientations pour le respect de la répartition des enveloppes allouées au titre des projets d'investissement.

➢ **Etape 2 : Elaboration du PIP cadré**

Préparation des informations

Au niveau des ministères et des institutions de la République

Les ministères et institutions de la République disposent d'un temps maximum de deux (02) semaines après réception de la lettre de cadrage pour actualiser et transmettre au ministère chargé de la planification du développement un «**dossier complet** » actualisé des informations sur leur PIP cadré :

1. Lettre d'arbitrage interne signée par la première autorité du ministère ou de l'institution de la République ;

2. Documents de projet et rapports d'études pour les nouveaux projets ;

3. Accords et conventions de financement ;

4. Fiches de présentation de projets pour les nouveaux projets ;

5. Fiches de présentation de projets actualisées pour les projets en cours ;

6. Plans de travail et budget annuel (PTBA) cadré ;

7. Rapport d'exécution de l'année n des projets en cours ;

8. Tableau synthèse PIP cadré du ministère ou de l'institution de la République.

Au niveau du ministère chargé de la planification du développement

- Préparation de la deuxième conférence de programmation des investissements.

Organisation de la deuxième conférence de programmation des investissements

- Analyse et traitement du « dossier complet » actualisé des ministères et institutions de la République ;

- Arbitrage du « dossier complet » actualisé ;

- Synthèse générale des informations ;

- Actualisation du document analytique du PIP cadré et des annexes techniques.

➢ **Etape 3 : Validation du PIP cadré par le Comité PIP**

Le projet de document analytique du PIP cadré élaboré est soumis au Comité PIP pour validation. Il s'agit à cet effet pour le comité de :

- s'assurer du respect des orientations données pour l'élaboration du PIP cadré ;

- s'assurer du respect des enveloppes plafonds communiquées dans la lettre de cadrage ;

- examiner et valider la liste des projets, leur programmation et les documents y relatifs.

Les résultats de ces travaux sont transmis au ministre chargé des finances par le ministre chargé de la planification pour les conférences budgétaires.

3.4.3. PIP final

Après les discussions budgétaires et le vote du budget par l'Assemblée nationale, le document du PIP (n+1, n+2, n+3), les fiches de projets, ainsi que les PTBA sont actualisés et finalisés au regard de la Loi de finances initiale de l'année n+1.

Les ministères et institutions de la République sont chargés de l'actualisation des fiches de projets, ainsi que des PTBA et les ministères chargés de la planification et des finances veillent à la cohérence entre le budget voté et la transcription dans le système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP) avant la mise en exécution du budget.

Le calendrier d'élaboration du PIP (n+1, n+2, n+3) est annexé au présent manuel (annexe 6).

Les PTBA finaux sont soumis à la validation et signature du ministère chargé de la planification du développement au plus tard le 31 janvier de l'année n+1 avant tout engagement de la dépense.

Encadré 6 : Programmation des projets en autorisation d'engagement (AE) et crédit de paiement (CP)

L'autorisation d'engagement (AE) est la limite supérieure des dépenses pouvant être juridiquement engagées au cours de l'exercice pour la réalisation des investissements prévus par la loi de finances. Il s'agit de l'engagement ferme, c'est-à-dire ce qui est financièrement quantifié de manière certaine dans l'acte d'engagement et qu'il faudra payer, « quoi qu'il arrive » (sauf non réalisation de la prestation prévue, par exemple en cas de défaillance du prestataire). Le montant de la « dette » contractée auprès du tiers par l'engagement n'est pas que « le montant à payer dans l'année» mais le montant total des dépenses à venir, y compris sur plusieurs années. L'AE constitue donc un crédit annuel (valable que pour un exercice donné) qui peut avoir une portée pluriannuelle. L'AE pour une année est la somme des différents marchés qui sont prévus être passés dans la même année. Elle est annuelle et consommée par la signature des contrats avec les prestataires. La non consommation de l'AE entraine son annulation au cas où la demande de report n'est pas faite .

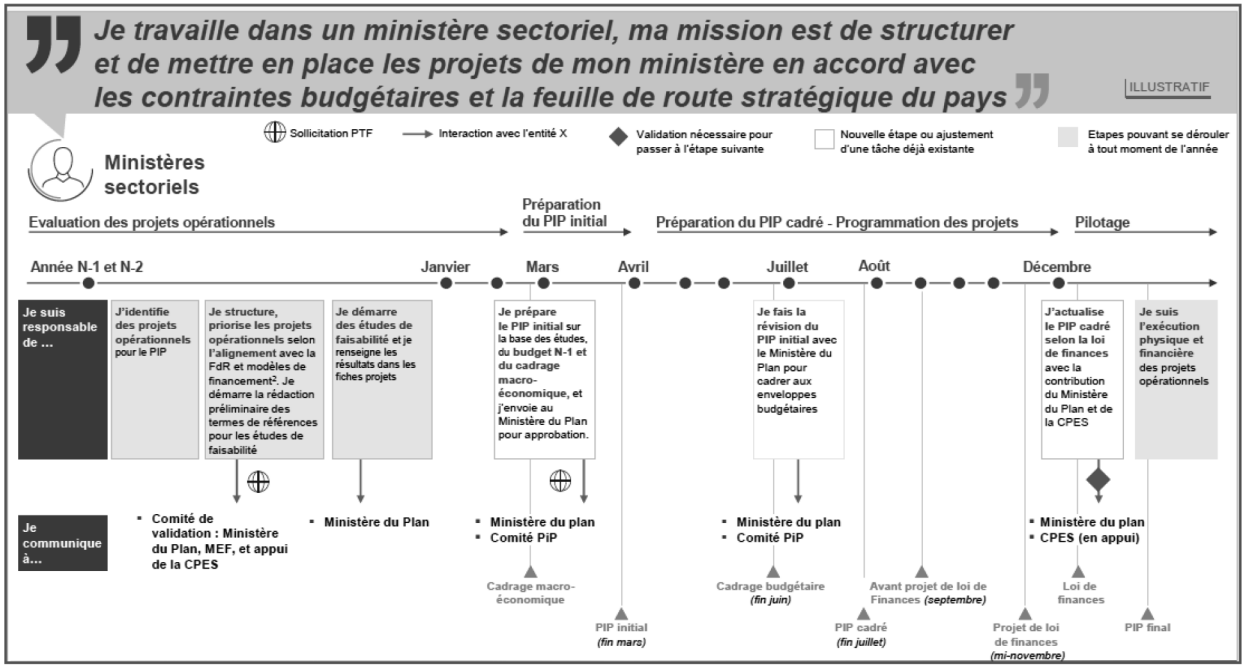
Les CP quant à eux constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être ordonnancées ou payées au cours de la gestion. Ils sont consommés par la mise en paiement des dépenses préalablement engagées. Le CP pour une année est la somme des différents paiements à effectuer sur les différents marchés (antérieurs et nouveaux). Il est consommé par l'ordonnancement ou le paiement des crédits.

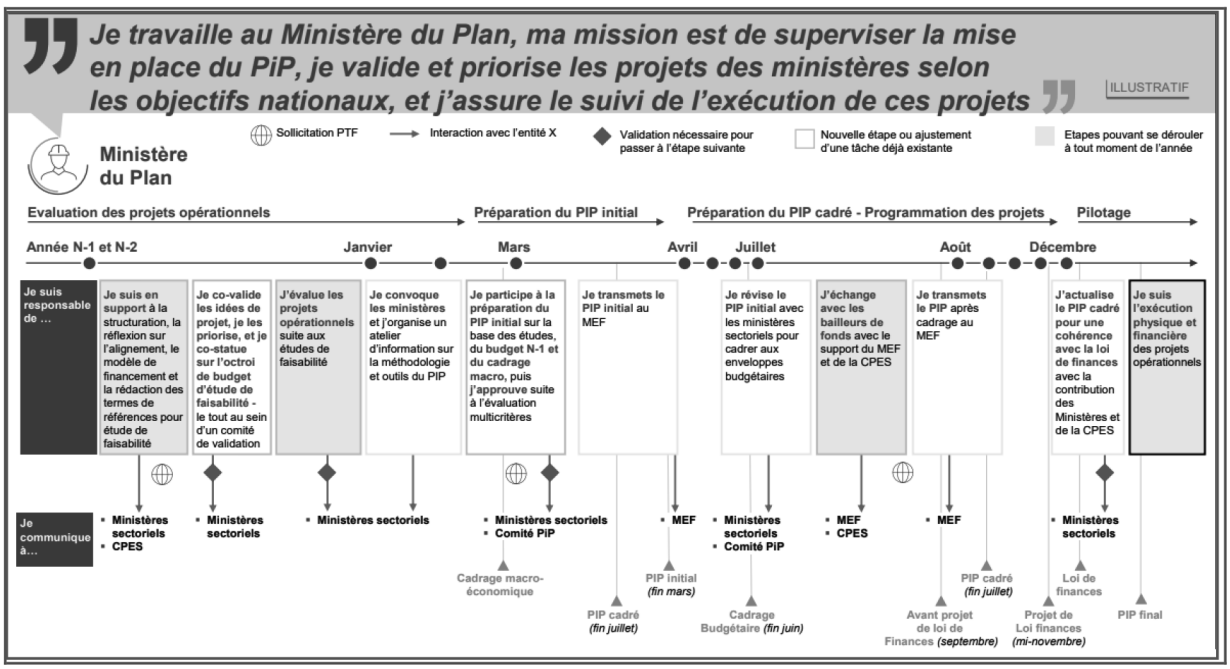
Conclusion

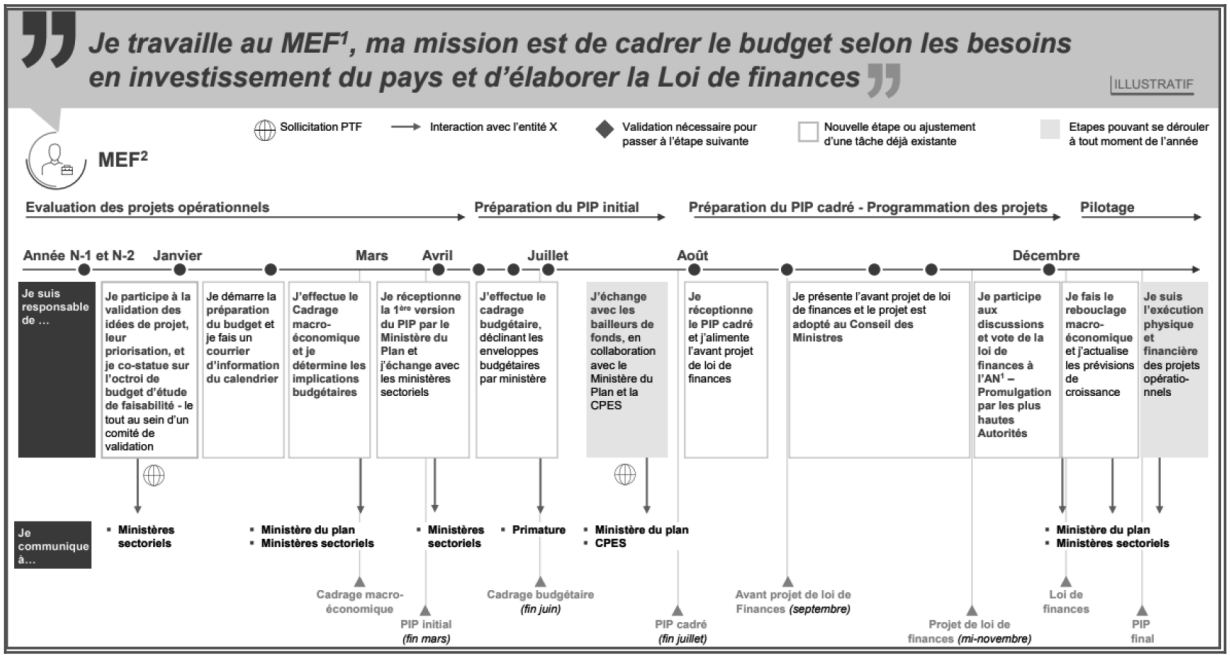
Ce manuel décrit les bonnes pratiques applicables au Togo en matière de planification et programmation des projets d'investissement public pour faciliter la mise en œuvre efficace desdits projets. Ces pratiques sont entre autres les procédures de sélection, de hiérarchisation et de programmation des projets d'investissement public. Cependant, il ne prend pas en compte les processus d'exécution et de suivi-évaluation. Cette partie sera traitée dans un autre document dédié à cet effet.

