



Commission Européenne
EuropeAid

Analyse financière et économique de projets

Syllabus
Cours de base

Help desk EcoFin
2004

Table des matières

I. INTRODUCTION	5
Structure du document	5
Objectifs du cours.....	5
Histoire et rôle du manuel Analyse Financière et Economique de Projets.....	5
Définitions du cadre de travail du cours.....	5
Définition du projet selon la Gestion du Cycle de Projet (GCP)	6
Définition du projet selon Ecofin	6
II. LES 7 LIGNES DIRECTRICES : COMMENT FAIRE FAIRE ET INTERPRÉTER UNE ANALYSE FINANCIÈRE ET ECONOMIQUE DE PROJETS	8
Ligne directrice 1 : Lien avec le Cycle du Projet et le Cadre Logique.....	9
1.1. Introduction.....	9
1.2. Liens avec le Cycle de Projet et le cadre logique.....	9
1.3. Questions à se poser.....	13
Ligne directrice 2 : Analyse des agents principaux (stakeholders)	14
2.1. Introduction.....	14
2.2. Analyse des agents principaux.....	14
2.3. Questions à se poser.....	15
Ligne directrice 3 : Situation avec et sans projet.....	16
3.1. Introduction.....	16
3.2. Situation avec et sans projet.....	16
3.3. Variantes / Alternatives	19
3.4. Questions à se poser.....	19
Ligne directrice 4 : Evaluer les avantages: Analyse Coûts-Avantages et Analyse Coûts-Efficacité.....	20
4.1. Introduction.....	20
4.2. Evaluer les avantages: Analyse Coûts-Avantages et Analyse Coûts-Efficacité	22
4.3. Questions à se poser.....	38
Ligne directrice 5 : Différences entre analyse Financière et analyse Economique	39
5.1. Introduction.....	39
5.2. Différences entre analyse Financière et analyse Economique	39
5.3. Questions à se poser.....	50
Ligne directrice 6 : Hypothèses et Risques.....	51
6.1. Introduction.....	51
6.2. Risques et incertitudes	51
6.3. Questions à se poser.....	55
Ligne directrice 7 : Synthèse de l'analyse EcoFin.....	55

1.	Pertinence.....	60
2.	Efficacité.....	60
3.	Effcience.....	60
4.	Impact/Effets.....	61
5.	Viabilité.....	61
III. ANNEXES.....		63
1. Les lignes directrices		64
2. La « checklist ».....		72
3. Les Termes de Référence		78

Table des figures

Figure 1 : Le Cycle de Projet	10
Figure 2 : Le cadre logique	11
Figure 3 : Les flux	15
Figure 4 : Avantages augmentant indépendamment du projet.....	17
Figure 5 : Avantages diminuant indépendamment du projet	17
Figure 6 : Exemple A : Construction d'écoles.....	18
Figure 7 : Exemple B : Projet d'irrigation	18
Figure 8 : Durée de l'analyse financière	24
Figure 9 : Calendrier des investissements initiaux pour le périmètre agricole (en milliers d'UMN - en prix constants) (selon le manuel page 79).....	25
Figure 10: Compte de trésorerie avant financement du périmètre agricole (en milliers d'UMN en prix constants) (page 81 du manuel)	29
Figure 11 : Calcul de valeurs actuelles tiré du compte consolidé du bilan des flux (Tableau IV-I bis, voir page 105 du manuel).....	31
Figure 12 : Valeur actuelle nette (VAN) de deux projets hypothétiques en fonction du taux d'actualisation	34
Figure 13 : Analyse financière des flux consolidés des agents: Actualisation des coûts additionnels et population couverte	37
Figure 14 : Sujet de l'analyse EcoFin	40
Figure 15 : Vietnam Compte Consolidé de la sous-filière exportation du riz en 1996 (USD/tonne de paddy)	42
Figure 16 : Calcul des effets indirects.....	43
Figure 17 : Remontée des chaînes de production	44
Figure 18 : L'éducation et l'ouverture des marchés en termes de rentabilité économique	49
Figure 19 : Analyse financière dans le cadre d'une analyse coûts-efficacité : Analyse de sensibilité des coûts additionnels consolidés	52
Figure 20 : Analyse de sensibilité du TRIF : Exemple de projet sensible Carbonisation Congo.....	53
Figure 21 : Analyse de sensibilité du TRIE : Exemple de projet peu sensible (irrigation au Mali).....	54
Figure 22 : Analyse de sensibilité : Exemple d'erreurs (Routes Haïti)	54
Figure 23 : Analyse de sensibilité du revenu du travail selon le nombre d'autruchons vivants à 3 mois par femelle et par an.....	54
Figure 24 : Efficacité économique : Analyse coûts / efficacité économique, Intégration de la méthode des effets : Projet de santé en Ouganda.....	61
Figure 25 : Efficacité économique : Analyse coûts / efficacité économique , Intégration de la méthode des prix de référence : Projet de santé en Ouganda.....	61

I. Introduction

Structure du document

Ce document sert de support au cours d'analyse financière et économique de projets, il constitue un outil complémentaire au manuel intitulé «Analyse Financière et Economique des Projets de Développement» publié par la Commission Européenne en 1997¹. Il est structuré suivant les sept éléments des lignes directrices d'analyse financière et économique (voir annexe 1). Les parties «questions à se poser» en fin de chaque chapitre correspondent aux questions reprises dans la «checklist» (voir également en annexe 2).

Objectifs du cours

A la fin du cours, les participants auront une bonne compréhension de tous les outils EcoFin, seront capable d'écrire des Termes de Référence incluant les sujets EcoFin et pourront comprendre et interpréter les analyses financières et économiques réalisées par les consultants et bureaux d'études.

