



Série – Investissements publics et maturation

Formation sur la maturation des investissements publics

P1.1 – Manuel du participant sur la maturation interne



Table des matières

1. Processus 1 – La maturation interne d’un projet d’investissement public	2
2. Détermination d’une idée de projet qui pourrait aider à résoudre le problème ou encore qui permet de profiter d’une opportunité	4
3. Sélection de l’idée qui a le plus de mérite dans le cas où plusieurs idées de projets se présentent	6
4. Formulation d’une brève description de l’idée de projet retenue	8
5. Validation avec les parties prenantes et décision de poursuivre l’élaboration de cette idée ou non	8
6. Revue documentaire	9
7. Avis d’experts	9
8. Mission de collecte d’information sur le terrain	12
9. Finalisation de la maturation interne	13
10. Le cadre légal	13
11. En savoir plus	14

Liste des figures

Figure 1 : Logigramme des processus à réaliser par les ministères sectoriels	2
Figure 2 : Schéma conceptuel décrivant les techniques et moyens pour décrire la situation actuelle et la situation désirée	5

Liste des tableaux

Tableau 1 : Critères clés d’évaluation et sélection d’idées de projets	6
Tableau 2 : Fiche d’évaluation selon la méthode de respect de critères	7
Tableau 3 : Fiche d’évaluation selon la méthode par critères pondérés avec pointage	7
Tableau 4 : Liste de points de revue à aborder avec les experts	10
Tableau 5 : Formulaire de présentation de la mission	12

Liste des annexes

Annexe A – Fiche de formulation et d’évaluation d’un projet d’investissement
Annexe B – Exercices à réaliser
Annexe C – Corrigé des exercices
Annexe D – Liste de vérification des points à couvrir au cours de la phase de maturation, diagnostic et formulation du projet



Processus 1

La maturation interne d'un projet d'investissement public

Ce chapitre traite du processus de maturation interne d'un projet d'investissement public. Il comprend la sélection et la détermination d'un projet, la revue documentaire, le recueil d'avis d'experts ainsi qu'une mission de collecte d'information sur le terrain.

Voici le logigramme des processus que doivent réaliser les ministères sectoriels dans le cadre du cycle de maturation des investissements publics.

Figure 1 : Logigramme des processus à réaliser par les ministères sectoriels



1. Processus 1 – La maturation interne d'un projet d'investissement public

Objectif : Collecter l'information nécessaire afin de déterminer ce qui est et ce qui devrait être et obtenir toute l'information nécessaire pour réaliser un diagnostic approfondi, une formulation de projet exhaustive et de l'information utile à une éventuelle analyse des coûts et avantages du projet.



Il s'agit ici de déterminer la situation actuelle et la situation désirée et les contours du projet à l'aide d'information secondaire dans un premier temps (revue documentaire et avis d'experts) et primaire (mission de collecte d'information sur le terrain). Tous les éléments d'information récoltée serviront d'intrants aux processus suivants c'est-à-dire la réalisation d'un diagnostic approfondi, la formulation du projet ainsi que de l'information de base à l'analyse des coûts et avantages du projet.

À ce stade l'idée du projet peut être précise ou non. La formation abordera quelques techniques liées à la détermination et à la sélection d'idées de projets au cas où l'idée du projet n'est pas encore précisée. Ensuite les étapes de revue documentaire, d'avis d'experts et de mission terrain seront parcourues afin d'atteindre un certain degré de maturation interne qui permettra de poursuivre les étapes subséquentes de la maturation d'un projet d'investissement public.

Les activités du processus 1 sont les suivantes :

Processus 1 – Maturation interne d'un projet d'investissement public
a) Détermination d'une idée de projet qui pourrait aider à résoudre le problème ou encore qui permet de profiter d'une opportunité
b) Sélection de l'idée qui a le plus de mérite dans le cas où plusieurs idées de projets se présentent
c) Revue documentaire
d) Avis d'expert(s)
e) Mission de collecte d'information sur le terrain
f) Renseigner partiellement le diagnostic, la matrice des parties prenantes, la matrice des risques, le modèle logique et le canevas de formulation et d'évaluation des projets avec l'information récoltée de la maturation interne

Les travaux à faire :



À faire
▪ Collecter de l'information en effectuant une revue documentaire à l'aide de documents stratégiques
▪ Organiser et tenir une rencontre/retraite avec des experts
▪ Préparer et organiser la mission de collecte d'information sur le terrain
▪ Réaliser la mission sur le terrain
▪ Renseigner partiellement le diagnostic, la matrice des parties prenantes, la matrice des risques, le modèle logique et le canevas de formulation et d'évaluation des projets avec l'information récoltée de la maturation interne



Outils

- Outils de collecte élaboré avec les experts aux fins de la mission terrain
- Canevas de formulation et d'évaluation des projets (DP/DGPPE)
- Matrice des parties prenantes
- Modèle logique
- Matrice d'analyse des risques
- Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, mai 2019, DGPPE



Livrable

- Situation actuelle et situation désirée, description des bénéficiaires, description du besoin et les contraintes documentés
- Information collectée de la maturation interne pour réaliser le diagnostic
- Information collectée de la maturation interne pour réaliser la formulation
- Information collectée utile à l'analyse des coûts et avantages du projet
- Information collectée utile à l'évaluation socio-économique
- Fiche de formulation et d'évaluation des projets partiellement renseignée (ainsi que matrice des parties prenantes, matrice des risques, cadre logique) à l'aide de la maturation interne