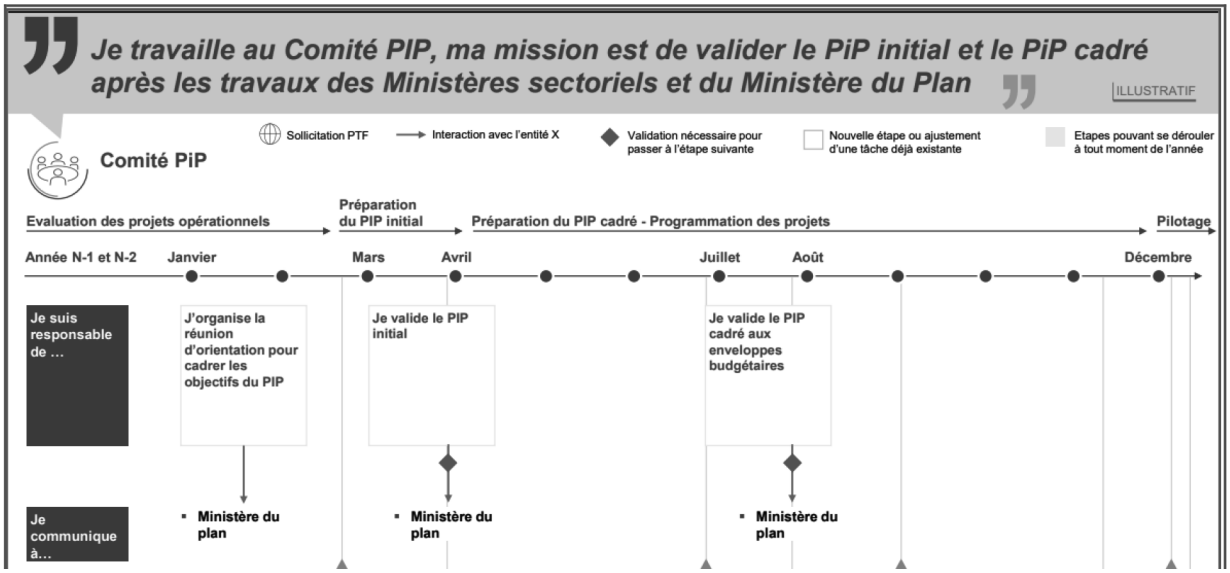
Annexes

Annexe 1 : Rôles et responsabilités des différentes structures dans le processus PIP






Je travaille au MEF[1], ma mission est de cadrer le budget selon les besoins en investissement du pays et d'élaborer la Loi de finances
ILLUSTRATIF
Sollicitation PTF
Interaction avec l'entité X
Validation nécessaire pour passer à l'étape suivante
Nouvelle étape ou ajustement d'une tâche déjà existante
Etapes pouvant se dérouler à tout moment de l'année
MEF[2]
Evaluation des projets opérationnels
Préparation du PIP initial
Préparation du PIP cadré - Programmation des projets
Pilotage
Année N-1 et N-2
Janvier
Mars
Avril
Juillet
Août
Décembre
Je suis responsable de …
Je participe à la validation des idées de projet, leur priorisation, et je co-statue sur l'octroi de budget d'étude de faisabilité - le tout au sein d'un comité de validation
Je démarre la préparation du budget et je fais un courrier d'information du calendrier
J'effectue le Cadrage macro-économique et je détermine les implications budgétaires
Je réceptionne la 1ère version du PIP par le Ministère du Plan et j'échange avec les ministères sectoriels
J'effectue le cadrage budgétaire, déclinant les enveloppes budgétaires par ministère
J'échange avec les bailleurs de fonds, en collaboration avec le Ministère du Plan et la CPES
Je réceptionne le PIP cadré et j'alimente l'avant projet de loi de finances
Je présente l'avant projet de loi de finances et le projet est adopté au Conseil des Ministres
Je participe aux discussions et vote de la loi de finances à l'AN[1] – Promulgation par les plus hautes Autorités
Je fais le rebouclage macro-économique et j'actualise les prévisions de croissance
Je suis l'exécution physique et financière des projets opérationnels
Je communique à…
Ministères sectoriels
Ministère du plan
Ministères sectoriels
Ministères sectoriels
Primature
Ministère du plan
CPES
Ministère du plan
Ministères sectoriels
Cadrage macro-économique
PIP initial (fin mars)
Cadrage budgétaire (fin juin)
PIP cadré (fin juillet)
Avant projet de loi de Finances (septembre)
Projet de loi de finances (mi-novembre)
Loi de finances
PIP final


Je travaille au Comité PIP, ma mission est de valider le PiP initial et le PiP cadré après les travaux des Ministères sectoriels et du Ministère du Plan
ILLUSTRATIF
Sollicitation PTF
Interaction avec l'entité X
Validation nécessaire pour passer à l'étape suivante
Nouvelle étape ou ajustement d'une tâche déjà existante
Etapes pouvant se dérouler à tout moment de l'année
Comité PiP
Evaluation des projets opérationnels
Préparation du PIP initial
Préparation du PIP cadré - Programmation des projets
Pilotage
Année N-1 et N-2
Janvier
Mars
Avril
Juillet
Août
Décembre
Je suis responsable de …
J'organise la réunion d'orientation pour cadrer les objectifs du PIP
Je valide le PIP initial
Je valide le PIP cadré aux enveloppes budgétaires
Je communique à…
Ministère du plan
Ministère du plan
Ministère du plan

Annexe 2 : Fiche d'idée de projet

Fiche d'idée de projet opérationnel

Récapitulatif

Intitulé de l'idée de projet : …

Alignement sur la Feuille de Route nationale
- Idée de projet alignée avec le/les projet(s) stratégique(s): ..

Durée de réalisation du projet :
- Durée des études de faisabilité : …
- Durée d'exécution du projet : …

Budget études de faisabilité :
- Coût des études de faisabilité : …
- Montant requis au Fonds d'Etudes : …
- Autre(s) source(s) de financement :
  - Montant financé par autre(s) source(s) de financement : …
  - Sources de financement : …

1

Fiche d'idée du projet opérationnel (1/3)

Intitulé du projet opérationnel : **…**

Contexte et justification

Contexte général :
- …

Justification :
- …

2

Fiche d'idée du projet opérationnel (2/3)

Intitulé du projet opérationnel : ...

Diagnostic

Problème principal :
- ...

Causes (immédiate, sous-jacente, structurelle) :
- Cause immédiate : ...
- Cause sous-jacente : ...
- Cause structurelle : ...

Conséquences :
- ...

Objectifs

Objectif global :
- ...

Objectifs spécifiques :
- ...

1

Fiche d'idée du projet opérationnel (3/3)

Intitulé du projet opérationnel : ...

Estimation des coûts et sources

Coût total du projet :
- Coût d'étude de faisabilité : ...
- Coût de réalisation du projet (préliminaire) : ...

Sources financement du projet sollicitées (merci d'indiquer le statut de la requête) :
- ...

Résultats attendus

Réalisations :
- ...

Estimation impact attendu (quantitatif) :
- ...

4

Fiche d'idée du projet opérationnel (Annexe)

Intitulé du projet opérationnel : ...

Annexes – Eléments additionnels devant être joints à la fiche d'idée de projet

Financement :
- Détail de la **méthode d'évaluation du coût total du projet** : coût d'étude de faisabilité et coût de réalisation du projet (préliminaire)

Mode de contraction privilégié avec la partie prenante en charge de la réalisation des études de faisabilité :
- Détail sur le mode contraction souhaité avec la partie prenante : **choix entre une procédure compétitive ou une entente directe. Justification du choix attendu**

Calendrier du projet :
- Calendrier prévisionnel de réalisation du projet (incluant la durée des études de faisabilité et la durée d'exécution des projets)

Termes de référence :
- Termes de référence pour le recrutement de parties prenantes en charge de réaliser les études de faisabilité

Annexe 3 : Canevas type du document de projet

MINISTERE DE .....

PROJET DE ....

DOCUMENT PROJET

Date

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ACRONYMES
FICHE SYNTHETIQUE DU PROJET
I. CADRE GENERAL DU PROJET
1.1. ENVIRONNEMENT SOCIO - ECONOMIQUE
1.1.1. Tendances du marché
1.1.2. Populations et évolution des indicateurs socio-économiques
1.2. ENVIRONNEMENT JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE
Lois et réglementations applicables au projet
1.3. CHANGEMENT CLIMATIQUE ET NORMES ENVIRONNEMENTALES
Adaptation et atténuation
Evolution des indicateurs environnementaux
II. ANALYSE DIAGNOSTIQUE
2.1. ETAT DES LIEUX
2.1.1. Environnement physique du projet
2.1.1.1. Délimitation des zones d'influence du projet
- Zone d'influence directe du projet
- Zone d'influence indirecte du projet

2.1.1.2. Composante biophysique
- Aspects de protection de l'environnement
  - Biodiversité
  - Gestion de l'eau
  - Pollution
  - Gestion des déchets
- Aspects changements climatiques
  - Adaptation
  - Atténuation
- Aspects géomorphologiques et hydrologiques

2.1.1.3. Caractéristiques sociodémographiques, habitat et foncier
2.1.2. Aspects socioculturels
2.1.3. Aspects économiques
2.2. Analyse diagnostique du secteur/domaine
2.2.1. Analyse de la performance du secteur / domaine (appréciation de l'évolution des indicateurs du secteur)
2.2.2. Forces, faiblesses, opportunités et menaces du secteur/domaine
2.2.3. Défis et enjeux
2.3. Analyse de la problématique
2.3.1. Analyse causale
2.3.2. Théorie de changement
III. CADRE STRATEGIQUE DU PROJET
3.1. OBJECTIFS DU PROJET
- Objectif global et but
- Objectifs spécifiques
- Alignement du projet par rapport aux priorités sectorielles (politique et stratégies), nationale (Plan national de développement) et internationales (ODD et agenda 2063)