Histoire et rôle du manuel Analyse Financière et Economique de Projets

Histoire

Edité en français et en anglais en 1997 par l'Unité Evaluation de la DG DEV
Publié sur intranet depuis 1999 par l'Unité Evaluation d'AIDCO sur le site www.cc.cec.europaid/ecofin/document/manuel_fr.pdf

Rôle

Le manuel constitue l'ouvrage de référence de la Commission Européenne en matière d'analyse financière et économique de projets. Le manuel explique en termes simples les différentes analyses qui peuvent être effectuées. Il illustre au travers de l'étude de cas ce que peut apporter une analyse financière et économique dans l'ensemble de la gestion du cycle du projet.

Définitions du cadre de travail du cours

Analyse financière et économique de projets

¹ Dans le présent syllabus, le terme ECOFIN désigne l'analyse financière et économique des projets.

Analyse...

« Opération qui consiste à comprendre puis à expliquer autant qu'à mesurer et calculer ...des flux ...en termes de coûts et avantages que l'on valorise (dans la mesure du possible), puis que l'on compare et combine ».

financière et ...

du point de vue d'un agent particulier...

...économique de...

du point de vue de la collectivité

...projets (de développement)

Une série d'activités visant à atteindre un objectif spécifique grâce à des:

- moyens mis en œuvre (coûts) pour entreprendre des
- activités qui débouchent sur des
- résultats (avantages) qui visent à réaliser l'objectif spécifique

Définition du projet selon la Gestion du Cycle de Projet (GCP)

- un ensemble d'actions et d'interventions : infrastructures; équipement, services; personnel, etc.,
- défini dans l'espace et dans le temps suivant un calendrier et un programme établis d'avance,
- faisant intervenir des opérateurs multiples, autonomes l'un par rapport à l'autre,
- qui vise un objectif d'amélioration des conditions de vie voulu par les bénéficiaires participants,
- au travers de l'obtention de résultats;
- dans le cadre d'une (de plusieurs) institution(s) responsable(s) du projet adéquatement organisée(s), chargée(s) de coordonner l'ensemble des activités nécessaires (actions et interventions),
- sur base d'une estimation du coût total de l'ensemble des actions et interventions,
- avec une répartition de ce coût total en un plan de financement explicitant les apports de tous les opérateurs,
- dont les avantages, qu'ils soient mesurables en termes monétaires ou non, sont jugés supérieurs aux coûts consentis (RENTABILITE),

Définition du projet selon Ecofin

Un projet est un ensemble d'activités et d'opérations qui consomment des Ressources limitées (facteurs de production, consommations intermédiaires) = **COUTS** et dont on attend des revenus ou des **AVANTAGES** monétaires ou non monétaires

Comment faire faire une **Analyse Financière**²:

² Voir les lignes directrices et la « checklist »

- a) Analyse coûts - avantages
- b) Analyse coûts - efficacité (définir un indicateur)

Comment faire faire une **Analyse Economique**¹:

- a) Méthode des effets
- b) Méthode du “shadow - pricing”

II. Les 7 lignes directrices : comment faire faire et interpréter une analyse Financière et Economique de projets

1. Liens avec le Cycle du Projet et le cadre logique
2. Analyse des principaux agents
3. Situations Avec et Sans Projet/Variantes
4. Quantification des Avantages et comparaison aux Coûts
5. Analyse Financière et Economique (perspectives étroites ou plus larges)
6. Hypothèses et Risques
7. Synthèse de l'Analyse Financière et Economique du projet

Ligne directrice 1 : Lien avec le Cycle du Projet et le Cadre Logique

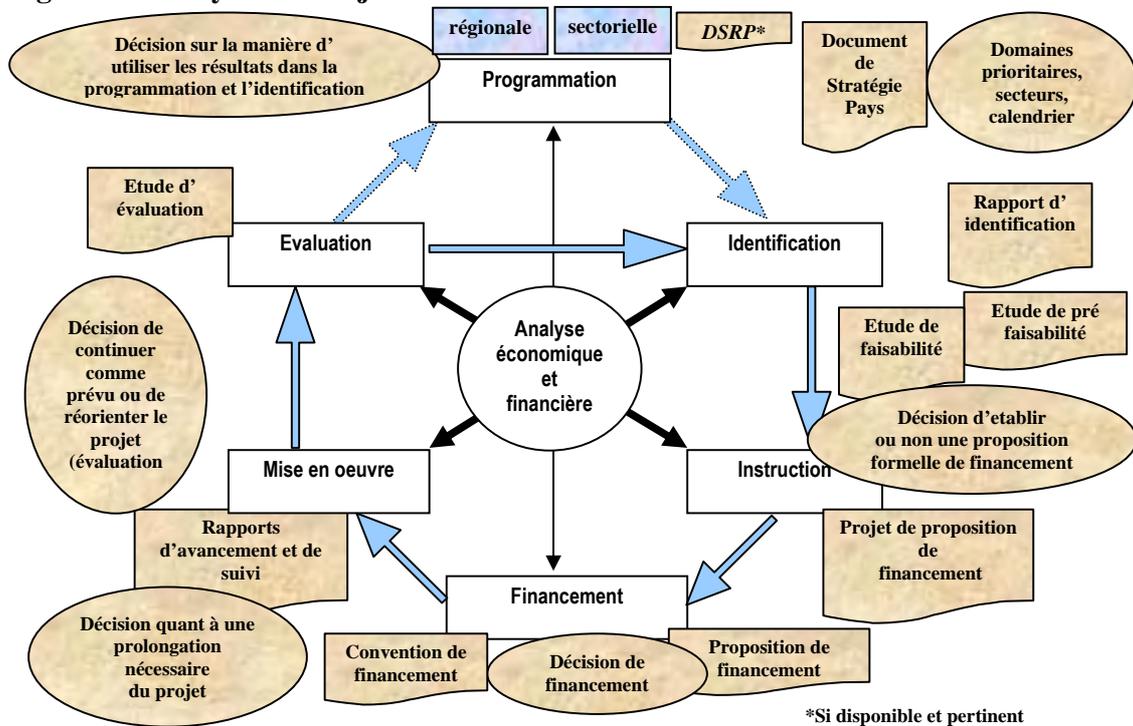
1.1. Introduction

- 1ère étape de l'analyse : A quelle phase du cycle de projet nous trouvons nous ?
- Analyse financière et économique = une des analyses nécessaires parmi d'autres analyses
 - institutionnelles
 - politiques
 - environnementales
 - sociales
 - de genre
- EcoFin est utile pour une définition plus précise du projet et pour les choix décisionnels
- EcoFin permet de définir:
 - le problème
 - les intrants (inputs)
 - les résultats
 - le degré de réalisation
- EcoFin détermine la part de contribution du projet à la réalisation de l'objectif global