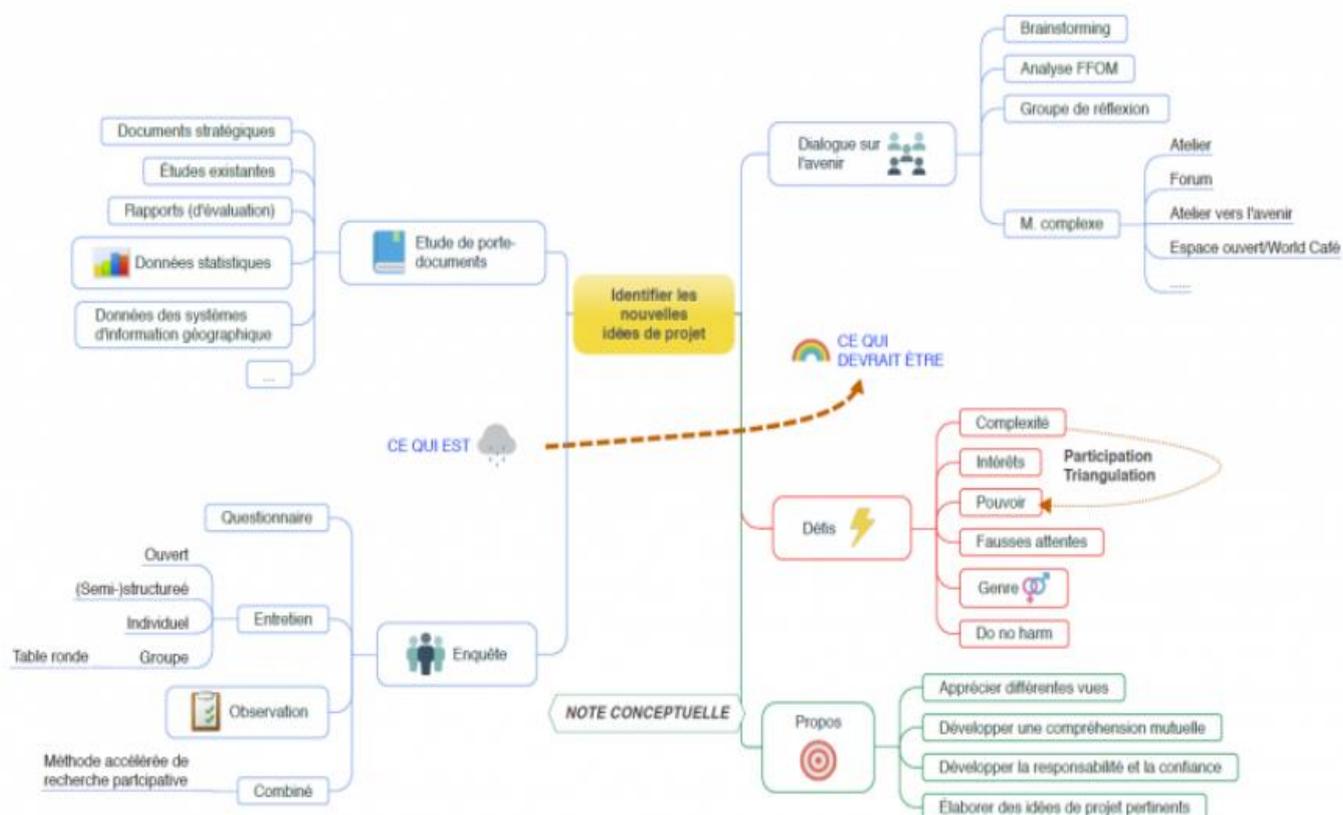
2. Détermination d'une idée de projet qui pourrait aider à résoudre le problème ou encore qui permet de profiter d'une opportunité

La détermination d'une idée de projet, ou sa sélection, si plusieurs idées se confrontent, constitue la première étape du processus de maturation. Cette étape sert à identifier des projets, notamment en mettant l'accent sur l'établissement de leur opportunité et de leur priorité dans les plans nationaux, sectoriels, ministériel et du programme budgétaire.

Les projets peuvent être déjà identifiés, dans les documents stratégiques, les rapports d'évaluation, les études existantes, les données statistiques etc., ou non. Le cas échéant, pour identifier à la base des idées de projet, l'analyse de la situation initiale (analyse du problème et du contexte) et la situation désirée se révèle l'une des méthodes les plus pertinentes pour identifier les problèmes. Des entretiens, groupes de réflexion, tables rondes, ateliers de brainstorming et d'analyses SWOT, forums sont des méthodes généralement utilisées pour identifier des idées de projet. La figure suivante présente un résumé des moyens utilisés pour identifier des projets et faire état de la situation actuelle et la situation désirée.



Figure 2 : Schéma conceptuel décrivant les techniques et moyens pour décrire la situation actuelle et la situation désirée



Source : <http://deza-pcmi-lernbuch-3.prod2.lernetz.ch/module-1>

Notons que à ce stade, le projet est encore flou et c'est pourquoi on utilise souvent l'expression « d'idée de projet ». Cette étape intervient habituellement lors de l'étape de planification du ministère.

La participation des parties prenantes à cette étape est importante.



3. Sélection de l'idée qui a le plus de mérite dans le cas où plusieurs idées de projets se présentent¹

La sélection d'une idée de projet est considérée comme une étape d'élimination : on commence cette étape avec quelques idées et on termine avec une seule. L'idée du projet retenue par détermination ou sélection sera ensuite définie et structurée, puis soumise à des études visant à évaluer sa préfaisabilité.

Mais avant d'aborder les différentes méthodes de sélection, voyons des critères clés qui aideront à la sélection des idées de projets les plus prometteuses.