3.2. DESCRIPTION DES COMPOSANTES ET ACTIVITES DU PROJET
- Composantes du projet et description des activités
- Déroulement des phases et planning des activités

3.3. RESULTATS ET LIVRABLES DU PROJET
- Description des résultats phares du projet (impact, effets, résultats opérationnels)
- Cadre logique du projet
- Cadre de résultats du projet

3.4. RESSOURCES HUMAINES ET COMPETENCES NECESSAIRES
- Profil des équipes et besoins en recrutement

IV. FAISABILITE TECHNIQUE, FINANCIERE ET SOCIO-ECONOMIQUE
4.1. FAISABILITE TECHNIQUE
4.1.1. Description des aspects techniques du projet
- Technologies et infrastructures nécessaires
- Processus et méthodes de réalisation
- Compétences et expertises requises

4.2. FAISABILITE FINANCIERE
4.2.1. **Estimation du coût du projet**
- Coût des investissements initiaux
- Calendrier des investissements initiaux
- Charges d'exploitation
- Amortissements

4.2.2. Analyse de la rentabilité du projet
- Recettes prévisionnelles
- Dépenses prévisionnelles
- Bénéfice net prévisionnel
- Valeur actuelle nette
- Taux de rentabilité interne
- Délai de retour sur investissement

4.3. FAISABILITE ECONOMIQUE
4.3.1. **Analyse de l'impact économique du projet**
- Création d'emplois
- Génération de revenus
- Contribution à la croissance économique

4.3.2. **Évaluation des impacts sociaux et environnementaux du projet**
- Identification des externalités du projet (Impacts positifs et négatifs)
- Evaluation du coût des externalités
- Valeur actuelle nette socio-économique
- Mesures d'atténuation des impacts négatifs

4.4. EVALUTION DES RISQUES
4.4.1. Évaluation des risques techniques, financiers, sociaux et environnementaux
4.4.2. Solutions d'atténuation
V. CADRE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET
5.1. Stratégie de financement du projet
- Sources de financement
- Mécanismes de mobilisation du financement

- Procédures de mises à disposition de fonds (préalables pour le décaissement des ressources des partenaires)

5.2. Gestion du projet

- Stratégie de mise en œuvre
- Dispositif organisationnel

ANNEXES

- Tableaux et schémas lourds non intégrés dans le document
- Divers rapports d'études spécifiques

Annexe 4 : Canevas du Plan de travail budgétisé pluriannuel (PTBP)

[redacted]

Code	Libellés	Coût total prévisionnel		Poids physique (%)	Période de réalisation des activités						Résultats	Indicateur de mesure	Unité	Valeur cible globale	Programmation de la cible						Activité genre	Activité liée au climat	Protection de l'environnement	Changement climatique	Acteurs	
		FCFA	Devise (à préciser)		A1	A2	A3			An					A1	A2	A3			An	Suivant les 6 critères définis	OUI/NON	Favorable/Neutre /Défavorable	Favorable/Neutre/ Défavorable	Responsables	Structures impliquées
	Composante 1 :																									
	Sous composante 1.1 :																									
	Activité 1.1.1 :										*Livrables*															
	Activité 1.1.2 :										*Livrables*															
	Activité 1.1.n :										*Livrables*															
	Sous composante 1.2 :																									
	Activité 1.n.1 :										*Livrables*															
	Activité 1.n.2 :										*Livrables*															
	Activité 1.n.n :										*Livrables*															
	Composante 2 :																									
	Sous composante 2.1 :																									
	Activité 2.1.1 :										*Livrables*															
	Activité 2.1.2 :										*Livrables*															
	Activité 2.1.n :										*Livrables*															
	Sous composante 2.2 :																									
	Activité 2.2.1										*Livrables*															
	Activité 2.2.2 :										*Livrables*															
	Activité 2.2.n :										*Livrables*															
	Composante n :																									
	Sous composante n.1 :																									
	Activité n.1.1 :										*Livrables*															
	Activité n.1.2 :																									
	Sous composante 2.2 :										*Livrables*															
	Sous composante n.2 :																									
	Activité n.2.1 :										*Livrables*															
	Activité n.2.2 :										*Livrables*															
											Livrables															
	Activité n.2.n :										*Livrables*															
	Total général																									

[redacted]

Annexe 5 : Canevas du PTBA

[redacted]

Ministère / Institution :

Projet de …

Coût total du projet (En FCFA) | **Date de début du projet :** | **Date de fin du projet :**

Plan de travail et budget annuel (PTBA)

Code	Libellés	Coût total prévisionnel		Poids physique dans le PTBA (%)	Budget annuel		Source et nature de financement (FCFA)				Résultats	Indicateur de mesure	Unité	Valeur cible	Période de réalisation												Acteurs	
		FCFA	Devise (à préciser)		AE (FCFA)	CP (FCFA)	PTF 1	PTF 2	PTF n	Etat					J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsables	Structures impliquées
	Composante 1 :																											
	Sous composante 1.1 :																											
	Activité 1.1.1 :										*Livrables*																	
	Activité 1.1.2 :										*Livrables*																	
											Livrables																	
	Activité 1.1.n :										*Livrables*																	
	Sous composante 1.2 :																											
	Activité 1.n.1 :										*Livrables*																	
	Activité 1.n.2 :										*Livrables*																	
											Livrables																	
	Activité 1.n.n :										*Livrables*																	
	Composante 2 :																											
	Sous composante 2.1 :																											
	Activité 2.1.1 :										*Livrables*																	
	Activité 2.1.2 :										*Livrables*																	
											Livrables																	
	Activité 2.1.n :										*Livrables*																	
	Sous composante 2.2 :																											
	Activité 2.2.1										*Livrables*																	
	Activité 2.2.2 :										*Livrables*																	
											Livrables																	
	Activité 2.2.n :										*Livrables*																	
	Composante n :																											
	Sous composante n.1 :																											
	Activité n.1.1 :										*Livrables*																	
	Activité n.1.2 :										*Livrables*																	
											Livrables																	
	Activité n.1.2 :										*Livrables*																	
	Sous composante n.2 :																											
	Activité n.2.1 :										*Livrables*																	
	Activité n.2.2 :										*Livrables*																	
											Livrables																	
	Activité n.2.n :										*Livrables*																	
	Total général																											

Annexe 6 : Calendrier PIP

[redacted]

| Différentes étapes de l'élaboration du PIP | Acteurs ou structures responsables | Année N-1 | | | | Année N | | | |

Annexe 7 : Tableau synthèse PIP

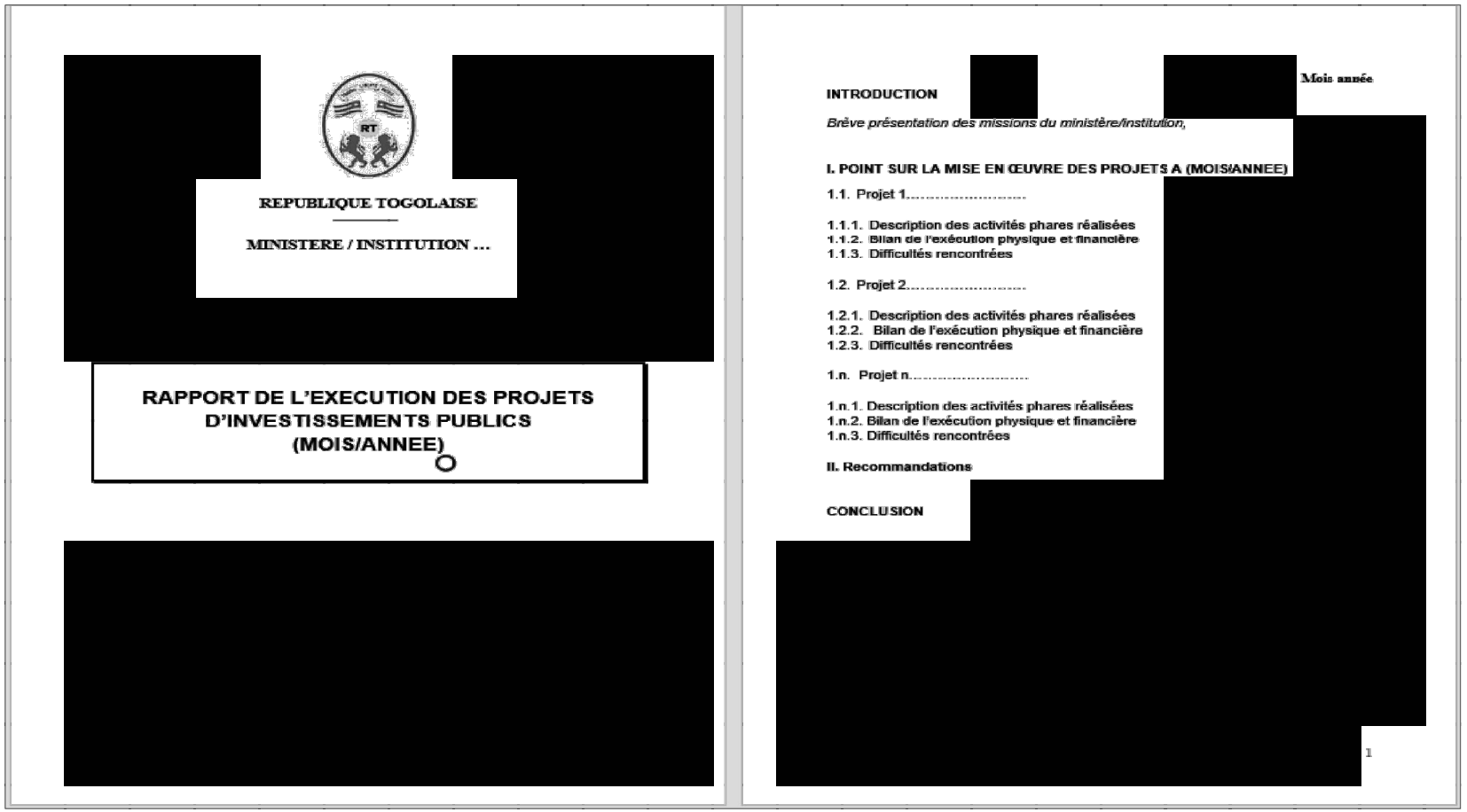
[redacted]

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Section	Programme du Budget Programme	Axe de la SND	Ambition	Actions/Projets/Réformes prioritaires (Stratégiques)	Projets opérationnels	Régions	Préfectures	Statut du projet		Durée du projet (mois)	Date de démarrage (MM/AAAA)	Date de clôture (MM/AAAA)	Coût global (en milliers de FCFA)	Coût global acualisé (ex. : avenant) (en milliers de FCFA)	Etat/ Bailleurs/ Privés	Nature du Financement (RI, RI/CP, RE/EMPRUNT, RE/DON, PPP)	Cumul des engagements jusqu'à fin d'année N-1 (AE)
								En cours (OUI/NON)	Etude de faisabilité disponible (OUI/NON)								