1.2. Liens avec le Cycle de Projet et le cadre logique

- Place d'EcoFin dans le cycle du projet
- Projets à produits valorisables ("tangibles") et non -valorisables ("non tangibles") sous forme monétaire
- Critères de cohérence du cadre logique (anciennement critères d'évaluation)
- Autres paramètres de décision

Figure 1 : Le Cycle de Projet



1.2.1. Quelques définitions

a) Ex ante et ex post

Ex ante : avant la mise en œuvre du projet
 Ex post : après la fin du projet

b) Contenu de la phase d'identification³

L'identification comprend:

- l'analyse du secteur et de la politique sectorielle
- l'analyse du contexte local
- l'insertion du projet dans la politique sectorielle
- l'analyse des partenaires pressentis (capacité d'action, ancrage, représentativité et stratégie)
- l'analyse participative de la situation problématique et la recherche de solutions possibles (y compris la recherche de dynamiques positives)
- la première esquisse du projet (note concept)

³ Contenu provisoire en ligne avec l'exercice en cours des révisions du PCM

- la première esquisse du CL (y compris moyens et coûts)
- l'analyse coûts-efficacité

Le rapport d'identification synthétise les analyses et fournit les TDR pour l'étude de faisabilité

c) Phase d'instruction

La phase de formulation est restituée dans une étude de faisabilité qui comprend:

- les études de faisabilité, technique, sociale, organisationnelle, institutionnelle, environnementale, financière et économique
- la description de l'ensemble des activités du projet
- l'organisation et le fonctionnement du projet
- le coût total sur sa durée
- le plan de financement (contribution CE, autres bailleurs, parties prenantes)
- l'estimation de la viabilité et de la rentabilité économique et financière du projet et son insertion dans le contexte économique spécifique
- la vérification de l'intégration des critères transversaux et de la politique de la CE

- Sur base de l'étude de faisabilité, une décision est prise quant à l'intérêt de mener le projet et d'en rechercher le financement.

1.2.2. Cadre logique

Figure 2 : Le cadre logique

	Logique de l'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectif Spécifique				
Résultats				
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

1.2.3. Projets à produits valorisables sous forme monétaire

« Il s'agit essentiellement de projets de production de biens et de services

- faisant l'objet d'une commercialisation effective ou pour lesquels il existe un marché ;
- fournis gratuitement aux bénéficiaires, ou dont la vente n'obéit pas à une logique commerciale, mais qui concourent principalement à des activités dont la valorisation des avantages est raisonnablement aisée ». ⁴

1.2.4. Projets à produits non valorisables sous forme monétaire

« Il s'agit de projets qui ne sont pas valorisables monétairement de façon fiable sans dépasser le temps et les ressources dont disposent généralement les analystes ou encore sans faire appel à un corps excessif d'hypothèses ou sans en dénaturer l'objectif spécifique ». ⁵

N.B. : Notion de temps: ce qui est non valorisable aujourd'hui peut être valorisable demain. A l'échelle "historique" du temps, tout devrait être valorisable.

1.2.5. Critères à appliquer dans la Gestion du Cycle de Projet

Pertinence

La mesure dans laquelle une intervention est en relation d'effet sur la situation problématique de départ, entre autre celle donnée par les priorités et politiques du groupe cible, du pays partenaire et du bailleur de fonds.

Efficacité

La mesure dans laquelle les résultats contribuent aux objectifs spécifiques.

Efficienc

La mesure dans laquelle les diverses activités ont transformé économiquement les ressources disponibles en résultats escomptés, et ce en termes de quantité, qualité et délais. Ce terme indique que l'intervention utilise des ressources à moindres coûts en vue de réaliser les résultats souhaités. Dans ce contexte, il est, généralement, nécessaire de comparer des approches alternatives pour atteindre le/les résultat(s) afin de s'assurer que le processus le plus efficace a été adopté.

⁴ page 9 du Manuel

⁵ page 10 du Manuel

Impact/Effets

Les changements positifs et négatifs produits par l'intervention, de manière directe ou indirecte, prévus ou non, sur les objectifs globaux.

Viabilité

La mesure dans laquelle la production des avantages produits par le projet pourra se poursuivre au-delà de la période d'appui extérieur en moyens et financements.

1.2.6. Autres critères de décision

EcoFin n'est qu'un des critères de décision et d'appréciation parmi d'autres tels que les critères

- techniques,
- sociaux,
- environnementaux
- institutionnels,
- politiques...

1.3. Questions à se poser

- Le problème clé que le projet cherche à résoudre est-il quantifiable/valorisable en termes monétaires? L'a-t-il été?
- L'objectif spécifique résout-il le problème? Peut-il être quantifié/valorisé en termes monétaires? L'a-t-il été?
- Le projet permet-il de contribuer à réaliser l'objectif global? Si oui, cette contribution est-elle quantifiable et valorisable?

Ligne directrice 2 : Analyse des agents principaux (stakeholders)

2.1. Introduction

- 2ème étape de l'analyse = l'identification des agents, l'analyse de leurs intérêts dans le projet
- Quand? Préféablement, pendant l'identification du projet
- Qui sont les agents impliqués? Tous les intérêts des agents ne peuvent pas être identifiés. Prioritairement, les bénéficiaires et les agents affectés par le projet doivent être analysés séparément. Ils peuvent être divisés en sous-groupes selon leur comportement économique
- Le projet doit être reformulé si un des groupe cible doit subir des pertes à cause du projet et risque dès lors de le rejeter
- Cette phase permet d'indiquer si le projet sera confronté à des problèmes de solvabilité pendant ou à la fin du financement par le donateur

Donner des indications à ce sujet avant l'étude de faisabilité, permet d'améliorer significativement la qualité de l'étude

2.2. Analyse des agents principaux

"La mise en œuvre de projets/programmes (de développement) s'appuie sur des acteurs appelés agents.