Tableau 1 : Critères clés d'évaluation et sélection d'idées de projets

• Est aligné avec des objectifs de développement adaptés à un niveau national, sectoriel, ministériel, cadre logique du programme
• Est pertinente pour les bénéficiaires,
• Apporte une solution à un problème sérieux ou une opportunité viable
• Propose des résultats attendus significatifs
• Tient compte de l'appropriation par les acteurs locaux
• Respecte les domaines définis ou aspects transversaux de la stratégie du pays (ex: genre, climat, environnement, etc.)
• Crée des synergies avec d'autres projets et crée de la valeur ajoutée
• Offre un bon rapport qualité/coût (estimation très préliminaire)

La sélection d'un projet parmi d'autres peut être nécessaire, car ils ne peuvent pas tous être réalisés. Différentes méthodes de sélection peuvent être utilisées :

➤ *Méthode basée sur l'intuition (Le PIF)*

Cette méthode est principalement utilisée quand des contraintes de temps s'appliquent et qu'il faut agir très rapidement. Par rapport à la rationalité, des recherches empiriques ont démontré que l'intuition est souvent mobilisée et se révèle performante dans les situations impliquant une forte contrainte temporelle (Agor, 1989; Klein, 2003; Dane et Pratt, 2007), avec peu de précédents ou avec de hauts niveaux d'incertitude (Agor, 1989; Sinclair et Ashkanasy, 2002). L'utilisation de ce mode décisionnel a été signalée comme étant positivement corrélée à la performance organisationnelle dans un environnement instable (Khatri et Ng, 2000).

➤ *Méthode qui respecte le plus de critères (sans pointage)*

Cette méthode consiste simplement à retenir les projets qui respectent un ensemble de critères jugés importants. Pour utiliser cette méthode, on peut préparer une fiche d'évaluation sur laquelle sont indiqués différents critères. Il n'y a pas de notation des idées de projets dans cette technique. Le tableau suivant présente un exemple de fiche d'évaluation.

¹ Principe et techniques de la gestion de projets, Bernard-André Genest, Tho Hau Nguyen, 2010.



Tableau 2 : Fiche d'évaluation selon la méthode de respect de critères

Critères d'évaluation (fictif)	OK
En lien avec les documents stratégiques national, sectoriel, ministériel et du programme	✓
Financement disponible	✓
Ressources humaines disponibles	✓
Couvre un pourcentage > à % de bénéficiaires	
Tient compte du « Genre et Environnement »	
Nombre total de critères respectés	3

On a listé ici un ensemble de critères jugés importants et on a analysé ensuite chacun des projets proposés en fonction du respect ou non d'un critère. Dans notre exemple, le projet respecte 3 critères. Il peut être décidé de retenir tous les projets qui respectent 3 critères et plus. Une autre façon de l'utiliser serait d'y inscrire des critères jugés essentiels sans lesquels un projet ne peut être envisagé. Ainsi pour se qualifier à la prochaine étape, le projet doit rencontrer tous les critères identifiés. Cette méthode sert souvent de présélection puisqu'elle ne compare pas un projet par rapport à un autre.

- *Méthode de classement en fonction des priorités (sans pointage)*
 Cette méthode consiste simplement à classer les projets en faisant une évaluation comparative des idées entre elles. En général, cette méthode permet de conclure que, en fonction de certains critères, le projet X est préférable au projet Y.
- *Méthode analytique par critères (pondéré avec pointage)*
 Cette méthode est utilisée lorsque le temps et les informations sont disponibles. Elle est plus structurée que les précédentes. Elle utilise des critères d'évaluation plus poussés et pondère ces derniers pour une meilleure reconnaissance de leur importance. Le tableau suivant présente un exemple d'une fiche d'évaluation d'un projet par facteurs pondérés avec pointage.

Tableau 3 : Fiche d'évaluation selon la méthode par critères pondérés avec pointage

Critères d'évaluation (fictif)	Pointage brut (1 à 5)	Pondération	Total (pointage brut * pondération)
En lien avec les documents stratégiques national, sectoriel, ministériel et du programme	2	5	10
Financement disponible	1	4	4
Ressources humaines disponibles	4	1	4
Couvre un pourcentage > à % de bénéficiaires	5	2	10
Tient compte du « Genre et Environnement »	1	3	3
Nombre total de points obtenus par le projet	13		31



➤ *Méthode d'analyse financière sommaire*

Une analyse préliminaire est effectuée avec les mêmes techniques que l'analyse de faisabilité, mais de façon simplifiée. L'analyse de faisabilité sera traitée dans une section subséquente par conséquent, il est préférable de voir la théorie de l'analyse financière à travers les prochains chapitres.

4. Formulation d'une brève description de l'idée de projet retenue

Une brève description de l'idée de projet et une recommandation de poursuivre ou non cette idée de projet sont effectuées.

La brève description du projet fait référence à la situation actuelle (fait état du problème, des besoins), la situation désirée (situation qui devrait prévaloir une fois le projet exécuté) et la façon dont le projet aide à résoudre le problème identifié ou encore de profiter d'une opportunité détectée. La description doit également spécifier quel est l'ancrage stratégique de ce projet.

La recommandation, pour sa part, doit expliquer clairement pourquoi le promoteur doit poursuivre l'étude du projet et comment celui-ci contribue à résoudre le problème posé, à répondre au besoin identifié, etc.

La description du projet et la recommandation seront présentées aux parties prenantes en vue de (i) les convaincre de retenir le projet et poursuivre l'étude de celui-ci, c'est-à-dire réaliser l'étude de faisabilité de ce projet (ii) les dissuader de poursuivre l'étude de ce projet.

Il est à noter que la décision du promoteur à cette étape ne l'engage qu'à poursuivre l'étude de ce projet.