19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Cumul des dépenses jusqu'à fin d'année N-4 (CP)	Réalisation (CP) (en milliers de FCFA)			Année N				*Montant des AE nécessaires à programmer*	*Montant des CP nécessaires à programmer*	Programmation (en milliers de FCFA)							
										Année N+1		Année N+2		Année N+3		Année N+4 et au-delà	
	Année N-3	Année N-2	Année N-1	AE prévues (AE prévues dans LFI)	AE estimées (AE estimées au 31 décembre)	CP prévus (Dépenses prévues dans LFI)	CP estimé (Décaissements estimés au 31 décembre)			AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP

[redacted]

Annexe 8 : Canevas rapport d'exécution du PIP [redacted]



REPUBLIQUE TOGOLAISE

MINISTERE / INSTITUTION …

RAPPORT DE L'EXECUTION DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS PUBLICS (MOIS/ANNEE)

[redacted]

[redacted] Mois année

INTRODUCTION

Brève présentation des missions du ministère/institution,

I. POINT SUR LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS A (MOIS/ANNEE)

1.1. Projet 1……

1.1.1. Description des activités phares réalisées
1.1.2. Bilan de l'exécution physique et financière
1.1.3. Difficultés rencontrées

1.2. Projet 2……

1.2.1. Description des activités phares réalisées
1.2.2. Bilan de l'exécution physique et financière
1.2.3. Difficultés rencontrées

1.n. Projet n……

1.n.1. Description des activités phares réalisées
1.n.2. Bilan de l'exécution physique et financière
1.n.3. Difficultés rencontrées

II. Recommandations

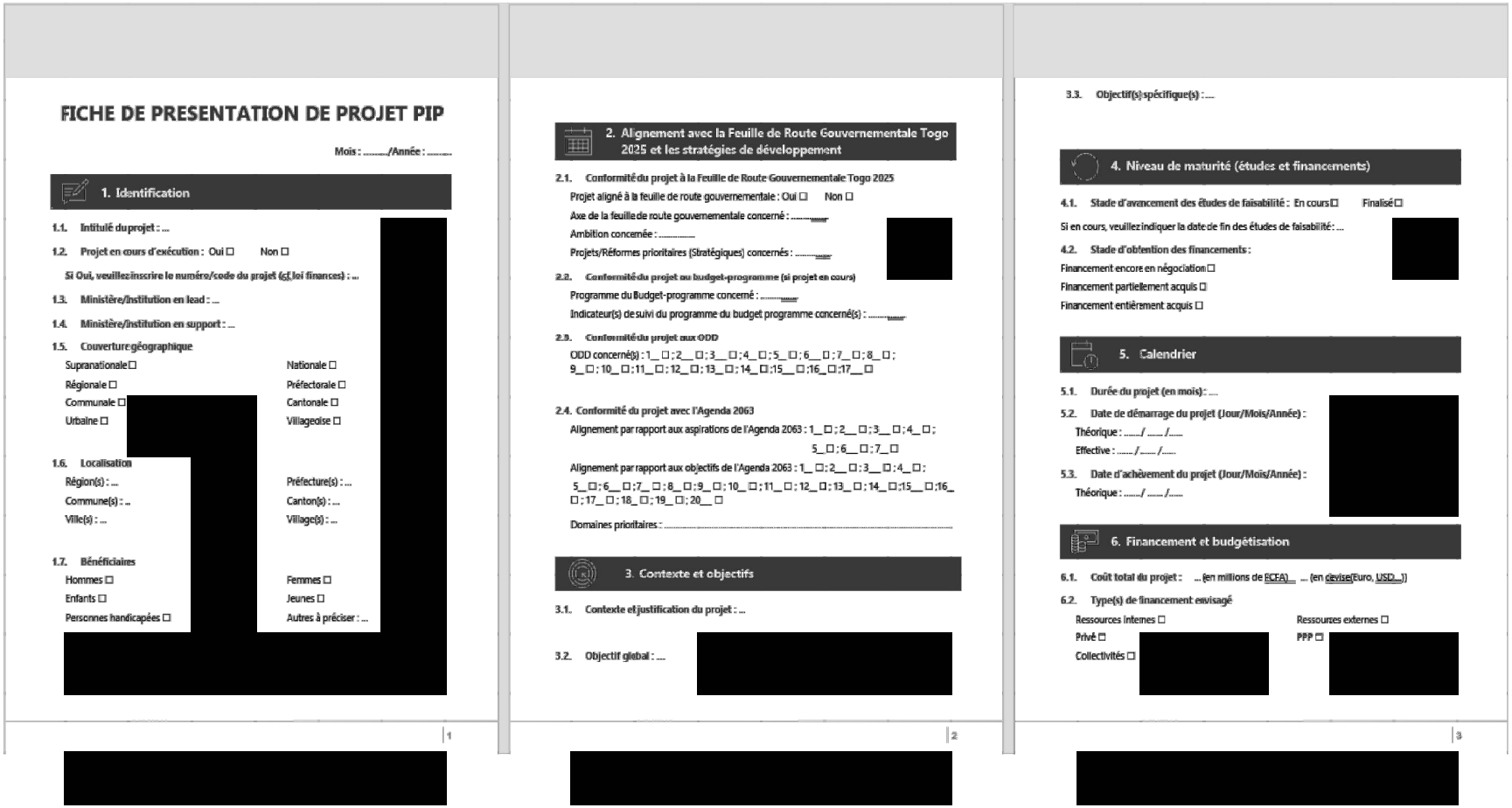
CONCLUSION

[redacted]

1

[redacted]

Annexe 9 : Fiche de présentation de projet



FICHE DE PRESENTATION DE PROJET PIP

Mois : ...../Année : .....

1. Identification

1.1. Intitulé du projet : ...

1.2. Projet en cours d'exécution : Oui ☐ Non ☐

Si Oui, veuillez inscrire le numéro/code du projet (cf. loi finances) : ...

1.3. Ministère/Institution en lead : ...

1.4. Ministère/Institution en support : ...

1.5. Couverture géographique

Supranationale ☐ Nationale ☐
Régionale ☐ Préfectorale ☐
Communale ☐ Cantonale ☐
Urbaine ☐ Villageoise ☐

1.6. Localisation

Région(s) : ... Préfecture(s) : ...
Commune(s) : .. Canton(s) : ...
Ville(s) : ... Village(s) : ...

1.7. Bénéficiaires

Hommes ☐ Femmes ☐
Enfants ☐ Jeunes ☐
Personnes handicapées ☐ Autres à préciser : ...

1

2. Alignement avec la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2025 et les stratégies de développement

2.1. Conformité du projet à la Feuille de Route Gouvernementale Togo 2025

Projet aligné à la feuille de route gouvernementale : Oui ☐ Non ☐

Axe de la feuille de route gouvernementale concerné : .....

Ambition concernée : .....

Projets/Réformes prioritaires (Stratégiques) concernés : .....

2.2. Conformité du projet au budget-programme (si projet en cours)

Programme du Budget-programme concerné : .....

Indicateur(s) de suivi du programme du budget programme concerné(s) : .....

2.3. Conformité du projet aux ODD

ODD concerné(s) : 1_ ☐ ; 2_ ☐ ; 3_ ☐ ; 4_ ☐ ; 5_ ☐ ; 6_ ☐ ; 7_ ☐ ; 8_ ☐ ; 9_ ☐ ; 10_ ☐ ; 11_ ☐ ; 12_ ☐ ; 13_ ☐ ; 14_ ☐ ;15_ ☐ ;16_ ☐ ;17_ ☐

2.4. Conformité du projet avec l'Agenda 2063

Alignement par rapport aux aspirations de l'Agenda 2063 : 1_ ☐ ; 2_ ☐ ; 3_ ☐ ; 4_ ☐ ; 5_ ☐ ; 6_ ☐ ; 7_ ☐

Alignement par rapport aux objectifs de l'Agenda 2063 : 1_ ☐ ; 2_ ☐ ; 3_ ☐ ; 4_ ☐ ; 5_ ☐ ; 6_ ☐ ; 7_ ☐ ; 8_ ☐ ; 9_ ☐ ; 10_ ☐ ; 11_ ☐ ; 12_ ☐ ; 13_ ☐ ; 14_ ☐ ;15_ ☐ ;16_ ☐ ; 17_ ☐ ; 18_ ☐ ; 19_ ☐ ; 20_ ☐

Domaines prioritaires : .....

3. Contexte et objectifs

3.1. Contexte et justification du projet : ...

3.2. Objectif global : ...

2

3.3. Objectif(s) spécifique(s) : ....

4. Niveau de maturité (études et financements)

4.1. Stade d'avancement des études de faisabilité : En cours ☐ Finalisé ☐

Si en cours, veuillez indiquer la date de fin des études de faisabilité: ...

4.2. Stade d'obtention des financements :

Financement encore en négociation ☐
Financement partiellement acquis ☐
Financement entièrement acquis ☐

5. Calendrier

5.1. Durée du projet (en mois): ....

5.2. Date de démarrage du projet (Jour/Mois/Année) :

Théorique : ...../ ...../.....
Effective : ...../ ...../.....

5.3. Date d'achèvement du projet (Jour/Mois/Année) :

Théorique : ...../ ...../.....