Il s'agit de personnes physiques (artisan, paysan, commerçant, consommateur...) ou de personnes morales (entreprise, banque, administration, organisme de développement...).

Dont les fonctions économiques consistent essentiellement à produire et / ou commercialiser des biens et des services, distribuer des revenus, financer des activités, consommer des biens".⁶

On peut appeler les agents « acteurs », « entités de base » ou « parties prenantes »

2.2.1. Agents

Tout individu, groupe de personnes, institutions ou sociétés susceptibles d'être impliqués dans le projet/programme.

Les parties prenantes sont susceptibles d'affecter ou d'être affectées par le processus et les produits des projets ou programmes, et ce de manière directe ou indirecte, positive ou négative

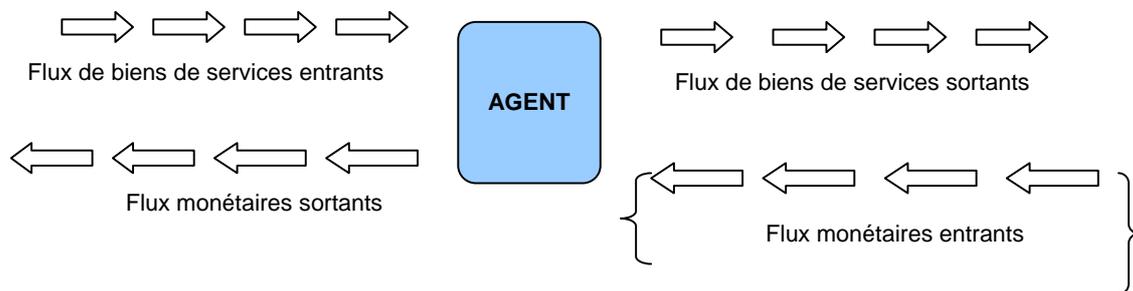
⁶ page 20 du Manuel

Ils développent leur propre stratégie (convergente, divergente, contradictoire)

2.2.2. Flux

L'analyse des projets/programmes repose sur l'étude des flux de biens, de services et d'argent qui sont échangés entre les agents:

Figure 3 : Les flux



2.3. Questions à se poser

- Les agents pour lesquels il n'est pas certain qu'ils vont bénéficier d'avantages nets ont-ils fait l'objet d'analyses séparées (càd cash flow distincts)?
- Tous les agents significativement affectés par le projet/programme ont-ils été identifiés?
- Est-il assuré qu'aucun agent ne subira des problèmes de solvabilité au cours de la période de financement et que les avantages générés par le projet sont viables dans le long terme? Le problème est celui de la capacité de recouvrement des coûts (notamment des coûts récurrents) ?

Ligne directrice 3 : Situation avec et sans projet

3.1. Introduction

3ème étape de l'analyse = la définition des situations "avec projet" et "sans projet".

Définir la situation «sans projet» n'est pas exempt d'arbitraire, mais aide à estimer l'avantage additionnel généré par le projet.

La situation "sans projet" ne doit pas être confondue avec la situation "avant le projet", puisque sans un financement par l'UE, la situation changerait quand même avec le temps.

Le Cadre Logique se concentre sur la situation « avec le projet ».

Les situations « avec projet » et « sans projet » devraient être quantifiées sur la période d'analyse du projet. La période d'analyse du projet n'est pas à confondre avec la durée de financement, elle correspond généralement à la durée de vie prévue des avantages générés par le projet.

Il faut éviter de présenter une image partielle du projet.

La situation additionnelle est celle « avec projet » moins celle « sans projet », sur la période d'analyse. En fin de compte, le projet devrait produire davantage de bénéfices nets (avantages moins coûts) que dans la situation sans projet (càd la situation additionnelle devrait être positive)

Les trois situations (avec, sans et additionnelle) devraient être présentées sous la forme de trois tableaux de bilan des flux. Les consultants ne devraient pas calculer la situation additionnelle directement, car il y a un risque d'omission de certains éléments.

La situation « avec projet » devrait être comparée aux autres variantes pertinentes qui devraient être suffisamment quantifiées. Le choix de la variante devrait être justifié (voir paragraphe 3.3. ci-après).

3.2. Situation avec et sans projet

Il est important de faire la distinction entre la situation avec projet et la situation sans projet.

La situation sans projet est celle qui correspond à l'évolution la plus probable si le projet n'était pas réalisé.

L'analyse financière et économique doit être effectuée sur base de la situation additionnelle qui correspond, sur la durée de l'analyse, à la différence entre la situation

sans projet et la situation avec projet. Cette différence correspond à l'apport réel du projet/programme

La comparaison doit se faire entre la situation "avec projet" et la situation "sans projet" ; et PAS la situation "avant projet" comparée avec la situation "après projet", car la situation sans projet connaît une évolution dans le temps.

C'est l'apport additionnel du projet sur la durée d'analyse qui nous intéresse, soit la différence entre la situation avec le projet et la situation sans projet.