Un exemple d'une description est présenté à l'**Annexe C** – Corrigé de l'exercice P1.2.1 « Formuler une brève description d'une idée de projet ».

5. Validation avec les parties prenantes et décision de poursuivre l'élaboration de cette idée ou non

Une validation est effectuée avec les parties prenantes à l'aide de la description succincte du projet et de la recommandation effectués à l'activité précédente.

S'il est décidé de retenir pour le moment cette idée de projet, la prochaine étape de revue documentaire sera réalisée.

S'il est décidé de ne pas retenir cette idée de projet et qu'elle était suscitée par un problème qui est toujours sans solution, il faut poursuivre les recherches et identifier une autre idée le cas échéant.



6. Revue documentaire

La revue documentaire consiste à parcourir différentes sources de littératures pour approfondir la connaissance du projet retenu. À cette fin, il est suggéré de lire les différents documents stratégiques suivants :

- La lettre de politique sectorielle de développement (LPSD)
- Le plan d'actions de la LPSD
- Plan stratégique du ministère (le cas échéant)
- Rapports d'études sur le secteur ou plus spécifiquement sur le sujet
- Études de l'Agence Nationale de Statistique
- Rapports d'activités
- Évaluations à mi-parcours
- Rapports de partenaires techniques et financiers (PTF)

Cette revue documentaire permettra notamment de recueillir de l'information sur le contexte, la zone d'intervention, les bénéficiaires, la situation actuelle et sur la situation désirée, la justification du projet, les difficultés, les principales contraintes à l'atteinte des besoins identifiées, etc.

Au fur et à mesure de la revue documentaire, documenter le canevas de formulation et d'évaluation, la matrice des parties prenantes, la matrice des risques, le cadre logique, le rapport diagnostic ou l'information pertinente pour les fins de l'analyse des coûts et avantages du projet et l'évaluation socio-économique avec cette information partielle.

La revue documentaire devrait permettre à minima de préciser le projet, documenter théoriquement la description de la situation initiale, la description et justification du besoin, la description des bénéficiaires et la situation désirée.

7. Avis d'experts

Après la revue documentaire, l'équipe du projet prépare une rencontre avec des experts du domaine. Il est suggéré d'organiser une retraite de quelques jours avec ces derniers pour effectuer une analyse approfondie.

Le premier objectif de cette retraite pour l'équipe de projet est de bénéficier des conseils d'experts pour mieux comprendre le projet et d'avancer au maximum l'étude du projet en interne en passant en revue tous les points à couvrir pour une étude exhaustive du projet et de documenter ceux-ci même partiellement. Une liste de points est présentée dans le tableau suivant à cet effet. Les experts ne pourront répondre à tous ces points à ce stade mais il est bien de les évoquer et de documenter même partiellement les connaissances actuelles de ces derniers sur ces sujets. Passer en revue ces différents points avec les experts permettra également d'identifier toutes les questions à poser et à clarifier lors de la mission de collecte d'information sur le terrain et facilitera la réalisation éventuelle du diagnostic, la formulation du projet et l'évaluation des coûts et avantages du projet.

Voici une liste de points qui doivent être abordés avec les experts :



Tableau 4 : Liste de points de revue à aborder avec les experts

Description	✓	Description	✓
1. Contexte du projet et justification		22. Durée de réalisation du projet, la durée d'exploitation	
2. Zone d'intervention (localisation)		23. Études connexes au projet	
3. Situation initiale		24. Les grandes étapes d'élaboration du projet avec un graphique de Gantt	
4. Situation désirée		25. Identification, analyse et évaluation des différentes options techniques et technologiques. Description claire et détaillée de toutes les spécifications techniques contribuant à faciliter la mise en œuvre du projet	
5. Situation de référence (évolution probable de la situation initiale si le projet n'est pas réalisé) : Il faut recueillir les données financières, socioéconomiques et environnementales (comme le revenu, l'occupation et la valeur du foncier, taux d'accès à certains services sociaux de base, etc.)		26. Informations prévisionnelles sur la situation avec projet : données financières, socioéconomiques et environnementales	
6. Bénéficiaires : justification et analyse du choix de la population cible		27. Liste des infrastructures requises. Leur répartition annuelle, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les frais associés à leur maintien, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.	
7. Besoins : Analyse et évaluation des principales contraintes à l'atteinte de ces besoins identifiés		28. Liste des équipements requis, leur coût, leur répartition annuelle, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les fournitures associées, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.	
8. Contraintes, difficultés, enjeux : Identification, analyse et évaluation des principales contraintes à l'atteinte de ces besoins identifiés		29. Les frais de fonctionnement liés à la coordination et au pilotage du projet (ressources humaines, locaux, frais déplacements, fournitures, etc.) lors de la réalisation du projet (et lors de l'exploitation du projet le cas échéant)	