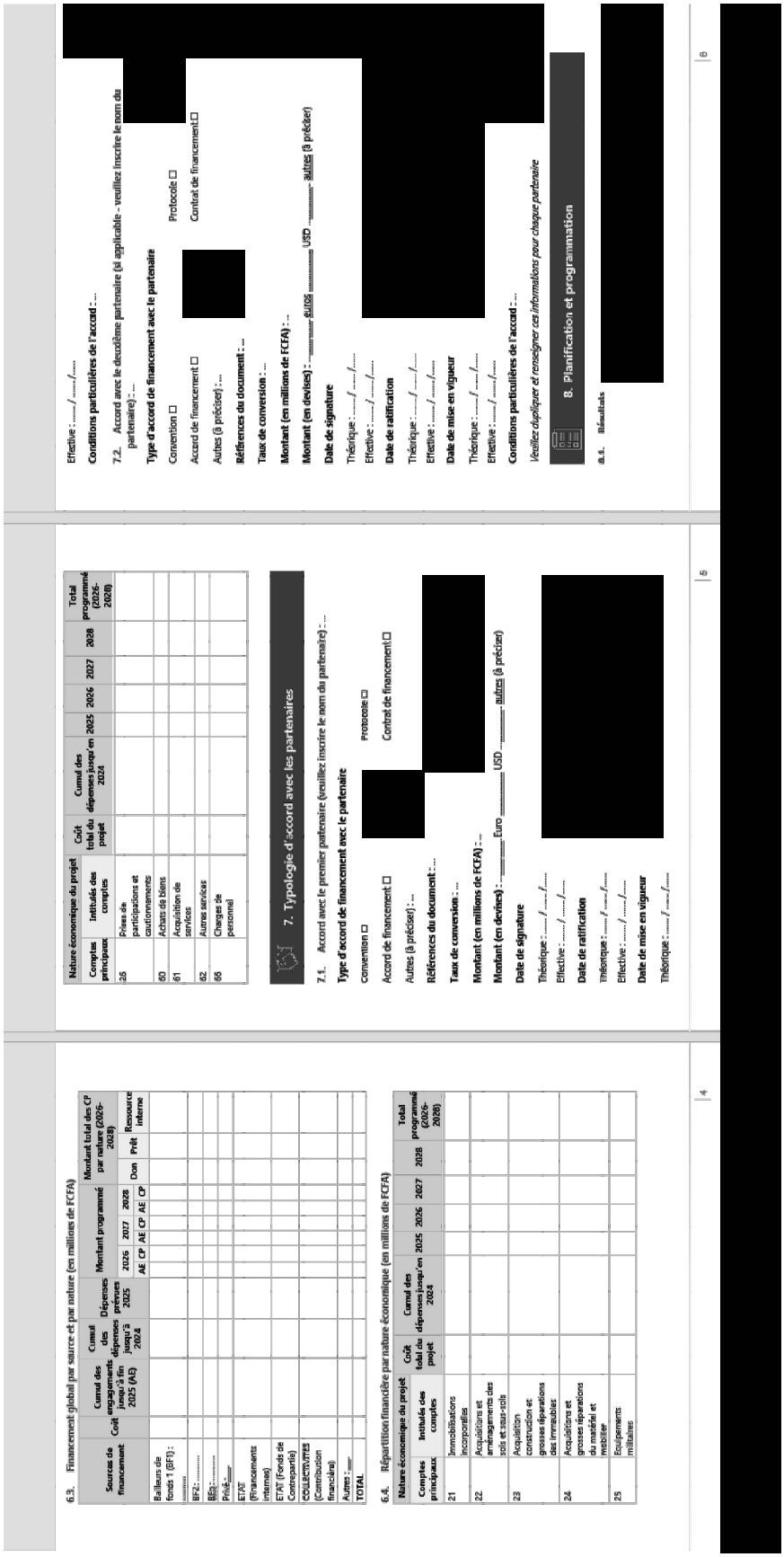
6. Financement et budgétisation

6.1. Coût total du projet : ... (en millions de FCFA) ... (en devise(Euro, USD...))

6.2. Type(s) de financement envisagé

Ressources internes ☐ Ressources externes ☐
Privé ☐ PPP ☐
Collectivités ☐

3



a. Principal résultat à long terme (impact) attendu

Impact	Indicateurs d'impact	Situation de référence			Valeur cible après la fin du projet
		Valeur	Année (de base)	Source	

b. Principaux résultats à moyen terme (effets attendus)

Effets attendus	Indicateurs d'effets	Situation de référence			Valeur cible après la fin du projet
		Valeur	Année (de base)	Source	

c. Principaux résultats à court terme (produits : biens et services livrés aux bénéficiaires) attendus

Produits	Indicateurs de produits	Situation de référence			Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Valeur cible après la fin du projet
		Valeur	Année (de base)	Source	A1	A2	...	An	

d. Répartition spatiale des produits

Produits	Localités	Indicateurs de produits	Situation de référence			Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Valeur cible en fin du projet
			Valeur	Année (de base)	Source	A1	A2	...	An	

Produits	Localités	Indicateurs de produits	Situation de référence			Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Valeur cible en fin du projet
			Valeur	Année (de base)	Source	A1	A2	...	An	

8.2. Produits/Activités

Produits/Activités Indicateurs de réalisation prévus	Situation de référence			Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Observations
	Valeur	Année de base	Source	A1	A2	...	An	
Produit 1								
Act. 1 :								
Act. 2 :								
Act. n :								
Produit 2								
Act. 1 :								
Act. 2 :								
Act. n :								
Produit n :								
Act. n :								

8.3. Mise en œuvre des recommandations de l'étude d'impact environnemental et social

Recommandations	Indicateurs	Valeurs cibles annuelles sur la durée du projet				Valeur cible après la fin du projet
		A1	A2	...	An	

8.4. Programmation financière par localité (en millions de FCFA)

Localité	Coût total du projet	Cumul des dépenses jusqu'en 2024	2025	2026	2027	2028	Total programmé (2026-2028)

Localité	Coût total du projet	Cumul des dépenses jusqu'en 2024	2025	2026	2027	2028	Total programmé (2026-2028)
Total							

8.5. Programmation des emplois

Rubriques	Nombre d'emplois projetés						Valeur cible après la fin du projet
	2026		2027		2028		
	Jeunes	Adultes	Jeunes	Adultes	Jeunes	Adultes	
Femmes							
Hommes							
Total							

8.6. Programmation spatiale des emplois

Rubriques	Nombre d'homme/jour d'emploi ou travail projeté						Valeur cible après la fin du projet
	2026		2027		2028		
	Jeunes	Adultes	Jeunes	Adultes	Jeunes	Adultes	
Localité 1 :							
Femmes							
Hommes							
Localité 2 :							
Femmes							
Hommes							
Localité... n							
Total							

9. Gestion de projet

9.1. Cellule bailleur

Siège : ..... Localisation (quartier, rue, n° porte) : .....

Adresse : ..... BP : ..... Tél. : ..... Fax : ..... email : .....

Responsable du Projet (nom et fonction) : .....

Organisme : .....

9.2. Unité de gestion du projet

Siège : ..... Localisation (quartier, rue, n° porte) : .....

Adresse : ..... BP : ..... Tél. : ..... Fax : ..... email : .....

Coordonnateur / Responsable du Projet (nom et fonction) : .....

[redacted]

[redacted]

10. Remplissage

Date de remplissage :

Nom : ...

Prénoms : ...

Titre : ...

Adresse : ...

[redacted]

11. Approbation

Signature du coordonnateur / Responsable du projet :

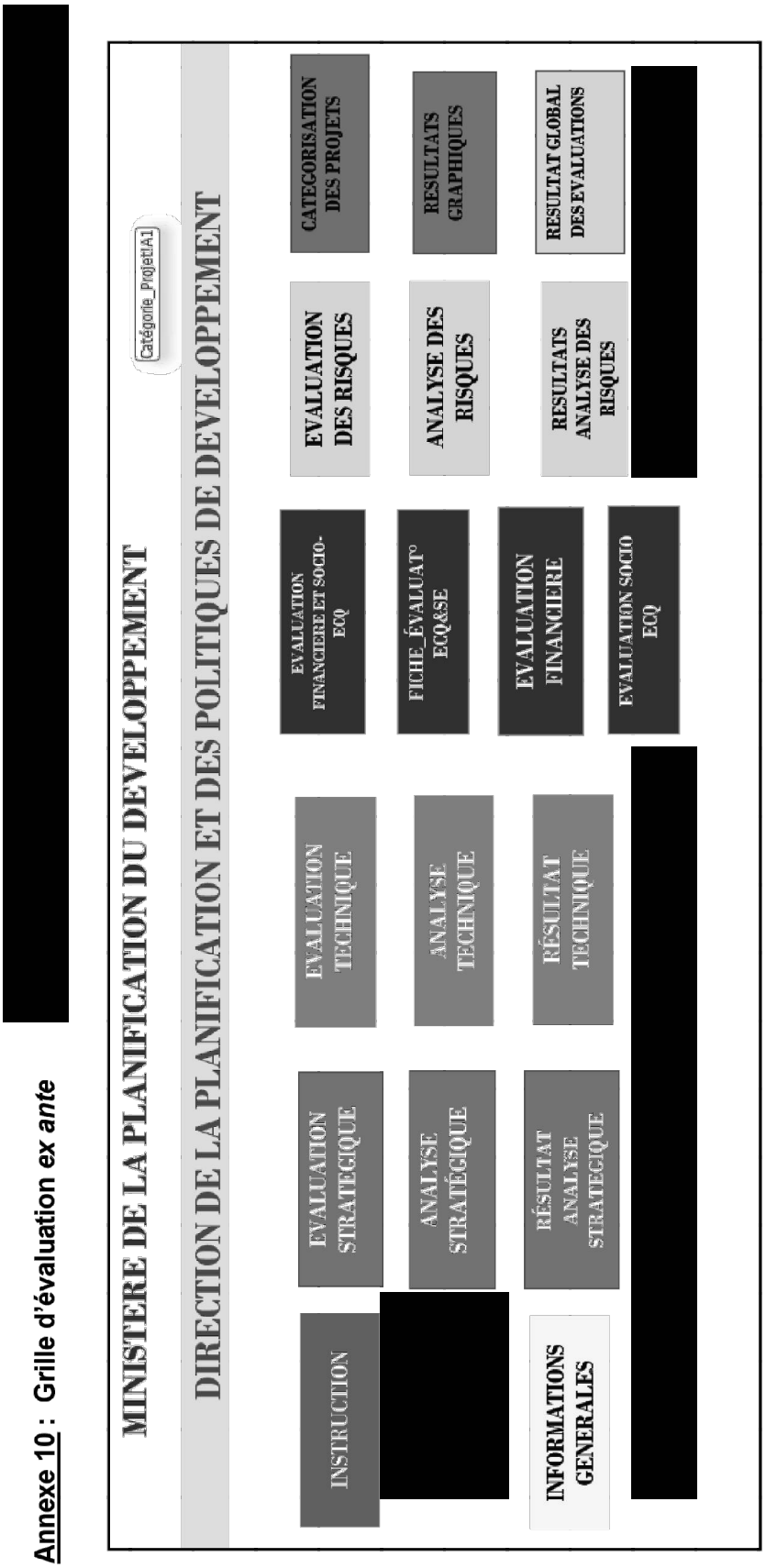
(Précédée de la mention « Lu et approuvé »)

[redacted]

Lieu et date : ...

[redacted]

Annexe 10 : Grille d'évaluation *ex ante*



MENU

Le présent outil est utilisé dans le cadre de l'évaluation de la faisabilité des projets et tire sa source du manuel de procédures pour la sélection, la hiérarchisation et la programmation des investissements publics au Togo.
Le but de cette évaluation est d'améliorer la qualité des projets dès le stade initial en fournissant des informations sur la base desquelles les décideurs peuvent apprécier la pertinence et la maturité d'une intervention.
Lors de l'exercice d'évaluation, l'évaluateur devra s'assurer de respecter dans l'ordre les analyses ci-dessous.
- Analyse stratégique
- Analyse technique
- Analyse financière et socio-économique
- Analyse des risques
Lorsque l'analyse stratégique est jugée non satisfaisante, le projet n'est pas retenu. Toutefois, l'évaluation doit se poursuivre avec les autres analyses en vue d'améliorer l'étude pour les prochaines évaluations.

1. Analyse stratégique
Cette analyse est effectuée dans l'ordre sur les aspects suivants : pertinence, cohérence, efficience, efficacité, équité, viabilité, respect environnemental et évaluabilité.

Notation
La notation se fait de manière consensuelle par l'équipe d'évaluateurs.
Chaque thème (question) est évalué suivant un barème de 1 à 5.

* Note 5 (Très bien) : lorsque le critère est complètement vérifié et qu'aucune modification au projet n'est requise;
* Note 4 (Bien) : lorsque le critère est vérifié mais des améliorations peuvent être apportées avant ou au cours de la mise en œuvre du projet;
* Note 3 (Moyen) : lorsque des modifications sont à apporter au projet avant sa mise en œuvre pour que le critère soit vérifié;
* Note 2 (Faible) : lorsque des modifications importantes sont à apporter au projet avant sa mise en œuvre pour que le critère soit vérifié;
* Note 1 (Très faible) : lorsque le critère n'est pas du tout vérifié et des changements profonds sont à apporter au projet.