Figure 4 : Avantages augmentant indépendamment du projet

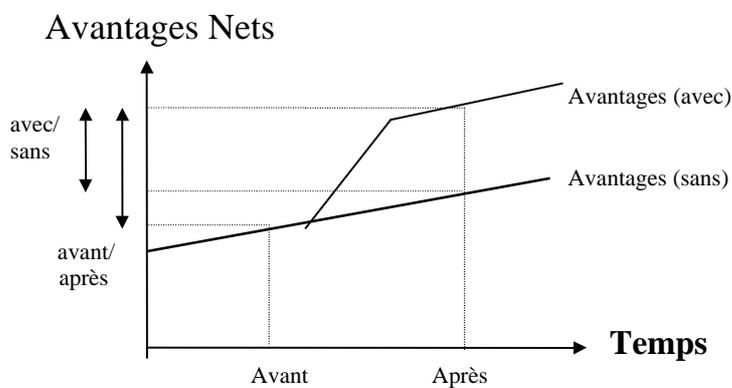


Figure 5 : Avantages diminuant indépendamment du projet

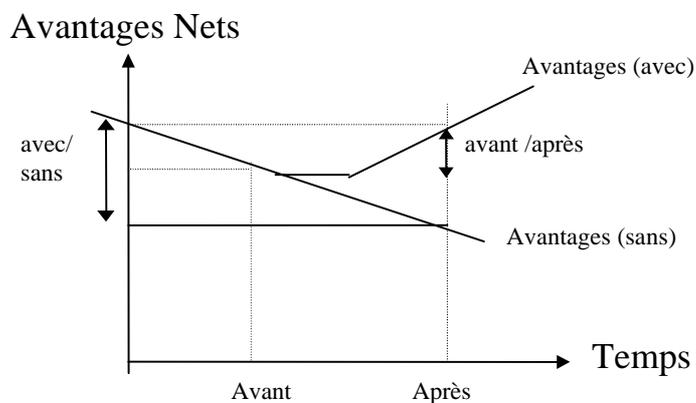


Figure 6 : Exemple A : Construction d'écoles

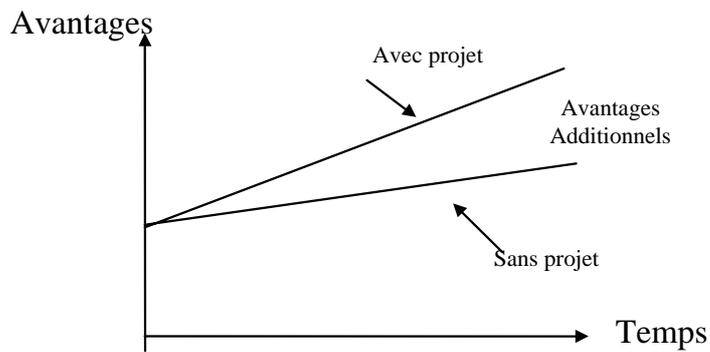
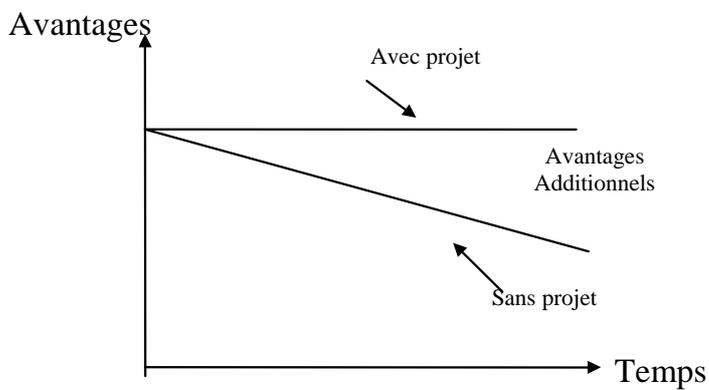


Figure 7 : Exemple B : Projet d'irrigation



L'analyse financière nécessite, pour la durée d'analyse considérée:

- L'examen pour chaque agent des flux résultant des activités " avec " le projet
- L'examen pour chaque agent des flux résultant des activités " sans " projet
- L'examen pour chaque agent des flux additionnels (ou différentiels à savoir " avec " projet moins " sans " projet)

3.3. Variantes / Alternatives

Définition: Une variante d'un projet donné atteint le même objectif spécifique que le projet initial en utilisant d'autres moyens et mettant en oeuvre d'autres activités que le projet initial.

Il faut éviter de restreindre trop rapidement le nombre de variantes à prendre en compte lors de la préparation du projet.

Il est recommandé de conduire une analyse financière et économique pour chaque variante/alternative prise en compte.

En fonction des étapes de la GCP, le niveau de variante diffère comme le montre le tableau suivant :

Phase de la GCP	Niveau de variante
Programmation	Secteur
Identification	Zone géographique, Groupe cible, alternative identifiable
Instruction	Concept détaillé
Financement	Montage financier

3.4. Questions à se poser

- Est-ce que les situations sans projet, avec projet et additionnelles (“situation avec projet” moins “situation sans projet”) ont été résumées dans 3 tableaux de bilan des flux distincts?
- Des variantes ont-elles été identifiées et ont-elles été analysées de façon suffisamment détaillée?

Ligne directrice 4 : Evaluer les avantages: Analyse Coûts-Avantages et Analyse Coûts-Efficacité

4.1. Introduction

Le propos essentiel de l'analyse financière et économique est de valoriser en termes monétaires les coûts et les avantages. Les coûts sont généralement connus, mais certains avantages peuvent ne pas avoir de prix, et peuvent être difficiles à évaluer ("avantage non valorisable"). Cela est le cas de beaucoup de projets, notamment dans les secteurs sociaux.

4.1.1. Analyse Coûts - Avantages

L'Analyse Coûts - Avantages est utilisée uniquement pour les projets à produits valorisables; et l'Analyse Coûts – Efficacité pour les projets à produits non valorisables et valorisables.

Analyse Coûts - Avantages ou Analyse Coûts - Efficacité?

Il est toujours possible d'effectuer une analyse financière et économique même si certains avantages sont non valorisables monétairement.

Comme la plupart des projets comprennent tant des avantages valorisables que non valorisables, les deux méthodes d'analyse devraient normalement être appliquées.

Même les projets générant des avantages valorisables devraient être soumis à l'analyse coûts - efficacité, pour s'assurer que les principaux coûts unitaires sont raisonnables par rapport à des projets semblables.