Description	✓	Description	✓
9. Éléments du modèle logique : Objectifs globaux et spécifiques du projet, résultats attendus (effets et impacts), extrants, activités et intrants du projet		30. Les recettes d'exploitation estimatives et la justification des taux de progression des recettes	
10. Modèle logique complet : logique d'intervention, indicateurs, cibles, sources de vérification, supposition critique, etc.		31. Les coûts d'exploitation lors de l'exploitation du projet et la justification des taux de progression	
11. Analyse et justification du portage, de l'ancrage stratégique du projet et ancrage institutionnel		32. Interrelations avec d'autres projets	
12. Parties prenantes : identification des parties prenantes, les rôles, intérêts/attentes, relations fonctionnelles, forces, faiblesses, pouvoir, etc., de ces dernières		33. Le financement possible	
13. Analyse de la faisabilité organisationnelle, institutionnelle et juridique		34. Identification des risques (juridiques, technologiques, de marché, de réputation, physiques, sociaux, politiques, environnementaux, de non-performance, etc.), analyse et mesure de mitigation relativement à la mise en œuvre du projet.	
14. Analyse de l'offre existante		35. Identification des externalités positives et négatives du projet sur chaque partie prenante et sur la collectivité.	
15. Analyse du besoin (la demande)		36. Paramètres et données (socioéconomiques sur la zone et les bénéficiaires du projet) nécessaires pour la monétarisation éventuelle de certaines externalités	
16. Diagnostic sur les infrastructures existantes, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les frais associés à leur maintien, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.		37. Identification et analyse quantitative/qualitative des autres effets (sociaux sur l'urbanisation, l'aménagement du territoire, sur le développement local, l'accès aux services sociaux de base, l'accessibilité à l'emploi, etc.) non monétisables	



Description	✓	Description	✓
17. Diagnostic sur les équipements existants, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les fournitures associées, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.		38. Identification et recommandation des mesures d'accompagnement pour une meilleure prise en charge des problématiques soulevées	
18. Diagnostic sur les ressources humaines (équipe en charge de l'exploitation du projet)			
19. Diagnostic et faisabilité organisationnels (relativement à l'unité de coordination notamment)			
20. Diagnostic environnemental/écologique			
21. Analyse des opportunités et menaces			

Le deuxième objectif de cette retraite est de préparer la mission de collecte d'information sur le terrain. Il s'agit ici de préparer une liste d'information à recueillir, une méthodologie et les outils de collecte, identifier les zones de visite à faire, identifier les parties prenantes et autres interlocuteurs pertinents à rencontrer, préparer un calendrier de mission, faire un budget de la mission, etc. Le tableau évoqué précédemment servira de liste de vérification des différents points qu'il faudra aborder sur le projet et facilitera la préparation de mission de collecte d'information sur le terrain.

8. Mission de collecte d'information sur le terrain

La mission de collecte sur le terrain est réalisée par l'équipe de projet et inclus habituellement des experts du domaine du projet. Pour s'assurer une compréhension commune et faciliter la communication, un formulaire de présentation de la mission doit être préparé. Il est présenté au tableau suivant. Ce formulaire a été rempli normalement au cours de la retraite, notamment avec les experts du domaine.

Tableau 5 : Formulaire de présentation de la mission

Mission sur le terrain :
Introduction :
Contexte et justification de la mission :
Les objectifs de la mission :
Les résultats attendus de la mission :
La méthodologie (les outils de collecte de d'évaluation) :



Le déroulement de la mission :

Les difficultés et contraintes de la mission :

Une fois sur le terrain, il s'agit de dérouler la mission de collecte d'information sur le terrain conformément au calendrier de mission stabilisé en rencontrant les personnes identifiées dans les lieux identifiés. Les outils de collecte d'information seront administrés selon la méthodologie établie. Il est important d'aller chercher une information exhaustive qui permettra de réaliser au retour, le rapport diagnostic dans lequel il faut être en mesure de bien décrire le contexte du projet et le justifier, présenter la localité, décrire la situation initiale, décrire le besoin, les bénéficiaires, la situation de référence et la situation désirée, décrire l'offre existante, bien analyser la demande et faire un état des lieux des infrastructures et équipements existants pour déterminer par la suite ce qu'il faudra acquérir ou remplacer, etc. Il faut également faire un diagnostic sur les ressources humaines qui vont exploiter le projet et les ressources organisationnelles qui vont coordonner le projet. Un diagnostic sur l'environnement/l'écologie doit être réalisé. Plus largement, une analyse des opportunités et des menaces permettra d'identifier des leviers sur lesquels le projet pourra s'appuyer ou au contraire des contraintes externes dont il faudra tenir compte. Un diagnostic financier sera effectué et permettra de dresser éventuellement le schéma de financement du projet. Des rencontres pourront être planifiées avec des investissements potentiels du projet (ex. : partenaires techniques et financiers dans la zone, la participation des populations bénéficiaires, etc.).

Au-delà du diagnostic à réaliser au retour, il faudra que les informations collectées sur le terrain permettent de poursuivre les autres étapes de maturation, c'est-à-dire la formulation du projet ainsi que l'analyse des coûts et avantage du projet et l'évaluation socio-économique qui va suivre.

9. Finalisation de la maturation interne

La revue documentaire, le recueil d'avis d'experts et la mission de collecte d'information sur le terrain a permis normalement d'amasser un lot d'information important qui doit maintenant être transposé dans la documentation du projet (à savoir dans le rapport diagnostic, le canevas de formulation et d'évaluation du projet, la matrice des parties prenantes, la matrice des risques, le cadre logique) et alimenter les étapes suivantes.

10. Le cadre légal



Le cadre réglementaire soumet tous les projets d'investissement supérieurs à un milliard de FCFA, à une évaluation *ex ante* avant son inscription au budget.

Le cadre légal entourant les PIP comprend les principaux textes suivants :

- Loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 2011-15 du 8 juillet 2011 relative aux lois de finances, modifiée par la loi organique n° 2016-34 du 23 décembre 2016.



- Arrêté ministériel no 15348 du 28 juillet 2015 portant création du Comité de maturation et d'évaluation des projets/programmes d'investissements publics.
- Arrêté ministériel no 8618 du 20 avril 2018 portant création du comité d'investissement.
- Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la planification et des politiques économiques (DGPPE), Direction de la planification, mai 2019.
- GUIDE DE L'ÉVALUATION SOCIOÉCONOMIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS, France stratégie, Trésor direction générale, décembre 2017.