Chaque note attribuée doit être justifiée suivie de recommandations en cas d'insuffisance.

Interprétation des résultats

☛Si l'évaluation du critère de pertinence ne donne pas une note moyenne supérieure ou égale à 4, cela signifie que le projet n'est pas pertinent et l'évaluation peut s'arrêter ;

☛Si l'évaluation du critère de pertinence donne une note moyenne supérieure ou égale à 4, cela signifie que le projet est pertinent et l'évaluation stratégique doit se poursuivre jusqu'à la fin. Et si :

- Si l'évaluation du projet est supérieure ou égale à 90%, le projet est éligible au PIP mais avec prise en compte des recommandations éventuelles ;
- Si l'évaluation du projet est comprise entre 70% et 90%, le projet est susceptible de rentrer dans le PIP mais après prise en compte des recommandations et une réévaluation ;
- Si l'évaluation du projet est inférieure à 70%, le projet est non éligible au PIP (des changements doivent être menés sur le projet).

2. Analyse technique

Cette analyse est effectuée dans l'ordre sur les aspects suivants : faisabilité technologique, faisabilité géographique, faisabilité politique et juridique et faisabilité organisationnelle.

Notation

La notation se fait de manière consensuelle par l'équipe d'évaluateurs suivant un barème de 1 à 5 (avec la même interprétation que pour l'analyse stratégique).

Chaque note attribuée doit être justifiée suivie de recommandations en cas d'insuffisance.

Interprétation des résultats

- Si l'évaluation du projet est supérieure à 80%, la faisabilité technique est très satisfaisante ;
- Si l'évaluation du projet est comprise entre 50% et 80%, la faisabilité technique est satisfaisante;
- Si l'évaluation du projet est inférieure à 50%, la faisabilité technique est peu satisfaisante.

3. Analyse financière et socio-économique

* Renseigner la durée de vie estimative du projet ;
* Analyser et renseigner les coûts d'investissement par composante ;
* Analyser et renseigner les coûts d'entretien, de maintenance et d'exploitation;
* Analyser et renseigner les recettes prévisionnelles du projet ;
* Analyser et renseigner les dotations aux amortissements ;
* Renseigner le taux d'impôt sur société (obligatoire pour les projets marchands);
* Analyser et renseigner la valeur résiduelle ;
* Analyser et renseigner le taux d'actualisation ;
* Renseigner la dernière année de cash-flow net cumulé négatif avec son montant ;
* Renseigner la première année de cash-flow net cumulé positif avec son montant.
* Analyser et renseigner les externalités positives et négatives quantifiées et monétarisées.

[redacted]

MENU

INFORMATIONS GENERALES SUR LE PROJET	
Intitulé du projet	
Coût global du projet en FCFA (en chiffres)	
Porteur du projet (ministère ou institution)	
Date ou période de réalisation de l'étude	
Equipe d'évaluation	
Date d'évaluation	

4. Analyse des risques

Cette analyse est effectuée dans l'ordre sur les aspects suivants : technique, financier et environnemental.

Notation

La notation se fait de manière consensuelle par l'équipe d'évaluateurs.
Chaque thème est évalué suivant un barème de 1 à 5.

* Note 5 (Très bien) : lorsque le risque est très faible;
* Note 4 (Bien) : lorsque le risque est faible ;
* Note 3 (Moyen) : lorsque le risque est moyen;
* Note 2 (Faible) : lorsque la risque est élevé ;
* Note 1 (Très faible) : lorsque le risque est très élevé.

Chaque note attribuée doit être justifiée suivie de recommandations en cas d'insuffisance.

Interprétation des résultats

- si l'évaluation du projet est supérieure ou égale à 80%, le risque est faible ;
- si l'évaluation du projet est comprise entre 50% et 79%, le risque est modéré ;
- si l'évaluation du projet est inférieure à 50%, le risque est élevé.

[redacted]

[redacted]

MENU

EVALUATION STRATEGIQUE

[redacted]

MENU

ANALYSE STRATEGIQUE

Critères de l'analyse stratégique		Evaluation (1 à 5)	Justification	Priorité	Recommandations
1 PERTINENCE					
	1.1 L'analyse de causalité identifie-t-elle les principales causes du problème ou les plus pertinentes ?				
	1.2 Le but et les objectifs spécifiques du projet permettront-ils de résoudre ou atténuer la problématique décrite dans le diagnostic ?				
	1.3 Est-ce que les activités prévues dans le projet tiennent compte des besoins et des caractéristiques socioéconomiques de la population ?				
	MOYENNE PERTINENCE		#DIV/0!		
2 COHÉRENCE					
	2.1 La cohérence interne du projet se définie-t-elle clairement ?				
	2.2 La cohérence externe du projet est-elle assurée ? (en référence aux politiques nationales, sectorielles et institutionnelles)				
	MOYENNE COHERENCE		#DIV/0!		
3 EFFICIENCE					
	3.1 Le coût estimé du projet par extrant (ou bénéficiaire) est raisonnable ou existe-t-il des alternatives à moindre coût pour produire les mêmes extrants ?				
	3.2 Les cibles d'extrants proposées au coût estimé peuvent être atteintes dans les délais programmés ?				
	MOYENNE EFFICIENCE		#DIV/0!		

	Critères de l'analyse stratégique		Evaluation (1 à 5)	Justification	Priorité	Recommandations
4	EFFICACITÉ					
	4.1	La stratégie d'intervention permet-elle de garantir l'atteinte des résultats du projet (extrants, effets, impact)?				
	4.2	Les ressources humaines nécessaires pour l'exécution du projet garantissent-elles l'atteinte des cibles d'extrants ?				
		MOYENNE EFFICACITE		#DIV/0!		
5	ÉQUITÉ ET GENRE					
	5.1	Equité économique : La proportion de pauvres, femmes, jeunes, personnes en situation de handicap et personnes âgées dans le groupe cible est-elle acceptable pour assurer la satisfaction équitable des besoins de ces différents groupes d'acteurs ?				
	5.2	Equité sociale : Le projet permettra-t-il d'assurer l'accès aux services sociaux de base (santé, éducation, justice, eau, énergie, etc.) de qualité à tous les groupes socioéconomiques ?				
		MOYENNE EQUITE		#DIV/0!		
6	VIABILITÉ					
	6.1	Les mécanismes prévus assurent-ils la participation et l'engagement des bénéficiaires (dans la préparation, l'implantation ou le suivi-évaluation du projet et dans la prise en charge des acquis) ?				
	6.2	Le projet contribuera à générer, à renforcer les capacités locales (humaines, techniques et financières etc.) pour la prise en charge des acquis ?				
	6.3	Les mesures proposées permettent-elles de maitiser les risques identifiés ?				
		MOYENNE VIABILITE		#DIV/0!		

	Critères de l'analyse stratégique		Evaluation (1 à 5)	Justification	Priorité	Recommandations
7	RESPECT ENVIRONNEMENTAL ET CHANGEMENT					
	7.1	Est-ce qu'une étude des impacts environnementaux du projet est nécessaire ?				
	7.2	Est-ce qu'une étude des impacts environnementaux du projet a été conduite ?				
	7.3	Est-ce que les impacts environnementaux potentiels et les effets néfastes du changement climatique ont été identifiés ?				
	7.4	Est-ce que le projet respecte les normes environnementales en vigueur ?				
	7.5	Le projet intègre-t-il des mesures pour mitiger les impacts environnementaux identifiés et les actions d'adaptation au changement climatique et de réduction des émissions de gaz à effet de serre ?				
		MOYENNE RESPECT ENVIRONNEMENTAL		#DIV/0!		
8	EVALUABILITÉ					
	8.1	Les indicateurs sont-ils bien choisis selon les critères SMART (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel) ?				
	8.2	Les indicateurs permettent-ils de mesurer les progrès accomplis vers l'obtention des résultats (leur définition, niveau de désagrégation, ligne de base, fréquence de collecte, sources d'information, responsabilités de collecte, mécanismes de rétroaction, etc. sont bien définis) ?				
		MOYENNE EVALUABILITE		#DIV/0!		

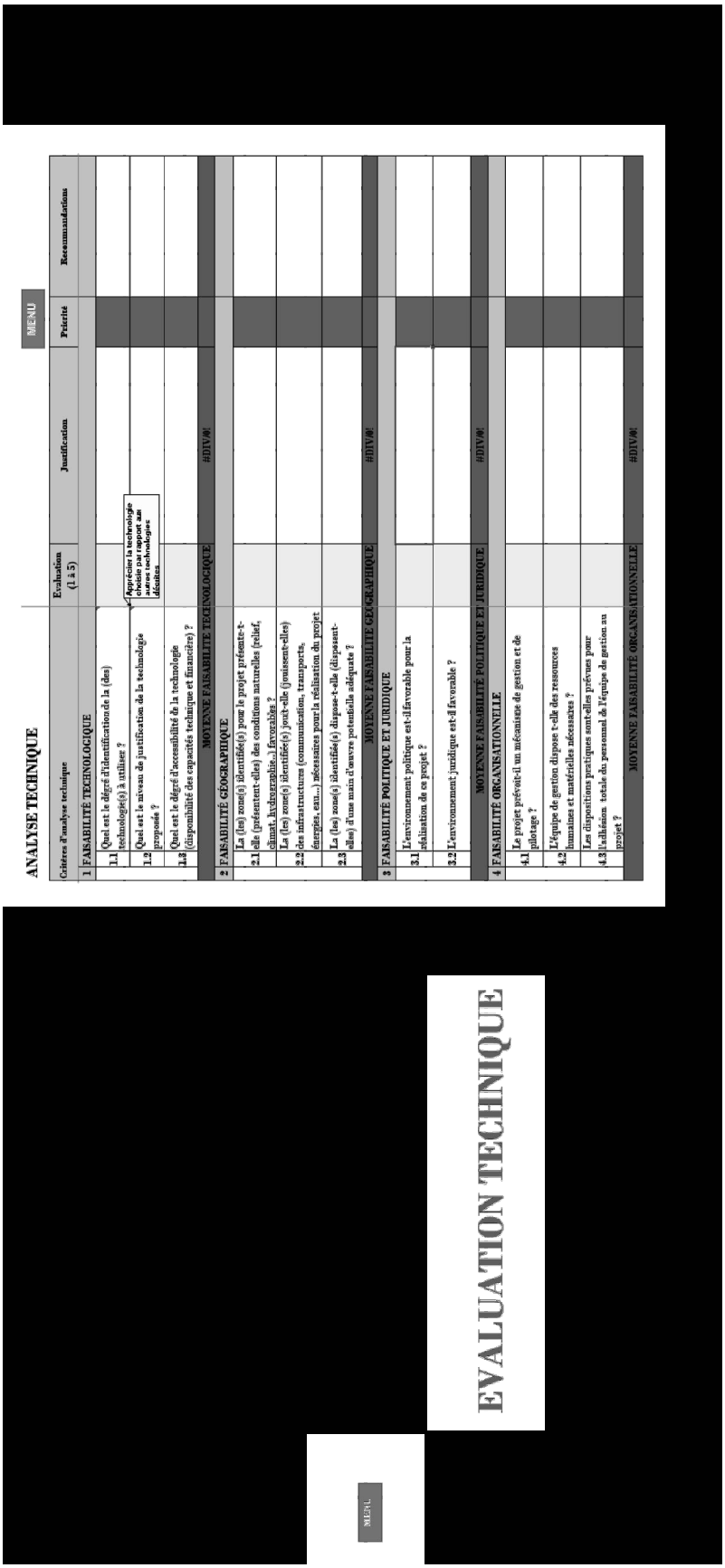
RESULTAT D'ANALYSE STRATEGIQUE

MENU

Critères	Pointage moyen	Coefficient de pondération	Pointage pondéré
1- PERTINENCE	*#DIV/0!*	3	*#DIV/0!*
2- COHÉRENCE	*#DIV/0!*	3	*#DIV/0!*
3- EFFICIENCE	*#DIV/0!*	3	*#DIV/0!*
4- EFFICACITÉ	*#DIV/0!*	2	*#DIV/0!*
5- ÉQUITÉ ET GENRE	*#DIV/0!*	2	*#DIV/0!*
6- VIABILITÉ	*#DIV/0!*	2	*#DIV/0!*
7- RESPECT ENVIRONNEMENTAL ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	*#DIV/0!*	3	*#DIV/0!*
8- EVALUABILITÉ	*#DIV/0!*	2	*#DIV/0!*
Pointage pondéré obtenu suivant les critères considérés	*SUR* #DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Pointage pondéré total obtenu sur 100		**#DIV/0!**	