L'analyse Coûts-Avantages :

- Valorise les avantages par calcul direct ou par approximation (« proxy »): c'est-à-dire en utilisant des indicateurs ou des facteurs représentatifs qui donnent une valeur plus ou moins fiable.
- Prend en compte les mécanismes de recouvrement des coûts (contributions des utilisateurs pour bénéficier des services) lors de l'élaboration du Cash Flow, l'analyse de la solvabilité et de la viabilité. Il est important de comparer les contributions aux revenus des ménages ou à toute statistique disponible pour vérifier si les groupes cibles et parties prenantes sont en mesure de payer ces services (« affordability »).

- Permet de calculer des critères de rentabilité qui montrent la proportion entre les coûts et les avantages. Ceux-ci peuvent être utilisés pour choisir entre différents projets possibles ou différentes variantes.

4.1.2. Critères de rentabilité

1. Le **délai de récupération** est le temps nécessaire pour récupérer l'investissement (non actualisé)

2. La **VAN** est la Valeur Actuelle Nette du projet, après application d'un taux d'actualisation (le coût d'opportunité du capital). La VAN du projet est exprimée en valeur absolue et peut ainsi être comparée à la VAN d'autres investissements de même montant. Si les variantes au projet nécessitent des investissements de montants différents, il est recommandé de diviser le VAN de chaque variante par l'investissement actualisé, afin de permettre la comparaison de ces projets.

3. Le **TRI** est le Taux de rentabilité interne. Il s'agit du taux d'actualisation qui annule la VAN. Le TRI doit au moins être supérieur au coût d'opportunité du capital dans le pays où le projet est réalisé.

Tant le TRI que la VAN doivent être calculés puisqu'ils ne fournissent pas les mêmes informations.

4.1.3. L'Analyse Coûts - Efficacité

- Elle permet d'analyser les avantages non valorisables par un calcul direct ou par approximation
- Elle se concentre sur les coûts par unité d'avantage, et les compare aux coûts similaires constatés par ailleurs
- Elle est généralement spécifique à un secteur et/ou à une zone géographique, puisque les comparaisons sont seulement valables dans un secteur (la santé, l'enseignement...) et non entre les secteurs et/ou les zones géographiques.

4.2. Evaluer les avantages: Analyse Coûts-Avantages et Analyse Coûts-Efficacité

4.2.1. Analyse Coûts / Avantages

a) Introduction

Analyser un projet consiste à comparer l'utilisation de ressources (= coûts) avec les revenus (= avantages) futurs étalés sur une période de temps.

Analyse financière

L'analyse financière examine les activités et les flux de ressources d'agents (ou types / groupes d'agents) pris individuellement

Elle met en œuvre une comparaison COÛTS / AVANTAGES ou COÛTS / EFFICACITE au niveau d'un agent

Analyse économique

L'analyse économique examine des activités et flux de ressources de l'ensemble des agents regroupés et leur impact sur la collectivité (niveau régional, national, multinational, mondial)

Comparaison COÛTS / AVANTAGES ou COÛTS / EFFICACITE au niveau de la collectivité

b) Analyse financière

Objectifs

- Comprendre les activités de l'agent en examinant les flux physiques et monétaires
- Etablir le bilan financier de l'agent afin de déterminer la rentabilité et la viabilité des activités
- Estimer l'efficacité des activités de l'agent ainsi que le « bienfait/ mieux être » probable généré par l'investissement
- Fournir un plan de financement viable et coordonner les contributions financières (approche sectorielle)

L'analyse financière nécessite:

- L'examen pour chaque agent des flux résultant des activités " avec " le projet
- L'examen pour chaque agent des flux résultant des activités " sans " projet
- L'examen pour chaque agent des flux additionnels (ou différentiels à savoir " avec " projet moins " sans " projet) sur la durée de l'analyse.

c) La démarche

Les 8 étapes de la démarche sont :

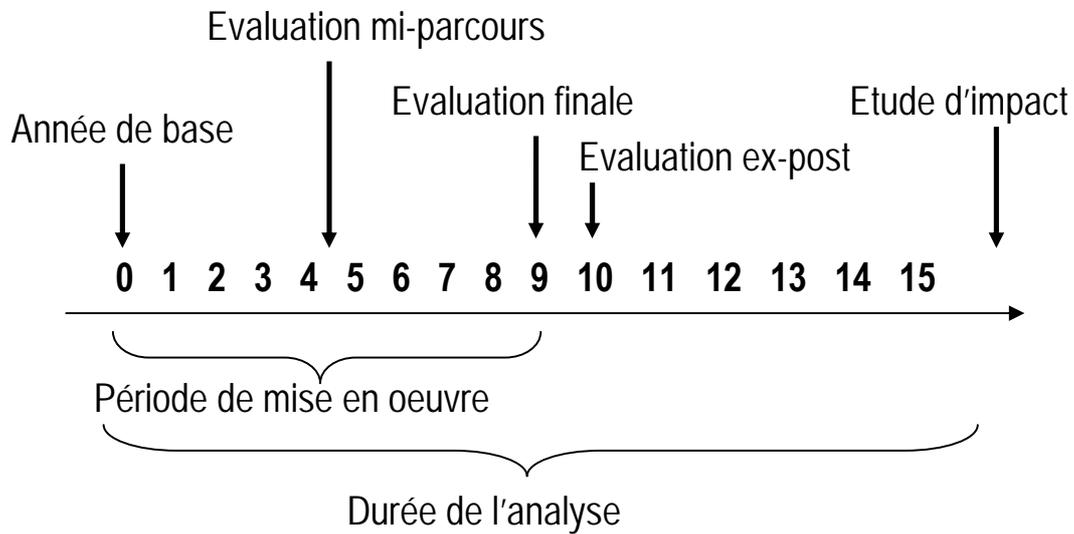
1. Durée de l'analyse financière
2. Coûts d'investissement
3. Coûts de fonctionnement
4. Coûts récurrents
5. Avantages \Rightarrow
6. Tableau du bilan des flux
7. La prise en compte du temps - actualisation
8. Analyse de la rentabilité intrinsèque du projet :
Analyse coûts-avantages \rightarrow critères de rentabilité
Ou
Analyse coûts - efficacité \rightarrow coût par indicateur de bénéfice
et dans tous les cas : Analyse de sensibilité (voir Ch.6)

1. Durée de l'analyse financière

Critères à utiliser pour sa détermination:

- obsolescence technologique
- durée de vie du point de vue technique/économique des biens les plus coûteux du projet
- cycle de vie biologique
- vie sur le marché (ou durée de la demande, position dans le cycle du produit)

Figure 8 : Durée de l'analyse financière



Il est essentiel que le choix de la durée de l'analyse du projet soit en rapport avec la durée de l'analyse de projets similaires antérieurs.