11. En savoir plus

- Consulter les supports numériques de formation en lien avec la maturation des projets/programme d'investissements publics dans le cartable virtuel ».
- Consulter les outils énumérés sur la fiche 17 – Maturation des projets d'investissements publics dans le cartable virtuel.
- **Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la planification et des politiques économiques (DGPPE), Direction de la planification, mai 2019**
- **Principes et techniques de la gestion de projets, Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen, édition 4, les éditions SIGMA DELTA L'intégration du changement, 2010.**
- Fonds structurels – Feder, Fonds de cohésion et ISPA, « L'analyse coûts-avantages des projets d'investissement, 2003.
- GUIDE DE L'ÉVALUATION SOCIOÉCONOMIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS, France stratégie, Trésor direction générale, décembre 2017.
- Analyse de genre guide pratique, Direction du développement et de la coopération DDC, https://fabo.org/pluginfile.php/55349/mod_resource/content/4/Gender%20Analysis_DDC_French_2018.pdf.
- La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale Un guide pratique, Affaires mondiales Canada, Édition 2016.



Annexe A – Fiche de formulation et d'évaluation d'un projet d'investissement

CANEVAS DE FORMULATION ET D'ÉVALUATION DES PROJETS	
Intitulé du projet :	
PRÉSENTATION DE LA MISSION	
Introduction	
Contexte et justification de la mission	
Objectifs de la mission	
Résultats attendus	
Méthodologie (les outils de collecte et d'évaluation)	
Déroulement	
Difficultés et contraintes	
DIAGNOSTIC / ÉTAT DES LIEUX	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contexte et justification 2. Présentation de la localité 3. Description de l'offre existante 4. Analyse de la demande 5. Diagnostics des infrastructures (Bâtiments, VRD, etc.) 6. Diagnostic des équipements (etc.) 7. Diagnostic des ressources humaines 8. Diagnostic organisationnel 9. Diagnostic environnemental 10. Diagnostic financier 11. Analyse des opportunités et des menaces 	
FORMULATION DU PROJET	
Sous-secteur :	Coût estimatif du projet :
Organisme de tutelle :	
Durée du projet : <i>(réalisation + investissement)</i>	



<p>Réalisation : <i>(durée liée à l'investissement)</i></p> <p>Exploitation : <i>(durée liée à l'exploitation ou l'exécution des activités)</i></p>
<p>Identification et analyse des différentes parties prenantes : <i>(Définir leur rôles, attentes, relations fonctionnelles etc.) :</i></p> <p><i>Voir annexe 3</i></p>
<p>Ancrage stratégique et institutionnel : <i>Citer les axes des documents stratégiques auxquels sont arrimés le projet et l'institution porteuse du projet</i></p>
<p>Faisabilité organisationnelle : <i>Présentation de l'organigramme</i></p>
<p>Faisabilité juridique : <i>Faire état des textes de lois ou réglementaires qui régissent ce domaine</i></p>
<p>Interrelation avec d'autres projets identifiés : <i>Citer tous les projets dont les activités peuvent être connexes au projet</i></p>
<p>Objectif général :</p> <p>Objectifs spécifiques :</p>
<p>Résultats attendus :</p>
<p>Activités du projet :</p>
<p>Description (ou pré-faisabilité ou options) technique : <i>Description claire et détaillée de toutes les spécifications techniques contribuant à faciliter la mise en œuvre du projet.</i></p>



Identification et analyse des besoins en investissement (infrastructures – équipements – matériels – etc., avec leur durée d’amortissement, taxes, tableau des investissements et réinvestissements ...)

1. *Programme architectural et technique (Descriptions et coûts)*
2. *Programme de dotation en équipements (Descriptions et coûts)*
3. *Programme d’amélioration et d’atténuation environnementale (Descriptions et coûts)*

Identification et analyse des besoins en fonctionnement

1. *Besoin en ressources humaines (descriptions et coûts)*
2. *Estimation des autres charges de fonctionnement, etc.*

Autres coûts :

Schéma de financement du projet :

Analyse et Mitigation des risques :

(Voir annexe 1)

Logique d’intervention du projet :

(Voir annexe 2)

(Qui décrit clairement la logique d’intervention du projet.)

Paramètres et données utiles à l’évaluation coûts – avantages :



MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION		
Critères	Valeur et / ou description	Recommandations
Pertinence/ opportunité/ bien-fondé/ Cohérence ²		
1. Équité (sociale-territoriale- genre)		
2. Principaux avantages monétisés		
3. Viabilité /rentabilité financière		
4. Rentabilité socio-économique (Méthode ACA)		
5. Pérennité durabilité		
6. Avantages et coûts intangibles		
7. Bénéfices stratégiques		
8. Faisabilité et performance du projet / risques potentiels		
9. Potentialité ou opportunité à être réalisées en PPP		
10. Impacts environnementaux		
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION		

² Pertinence : le bien-fondé des objectifs d'une intervention (a-t-elle répondu et/ou répond-t-elle encore, aujourd'hui, aux besoins identifiés ?), indépendamment de sa mise en œuvre ou des effets produits et leur adéquation pour atteindre l'objectif général.

Cohérence : caractéristique des éléments composant un programme qui font que ceux-ci s'agrègent en un tout et forment un vecteur commun dans la poursuite des objectifs en l'absence de contradiction.

Équité : Critère qui est de nature à modifier la décision politique de façon à parvenir à une répartition particulière des revenus dans l'économie (subventions aux transports publics, aux groupes à faible revenu ou en faveur d'objectifs de développement régional, par exemple).