Critères	Appréciation
1- PERTINENCE	#DIV/0!
2- COHÉRENCE	#DIV/0!
3- EFFICIENCE	#DIV/0!
4- EFFICACITÉ	#DIV/0!
5- ÉQUITÉ ET GENRE	#DIV/0!
6- VIABILITÉ	#DIV/0!
7- RESPECT ENVIRONNEMENTAL ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	#DIV/0!
8- EVALUABILITÉ	#DIV/0!

#DIV/0!


MENU
ANALYSE TECHNIQUE
MENU
Critères d'analyse technique
Evaluation (1 à 5)
Justification
Priorité
Recommandations
1 FAISABILITÉ TECHNOLOGIQUE
1.1 Quel est le degré d'identification de la (des) technologie(s) à utiliser ?
1.2 Quel est le niveau de justification de la technologie proposée ?
Apprécier la technologie choisie par rapport aux autres technologies décrites
1.3 Quel est le degré d'accessibilité de la technologie (disponibilité des capacités technique et financière) ?
MOYENNE FAISABILITE TECHNOLOGIQUE
#DIV/0!
2 FAISABILITÉ GÉOGRAPHIQUE
2.1 La (les) zone(s) identifiée(s) pour le projet présente-t-elle (présentent-elles) des conditions naturelles (relief, climat, hydrographie,..) favorables ?
2.2 La (les) zone(s) identifiée(s) jouit-elle (jouissent-elles) des infrastructures (communication, transports, énergies, eau,..) nécessaires pour la réalisation du projet.
2.3 La (les) zone(s) identifiée(s) dispose-t-elle (disposent-elles) d'une main d'oeuvre potentielle adéquate ?
MOYENNE FAISABILITE GEOGRAPHIQUE
#DIV/0!
3 FAISABILITÉ POLITIQUE ET JURIDIQUE
3.1 L'environnement politique est-il favorable pour la réalisation de ce projet ?
3.2 L'environnement juridique est-il favorable ?
MOYENNE FAISABILITÉ POLITIQUE ET JURIDIQUE
#DIV/0!
4 FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE
4.1 Le projet prévoit-il un mécanisme de gestion et de pilotage ?
4.2 L'équipe de gestion dispose-t-elle des ressources humaines et matérielles nécessaires ?
4.3 Les dispositions pratiques sont-elles prévues pour l'adhésion totale du personnel de l'équipe de gestion au projet ?
MOYENNE FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE
#DIV/0!
MENU
EVALUATION TECHNIQUE

MENU
EVALUATION FINANCIERE ET SOCIO-ECONOMIQUE
MENU
RESULTAT D'ANALYSE TECHNIQUE
Rubriques
Moyenne
Pondération
Notation pondérée
FAISABILITÉ TECHNOLOGIQUE
#DIV/0!
5
#DIV/0!
FAISABILITÉ GÉOGRAPHIQUE
#DIV/0!
5
#DIV/0!
FAISABILITÉ POLITIQUE ET JURID
#DIV/0!
5
#DIV/0!
FAISABILITÉ ORGANISATIONNELL
#DIV/0!
5
#DIV/0!
TOTAL
20
#DIV/0!
Décision
#DIV/0!
GLOBALEMENT
FAISABILITÉ TECHNOLOGIQUE
#DIV/0!
FAISABILITÉ GÉOGRAPHIQUE
#DIV/0!
FAISABILITÉ POLITIQUE ET JURIDIQ
#DIV/0!
FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE
#DIV/0!

FICHE D'ÉVALUATION SOCIO-ÉCONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE

MENU

DUREE DE VIE DU PROJET (en année)		Années																																					
Rubriques	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**	**21**	**22**	**23**	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**
Analyse socio-économique et environnementale																																								
Description de l'impact socio-économique																																								
Indicateurs socio-économiques																																								
Indicateur socio-économique 1 :																																								
Indicateur socio-économique 2 :																																								
Indicateur socio-économique 3 :																																								
Indicateur socio-économique 4 :																																								
Indicateur socio-économique 5 :																																								
Indicateur socio-économique 6 :																																								
Indicateur socio-économique 7 :																																								
Indicateur socio-économique 8 :																																								
Indicateur socio-économique 9 :																																								
Indicateur socio-économique 10 :																																								
Indicateurs environnementaux																																								
Indicateur environnemental 1 :																																								
Indicateur environnemental 2 :																																								
Indicateur environnemental 3 :																																								
Indicateur environnemental 4 :																																								
Indicateur environnemental 5 :																																								
Indicateur environnemental 6 :																																								
Indicateur environnemental 7 :																																								
Indicateur environnemental 8 :																																								
Indicateur environnemental 9 :																																								
Indicateur environnemental 10 :																																								
Conclusions quant à l'intérêt socio-économique et environnemental du projet																																								
Soutenabilité budgétaire																																								

| | | |

[redacted]

MENU

CALCUL DU CASH-FLOW

Rubriques	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
INVESTISSEMENTS	0																																								
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS (en milliers)																																									
ENTRÉES																																									
Contribution publique nationale		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Etat																																									
Collectivités																																									
Fonds propres privés																																									
Autres ressources		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subventions (bailleurs)																																									
Prêts																																									
Recettes		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ENTRÉES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SORTIES																																									
Dépenses du projet		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursement en capital																																									
Paiements en intérêts																																									
TOTAL SORTIES		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTAT (Excédent bnut d'exploitation		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taux d'impôt sur la société																																									
RESULTAT APRES IMPOT		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valeur Résiduelle (en milliers)																																									
CASH-FLOW NET	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH-FLOW NET CUMULÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONDITION DE VIABILITE FINANCIERE																																								
CASH-FLOW NET		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TAUX D'ACTUALISATION																																								
CASH-FLOW ACTUALISE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH-FLOW ACTUALISE CUMULÉ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PARAMETRES	000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

[redacted]

[redacted]

INTERPRETATION
Indifférence par rapport au choix du projet
#NOMBRE!
#DIV/0!
Le capital investi sera récupéré dans #DIV/0!

[redacted]

DUREE DE VIE	0	VAN INITIAL DE L'ETUDE
	VAN CALCULEE	
1- VALEUR ACTUELLE NETTE (VAN)	0,00	
2- TAUX DE RENTABILITÉ INTERNE (TRI)	#NOMBRE!	
3- INDICE DE PROFITABILITÉ (IP)	#DIV/0!	
4- PÉRIODE DE RÉCUPÉRATION	#DIV/0!	

VAN RETENUE	0,00

	ANNÉES	MONTANT
DERNIERE ANNEE CASH-FLOW NET CUMULÉ NEGATIF		
PREMIERE ANNEE CASH-FLOW NET CUMULÉ POSITIF		

FORMULE		
Année	#DIV/0!	#DIV/0!
Mois	#DIV/0!	#DIV/0!
Jours	#DIV/0!	#DIV/0!

#DIV/0!

[redacted]

[redacted]

MENU

EVALUATION SOCIO-ECONOMIQUE ET ENVIRONNEMENTALE

N°	Externalités	Unité de mesure	Quantité/ nombre	Coût unitaire (en millions)	Coût total (en millions)
1. EXTERNALITES POSITIVES					
1.1					0,00
1.2					0,00
1.3					0,00
1.4					0,00
1.5					0,00
1.6					0,00
1.7					0,00
1.8					0,00
1.9					0,00
1.10					0,00
1.11					0,00
1.12					0,00
1.13					0,00
1.14					0,00
1.15					0,00
1.16					0,00
1.17					0,00
1.18					0,00
1.19					0,00
1.20					0,00
TOTAL EXTERNALITES POSITIVES					**0,00**

[redacted]

2. EXTERNALITES NEGATIVES											
2.1											0,00
2.2											0,00
2.3											0,00
2.4											0,00
2.5											0,00
2.6											0,00
2.7											0,00
2.8											0,00
2.9											0,00
2.10											0,00
2.11											0,00
2.12											0,00
2.13											0,00
2.14											0,00
2.15											0,00
2.16											0,00
2.17											0,00
2.18											0,00
2.19											0,00
2.20											0,00
TOTAL EXTERNALITES NEGATIVES											**0,00**
VAN EXTERNALITES											**0,00**
VAN FINANCIERE											**0,00**
VAN-SE											**0,00**

Indifférence par rapport au choix du projet

MENU

EVALUATION DES RISQUES

[redacted]

ANALYSE DES RISQUES

MENU

	ASPECTS	Evaluation n (1 à 5)	Justification	Priorité	Recommandations
1	TECHNIQUE				
1.1	La technologie est-elle susceptible d'être obsolète?				
1.2	L'accessibilité à la technologie préconisée est-elle susceptible d'être limitée lorsqu'elle				
1.3	Les conditions naturelles de la zone (des zones) identifiée(s) sont-elles susceptibles de dégradations ?				
1.4	Y a-t-il risque de non exploitation des livrables du projet ?				
1.5	Y a-t-il risque de changements dans l'environnement politique et/ou juridique pouvant impacter la mise en oeuvre du projet ?				
	MOYENNE RISQUE TECHNIQUE	#DIV/0!			
2	FINANCIER				
2.1	Le projet court-il un risque au taux de				
2.2	Y a-t-il risque d'inflation durant la phase de mise en oeuvre de projet?				
2.3	Le(s) site(s) du projet est-il (sont-ils) disponible(s)?				
2.4	Y a-t-il risque de conflit foncier sur le(s) site(s) du projet ?				
2.5	Y a-t-il risque de déséquilibre entre l'offre et la demande ?				
	MOYENNE RISQUE FINANCIER	#DIV/0!			
3	ENVIRONNEMENTAL				
3.1	Y a-t-il de risques géologiques pouvant impactés le projet ?				
3.2	Y a-t-il risques de pollutions lors de la mise en oeuvre du projet ?				
	MOYENNE RISQUE ENVIRONNEMENTAL	#DIV/0!			