Pourquoi la déterminer ?

- Car la détermination de la durée de l'analyse a un impact sur la rentabilité
- Car elle détermine les moyens nécessaires pour les investissements qui doivent servir au moins pendant la durée de l'analyse

2. Coûts d'investissement

Figure 9 : Calendrier des investissements initiaux pour le périmètre agricole (en milliers d'UMN - en prix constants) (selon le manuel page 79)

Error! Objects cannot be created from editing field codes.* Hors besoins en trésorerie et intérêts intercalaires

** Provision (imprévu) = 5%

*** Hors besoins en trésorerie mais intérêts intercalaires compris

Investissements

« Les investissements initiaux correspondent à la mise en place de l’outil de production. On identifie l’ensemble des flux :

- liés à l’acte d’investissement : études préalables et recherches, achat des terrains, constructions et génie civil, équipements ;
- résultant de la mise en route du projet : frais de premier établissement, formation du personnel, besoins en trésorerie.

D’autres investissements seront réalisés en cours d’exploitation afin :

- de maintenir l’outil de production : renouvellements d’équipement, réhabilitations ;
- d’en accroître la capacité de production (ou de la diversifier) : nouveaux équipements, augmentations du fonds de roulement ». ⁷

Les investissements sont exprimés en prix constants (c'est-à-dire en éliminant les effets de l’inflation). A ne pas confondre avec les prix courants !

Imprévus

Les imprévus sont de deux types :

- imprévus pour aléas physiques
- imprévus pour aléas financiers

Les imprévus représentent couramment entre 5 et 15% des coûts totaux. Ils ne doivent pas être utilisés en remplacement d'une bonne préparation de projets!

Généralement, les imprévus s'appliquent seulement aux coûts d'investissement et non pas aux coûts de fonctionnement.

Les imprévus doivent constituer un poste séparé dans le bilan des flux.

Contribution en nature

Les contributions en nature sont prises en compte à leur valeur de marché

Remplacement des immobilisations

Les amortissements représentent la diminution escomptée de la valeur d'un actif (investissement) avec le temps, due à l'usure physique ou à la vétusté

L'amortissement est une charge calculée et non décaissée. Les amortissements n'apparaissent jamais dans le tableau du bilan des flux ou de cash-flow. En conséquence, les amortissements ne rentrent pas dans l'analyse financière. Le traitement de la

⁷ page 53 du Manuel

dépréciation se fait uniquement dans le compte de production - exploitation, jamais dans le compte de bilan des flux (cash flow).⁸

Le besoin de trésorerie

Ce sont les liquidités nécessaires du fait du décalage dans le temps entre les dépenses liées aux activités de production (achats matières premières, salaires, ...) et les recettes effectives. Attention, il ne faut pas confondre besoins en trésorerie avec les concepts de fonds de roulement net et de besoin en fonds de roulement.⁹

Valeur résiduelle

C'est le montant pour lequel un bien peut être vendu après la fin du projet (ou valeur de rebut) et figure dans le cash flow au début de l'année qui suit la fin de l'analyse du projet (flux entrant ou coût positif).

Coûts historiques

Ce sont les coûts déjà engagés (par exemple: dépenses d'investissement supportées par un projet précédent) qui disparaissent dans toute comparaison « avec/sans projet »

3. Coûts de fonctionnement

« On identifie l'ensemble des flux sortants :

Valeur des intrants (matières premières, transports, autres services et produits consommés, frais divers de gestion), frais de personnel et impôts et taxes.

En analyse *ex-ante*, on raisonne le plus souvent sur le compte de trésorerie (recettes et dépenses) et de bilan des flux (produits et charges – les flux ne donnant pas lieu à une contrepartie monétaire effective étant valorisés au prix du marché). En situation *ex-post*, le manque d'information conduit fréquemment à ne disposer de données que pour une partie de la période d'exploitation (une ou deux années) et l'on raisonne sur le compte de production-exploitation (produits et charges).

Pour le compte de trésorerie, on ne tient compte que des flux monétaires ayant effectivement lieu au cours de l'année. Pour le compte de production-exploitation et le compte de bilan des flux, il faut également tenir compte des flux ne donnant pas lieu à contrepartie monétaire (autofournitures, troc en milieux non monétarisés, ...) ainsi que les variations de stock ». ¹⁰

- Coûts de fonctionnement
- Coûts de maintenance
- Coûts non – monétaires (Exemple de coûts non monétaires: auto fourniture, troc...)

⁸ page 55 du Manuel

⁹ page 59 du Manuel

¹⁰ pages 56 -57 du Manuel

4. Coûts récurrents.

L'expression de " coûts récurrents " désigne les coûts qui se répètent (annuellement et / ou périodiquement) au cours de la vie du projet et au-delà de la cessation des financements extérieurs. Elle englobe les catégories de coûts mentionnées ci avant (y compris investissement de remplacement).

Le financement des coûts récurrents est un point sensible dans les pays en développement.

La politique de recouvrement des coûts (prix, tarifs, redevances) peut diminuer les besoins en trésorerie.

Intégrer la politique de recouvrement des coûts est particulièrement important pour les projets à produits non valorisables.

Les activités générées par le projet sont-elles viables ?