ANNEXE 1 : Matrice d'analyse des risques

MATRICE D'ANALYSE DES RISQUES					
Risques	OUI / NON	Quels Risques ?	Élevé, Moyen, Faible	Quel impact sur la faisabilité et la performance du projet ?	Stratégie / action de mitigation
Risques juridiques					
Risques technologiques					
Risques de marché					
Risques liés à la réputation					
Risques physiques					
Risques sociaux					
Risques politiques					
Risques de performance					
Risques environnementaux					

Source : DP



ANNEXE 2 : Cadre logique du programme (s’il y a des projets qui sont regroupés en programme)

Description du projet	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
Objectif général			
Objectif spécifique 1			
Objectif spécifique 2			
Objectif spécifique 3			
Objectif spécifique 4			
<u>Résultat 1</u> Activité 1-1 Activité 1-2 Activité 1-3 Activité 1-4			
<u>Résultat 2</u> Activité 2-1 Activité 2-2 Activité 2-3 Activité 2-4			
<u>Résultat 3</u> Activité 3-1 Activité 3-2 Activité 3-3 Activité 3-4			
<u>Résultat 4</u> Activité 4-1 Activité 4-2 Activité 4-3 Activité 4-4 Activité 4-5			
<u>Résultat 5</u> Activité 5-1			
<u>Conditions préalables :</u>			



ANNEXE 3 : Matrice d'analyse des parties prenantes

PARTIES PRENANTES IMPORTANTES	INTÉRÊT PAR RAPPORT AU PROJET	FORCES	FAIBLESSES	RÔLES ET RELATIONS FONCTIONNELLES	ACTIONS/ ACTIVITÉS ENVISAGÉES
1					
2					
3					
4					



ANNEXE 4 : Fiche de préparation missions de terrain

Intitulé du projet	Zone de visite	Informations à rechercher	Interlocuteurs cibles

ANNEXE 5 : Études connexes au projet

Intitulé	Références	Personne à contacter



Annexe B – Exercices à réaliser

Exercice P1.2.1 – Formuler une brève description d’une idée de projet

Consignes :

Il s’agit ici de formuler en quelques lignes une description claire et succincte d’une idée de projet que l’on veut présenter à des parties prenantes fictives. La description brève du projet doit traiter de la contribution du projet à résoudre le problème ou à capturer l’opportunité envisagée.

Exercice 1.4.1 – Liste de questions – étude de cas (15 minutes)

Vous avez effectué une revue documentaire et avez tenu une retraite avec les experts. Au cours de ces processus, vous avez amassé l’information suivante de manière relativement exhaustive :

- Contexte du projet et justification
- Zone d’intervention (localisation)
- Situation initiale
- Situation désirée
- Situation de référence (évolution probable de la situation initiale si le projet n’est pas réalisé) : Il faut recueillir les données financières, socioéconomiques et environnementales (comme le revenu, l’occupation et la valeur du foncier, taux d’accès à certains services sociaux de base, etc.)
- Bénéficiaires : justification et analyse du choix de la population cible
- Besoins : Analyse et évaluation des principales contraintes à l’atteinte de ces besoins identifiés
- Contraintes, difficultés, enjeux : Identification, analyse et évaluation des principales contraintes à l’atteinte de ces besoins identifiés.
- Éléments du modèle logique : Objectifs globaux et spécifiques du projet, résultats attendus (effets et impacts), extrants, activités et intrants du projet.
- Modèle logique complet : logique d’intervention, indicateurs, cibles, sources de vérification, supposition critique, etc.
- Analyse et justification du portage, de l’ancrage stratégique du projet et ancrage institutionnel
- Parties prenantes : identification des parties prenantes, les rôles, intérêts/attentes, relations fonctionnelles, forces, faiblesses, pouvoir, etc. de ces dernières
- Analyse de la faisabilité organisationnelle, institutionnelle et juridique

Comment allez-vous préparer votre mission sur le terrain pour être certain de couvrir tous les éléments nécessaires à une formulation exhaustive de votre projet ?



Annexe C – Corrigé des exercices

Corrigé de l'exercice P1.2.1 Formuler une brève description d'une idée de projet

Voici un exemple d'une brève description d'une idée de projet.

<https://chef-de-projet.fr/description-projet/>

<https://docplayer.fr/8568097-l-fiche-d-identification-de-projet-d-investissement.html>

Corrigé de l'exercice 1.4.1 – Liste de question – étude de cas (15 minutes)

Pour vous assurer de couvrir tous les points nécessaires à une formulation exhaustive, il vous est recommandé de préparer votre mission à l'aide d'une liste de points de vérification (voir Annexe D du manuel du participant dispositif de maturation). En examinant cette liste vous vous rendez compte qu'il faut absolument programmer des rendez-vous avec les personnes concernées pour recueillir de l'information sur les sujets suivants :

- Analyse de l'offre existante
- Analyse du besoin (La demande)
- Diagnostic sur les infrastructures existantes, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les frais associés à leur maintien, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.
- Diagnostic sur les équipements existants, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les fournitures associées, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.
- Diagnostic sur les ressources humaines (équipe en charge de l'exploitation du projet)
- Diagnostic et faisabilité organisationnels (relativement à l'unité de coordination notamment)
- Diagnostic environnemental/écologique
- Analyse des opportunités et menaces
- Durée de réalisation du projet, la durée d'exploitation
- Études connexes au projet
- Les grandes étapes d'élaboration du projet avec un graphique de Gantt
- Identification, analyse et évaluation des différentes options techniques et technologiques. Description claire et détaillée de toutes les spécifications techniques contribuant à faciliter la mise en œuvre du projet
- Informations prévisionnelles sur la situation avec projet : données financières, socioéconomiques et environnementales
- Liste des infrastructures requises. Leur répartition annuelle, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les frais associés à leur maintien, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.
- Liste des équipements requis, leur coût, leur répartition annuelle, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les fournitures associées, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements. etc.