[redacted]

MENU

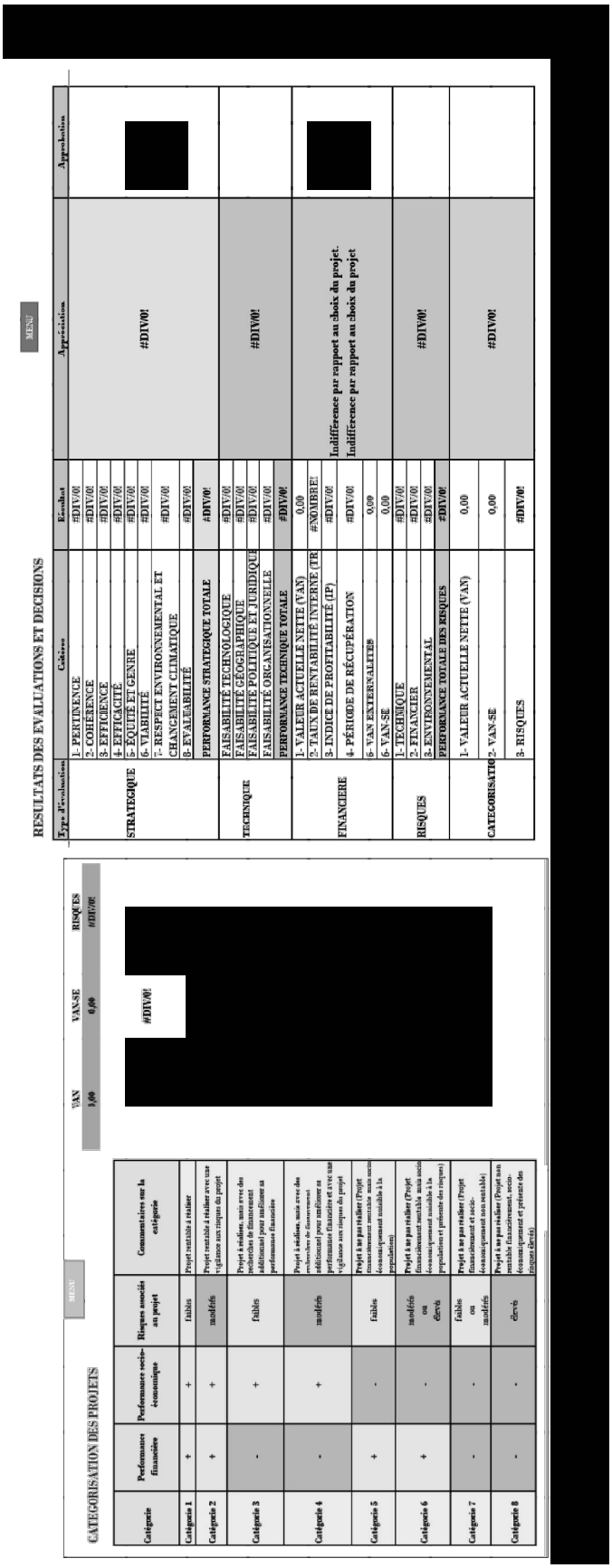
RESULTAT D'ANALYSE DES RISQUES

Critères	Pointage moyen	Pointage pondéré
1- TECHNIQUE	#DIV/0!	#DIV/0!
2- FINANCIER	#DIV/0!	#DIV/0!
3- ENVIRONNEMENTAL	#DIV/0!	#DIV/0!
Évaluation des risques du projet		#DIV/0!
Pointage pondéré maximum possible		100

RISQUES DECISION

GLOBALEMENT #DIV/0!

1- TECHNIQUE	#DIV/0!
2- FINANCIER	#DIV/0!
3- ENVIRONNEMENTAL	#DIV/0!



MENU

RESULTATS DES EVALUATIONS ET DECISIONS

Type d'évaluation	Critère	Résultat	Appréciation	Application
STRATEGIQUE	1- PERTINENCE	#DIV/0!	#DIV/0!	[redacted]
	2- COHERENCE	#DIV/0!		
	3- EFFICIENCE	#DIV/0!		
	4- EFFICACITE	#DIV/0!		
	5- EQUITE ET GENRE	#DIV/0!		
	6- VIABILITE	#DIV/0!		
	7- RESPECT ENVIRONNEMENTAL ET CHANGEMENT CLIMATIQUE	#DIV/0!		
	8- EVALUABILITE	#DIV/0!		
	PERFORMANCE STRATEGIQUE TOTALE	#DIV/0!		
TECHNIQUE	FAISABILITE TECHNOLOGIQUE	#DIV/0!	#DIV/0!	
	FAISABILITE GEOGRAPHIQUE	#DIV/0!		
	FAISABILITE POLITIQUE ET JURIDIQUE	#DIV/0!		
	FAISABILITE ORGANISATIONNELLE	#DIV/0!		
	PERFORMANCE TECHNIQUE TOTALE	#DIV/0!		
FINANCIERE	1- VALEUR ACTUELLE NETTE (VAN)	0,00	Indifférence par rapport au choix du projet. Indifférence par rapport au choix du projet	[redacted]
	2- TAUX DE RENTABILITE INTERNE (TR	#NOMBRE!		
	3- INDICE DE PROFITABILITE (IP)	#DIV/0!		
	4- PERIODE DE RECUPERATION	#DIV/0!		
	5- VAN ESTERNALITES	0,00		
	6- VAN-SE	0,00		
RISQUES	1- TECHNIQUE	#DIV/0!	#DIV/0!	
	2- FINANCIER	#DIV/0!		
	3- ENVIRONNEMENTAL	#DIV/0!		
	PERFORMANCE TOTALE DES RISQUES	#DIV/0!		
CATEGORISATIO	1- VALEUR ACTUELLE NETTE (VAN)	0,00	#DIV/0!	
	2- VAN-SE	0,00		
	3- RISQUES	#DIV/0!		

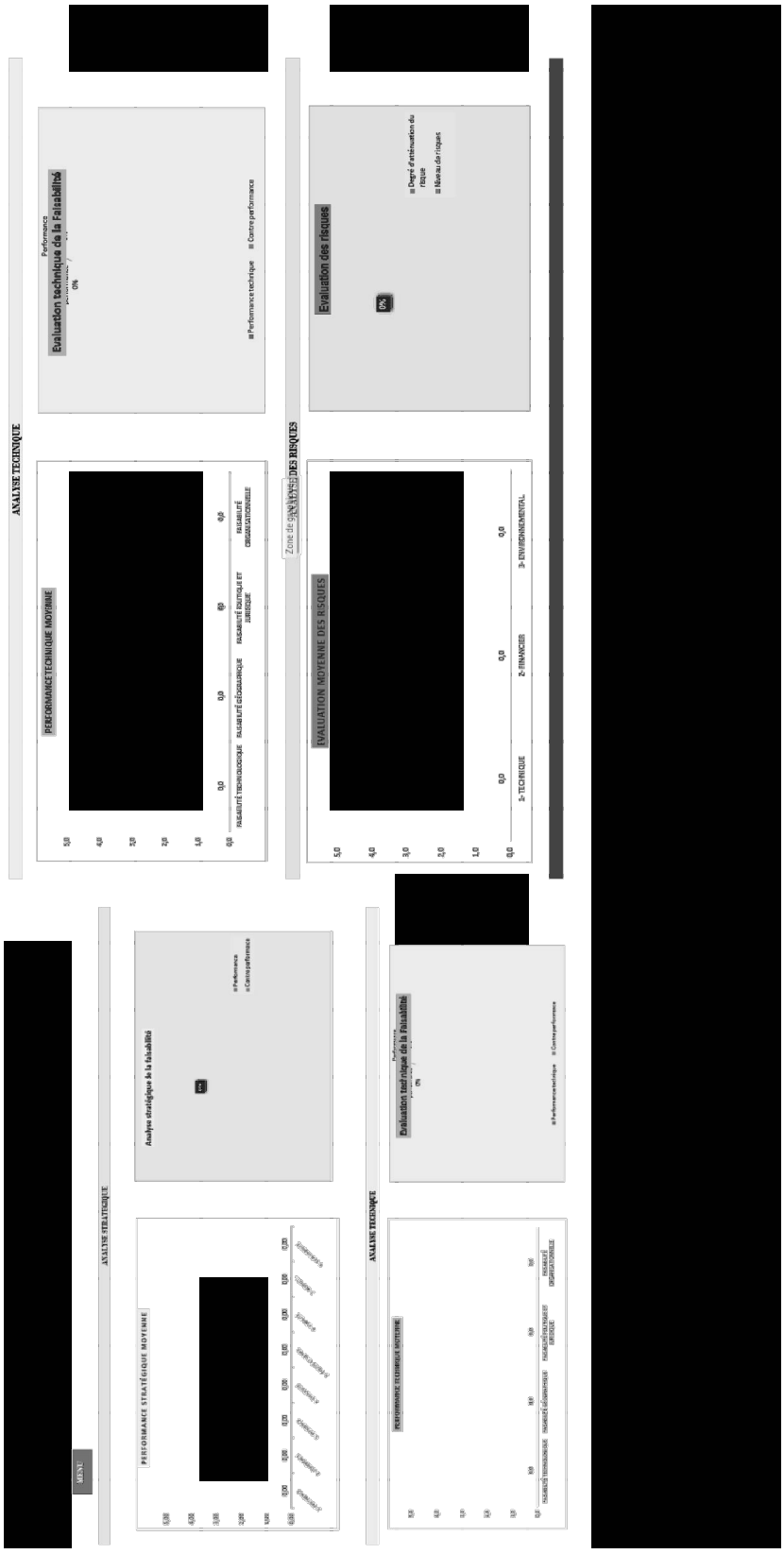
MENU

CATEGORISATION DES PROJETS

VAN	VAN-SE	RISQUES
0,00	0,00	#DIV/0!

[redacted] #DIV/0!

Catégorie	Performance financière	Performance socio-économique	Risques associés au projet	Commentaires sur la catégorie
Catégorie 1	+	+	faibles	Projet rentable à réaliser
Catégorie 2	+	+	modérés	Projet rentable à réaliser avec une vigilance aux risques du projet
Catégorie 3	-	+	faibles	Projet à réaliser, mais avec des recherches de financement additionnel pour améliorer sa performance financière et avec une vigilance aux risques du projet
Catégorie 4	-	+	modérés	Projet à réaliser, mais avec des recherches de financement additionnel pour améliorer sa performance financière et avec une vigilance aux risques du projet
Catégorie 5	+	-	faibles	Projet à ne pas réaliser (Projet financièrement rentable mais socio-économiquement instable à la population)
Catégorie 6	+	-	modérés ou élevés	Projet à ne pas réaliser (Projet financièrement rentable à la socio-économiquement instable à la population et présente des risques)
Catégorie 7	-	-	faibles ou modérés	Projet à ne pas réaliser (Projet financièrement et socio-économiquement non rentable)
Catégorie 8	-	-	élevés	Projet à ne pas réaliser (Projet non rentable financièrement, socio-économiquement et présente des risques élevés)



Imp. Editogo
Dépôt légal n° 30 bis