- Les frais de fonctionnement liés à la coordination et au pilotage du projet (ressources humaines, locaux, frais déplacements, fournitures, etc.) lors de la réalisation du projet (et lors de l'exploitation du projet le cas échéant.)
- Les recettes d'exploitation estimatives et la justification des taux de progression des recettes
- Les coûts d'exploitation lors de l'exploitation du projet et la justification des taux de progression
- Interrelations avec d'autres projets
- Le financement possible
- Identification des risques (juridiques, technologiques, de marché, de réputation, physiques, sociaux, politiques, environnementaux, de non-performance, etc.), analyse et mesure de mitigation relativement à la mise en œuvre du projet.
- Identification des externalités positives et négatives du projet sur chaque partie prenante et sur la collectivité.
- Paramètres et données (socioéconomiques sur la zone et les bénéficiaires du projet) nécessaires pour la monétarisation éventuelle de certaines externalités.
- Identification et analyse quantitative/qualitative des autres effets (sociaux sur l'urbanisation, l'aménagement du territoire, sur le développement local, l'accès aux services sociaux de base, l'accessibilité à l'emploi, etc.) non monétisables.
- Identification et recommandation des mesures d'accompagnement pour une meilleure prise en charge des problématiques soulevées.



Annexe D – Liste de vérification des points à couvrir au cours de la phase de maturation, diagnostic et formulation du projet

Description	✓	Description	✓
2. Contexte du projet et justification		39. Durée de réalisation du projet, la durée d'exploitation	
22. Zone d'intervention (localisation)		40. Études connexes au projet	
23. Situation initiale		41. Les grandes étapes d'élaboration du projet avec un graphique de Gantt	
24. Situation désirée		42. Identification, analyse et évaluation des différentes options techniques et technologiques. Description claire et détaillée de toutes les spécifications techniques contribuant à faciliter la mise en œuvre du projet	
25. Situation de référence (évolution probable de la situation initiale si le projet n'est pas réalisé) : Il faut recueillir les données financières, socioéconomiques et environnementales (comme le revenu, l'occupation et la valeur du foncier, taux d'accès à certains services sociaux de base, etc.)		43. Informations prévisionnelles sur la situation avec projet : données financières, socioéconomiques et environnementales	
26. Bénéficiaires : justification et analyse du choix de la population cible		44. Liste des infrastructures requises. Leur répartition annuelle, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les frais associés à leur maintien, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.	
27. Besoins : Analyse et évaluation des principales contraintes à l'atteinte de ces besoins identifiés		45. Liste des équipements requis, leur coût, leur répartition annuelle, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les fournitures associées, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.	
28. Contraintes, difficultés, enjeux : Identification, analyse et évaluation des principales contraintes à l'atteinte de ces besoins identifiés		46. Les frais de fonctionnement liés à la coordination et au pilotage du projet (ressources humaines, locaux, frais déplacements, fournitures, etc.) lors de la réalisation du projet (et lors de l'exploitation du projet le cas échéant)	



Description	✓	Description	✓
29. Éléments du modèle logique : Objectifs globaux et spécifiques du projet, résultats attendus (effets et impacts), extrants, activités et intrants du projet		47. Les recettes d'exploitation estimatives et la justification des taux de progression des recettes	
30. Modèle logique complet : logique d'intervention, indicateurs, cibles, sources de vérification, supposition critique, etc.		48. Les coûts d'exploitation lors de l'exploitation du projet et la justification des taux de progression	
31. Analyse et justification du portage, de l'ancrage stratégique du projet et ancrage institutionnel		49. Interrelations avec d'autres projets	
32. Parties prenantes : identification des parties prenantes, les rôles, intérêts/attentes, relations fonctionnelles, forces, faiblesses, pouvoir, etc., de ces dernières		50. Le financement possible	
33. Analyse de la faisabilité organisationnelle, institutionnelle et juridique		51. Identification des risques (juridiques, technologiques, de marché, de réputation, physiques, sociaux, politiques, environnementaux, de non-performance, etc.), analyse et mesure de mitigation relativement à la mise en œuvre du projet.	
34. Analyse de l'offre existante		52. Identification des externalités positives et négatives du projet sur chaque partie prenante et sur la collectivité.	
35. Analyse du besoin (la demande)		53. Paramètres et données (socioéconomiques sur la zone et les bénéficiaires du projet) nécessaires pour la monétarisation éventuelle de certaines externalités	
36. Diagnostic sur les infrastructures existantes, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les frais associés à leur maintien, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.		54. Identification et analyse quantitative/qualitative des autres effets (sociaux sur l'urbanisation, l'aménagement du territoire, sur le développement local, l'accès aux services sociaux de base, l'accessibilité à l'emploi, etc.) non monétisables	



Description	✓	Description	✓
37. Diagnostic sur les équipements existants, leur coût, leur durée de vie, leur valeur résiduelle, les fournitures associées, les réinvestissements nécessaires et les années de ces réinvestissements, etc.		55. Identification et recommandation des mesures d'accompagnement pour une meilleure prise en charge des problématiques soulevées	
38. Diagnostic sur les ressources humaines (équipe en charge de l'exploitation du projet)			
39. Diagnostic et faisabilité organisationnels (relativement à l'unité de coordination notamment)			
40. Diagnostic environnemental/écologique			
41. Analyse des opportunités et menaces			



©AO
Mai 2022

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest
Immeuble Chrismur, 4^{ème} étage
Fann Hock-Dakar
Tél. réception : 33 88 95 762