Approche budgétaire et sectorielle multi-bailleurs (PIP)

5. Avantages

Flux entrants/Avantages

Avantages monétaires = Recettes (ventes)

Avantages non monétaires = Pour les projets à produits non valorisables, les avantages peuvent être exprimés en termes quantitatifs

6. Tableau du bilan des flux

Le compte de bilan des flux est la présentation d'un projet sous forme d'un tableau des flux entrants (recettes / avantages) et des flux sortants (dépenses/coûts). Les flux sont classés par catégories et par année.

- flux avant financement
- flux après financement

Figure 10: Compte de trésorerie avant financement du périmètre agricole (en milliers d'UMN en prix constants) (page 81 du manuel)

Années	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
RECETTES																					
vente de canne	0	0	0	2432	4864	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080
total recettes	0	0	0	2432	4864	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080	6080
DEPENSES																					
Investissements																					
Préproduction * et capital fixe	1559	7828	7372	6442	0	0	0	0	0	0	983	2008	983	0	0	0	0	0	0	0	0
Valeur résiduelle **																					-2520
Besoin de trésorerie	0	0	0	970	230	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total investissements	1559	7828	7372	7412	230	0	0	0	0	0	983	2008	983	0	0	0	0	0	0	0	-3720
Fonctionnement																					
Engrais				97	194	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243	243
Produits phytosanitaires				13	26	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33
Carburants, lubrifiants				282	563	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704	704
Pièces détachées				65	196	326	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489	489
Maintenance matériel				10	21	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Fournitures et services divers				123	246	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308
Salaires et charges sociales				742	1484	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855	1855
Impôts et taxes				31	62	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Total fonctionnement				1363	2793	3573	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736
Total dépenses	1559	7828	7372	8776	3023	3573	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	3736	16
SOLDE DE TRÉSORERIE AVANT FINANCEMENT																					
FINANCEMENT	-1559	-7828	-7372	-6344	1841	2507	2344	2344	2344	2344	1361	336	1361	2344	2344	2344	2344	2344	2344	2344	6064
Solde cumulé	-1559	-9388	-16759	-23104	-21263	-18756	-16412	-14068	-11724	-9380	-8019	-7683	-6322	-3978	-1634	710	3054	5398	7742	10086	16150

* Hors intérêts intercalaires

** Hors besoin de trésorerie

Délai de récupération

- Temps nécessaire pour récupérer l'investissement (non actualisé)
- Particulièrement utile pour un investisseur privé pendant la phase préliminaire du projet
- Indicateur de risque

Valeur Actuelle Nette (VAN)

La valeur actuelle nette ou flux financiers nets totaux actualisés est égal à la somme des flux actualisés sur toute la durée de vie du projet.

- VAN= somme des valeurs actuelles des recettes moins la somme des valeurs actuelles des dépenses.
- La VAN mesure le montant en valeur absolue du profit généré par l'investissement
- Critère de décision: accepter les projets qui ont des VAN positives

7. Prise en compte du temps (Actualisation)

«Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras »

“A bird in a hand is worth two in the bush”

« Il vaut mieux avoir une somme d'argent en main aujourd'hui que la même somme dans le futur».

Pourquoi ?

Valeur temporelle de l'argent du point de vue de l'analyse financière

Les agents préfèrent l'argent aujourd'hui plutôt que demain, même dans une situation sans inflation, car:

Risque:

- Le futur est incertain
- Les individus ont une espérance de vie limitée

Coût (d'opportunité) du capital :

- Les actionnaires exigent un rendement adéquat sur leur investissement
- Un intérêt est dû sur les prêts contractés auprès des banques
- Les fonds propres de l'entreprise peuvent être placés sur un compte d'épargne, ou investis ailleurs de façon à générer des profits

Actualisation

Procédé qui permet de déterminer la valeur actuelle (N_0) d'une somme future (N_t) (et vice versa)

Valeur actuelle : $N_0 = N_t \times 1/(1+i)^t$

i = taux d'actualisation

t = l'année

Coefficient d'actualisation : $1/(1+i)^t$

**Figure 11 : Calcul de valeurs actuelles tiré du compte consolidé du bilan des flux
(Tableau IV-I bis, voir page 105 du manuel)**

Année	Flux financiers nets	Coeff. d'actua.	Valeur actuelle	Coeff. d'actua.	valeur actuelle	Coeff. d'actua.	Valeur actuelle
Taux d'actualisation :		i = 5%		i = 10%		i = 19%	
0	-18	1,0000	-18,00	1,000	-18,00	1,000	-18,00
1	-2	0,9524	-1,90	0,909	-1,82	0,840	-1,68
2	-12	0,9070	-10,88	0,826	-9,92	0,706	-8,47
3	-13	0,8638	-11,23	0,751	-9,77	0,593	-7,71
4	6	0,8227	4,94	0,683	4,10	0,499	2,99
5	11	0,7835	8,62	0,621	6,83	0,419	4,61
6	11	0,7462	8,21	0,564	6,21	0,352	3,87
7	12	0,7107	8,53	0,513	6,16	0,296	3,55
8	13	0,6768	8,80	0,467	6,06	0,249	3,23
9	13	0,6446	8,38	0,424	5,51	0,209	2,72
10	13	0,6139	7,98	0,386	5,01	0,176	2,28
11	12	0,5847	7,02	0,350	4,21	0,148	1,77
12	14	0,5568	7,80	0,319	4,46	0,124	1,74
13	15	0,5303	7,95	0,290	4,34	0,104	1,56
14	15	0,5051	7,58	0,263	3,95	0,088	1,31
15	16	0,4810	7,70	0,239	3,83	0,074	1,18
16	16	0,4581	7,33	0,218	3,48	0,062	0,99
17	16	0,4363	6,98	0,198	3,17	0,052	0,83
18	18	0,4155	7,48	0,180	3,24	0,044	0,79
19	18	0,3957	7,12	0,164	2,94	0,037	0,66
20	54	0,3769	20,35	0,149	8,03	0,031	1,67
Total	228		100,74		42,03		-0,12

Taux d'actualisation (i)

Il est essentiel d'actualiser au MÊME TAUX les projets ainsi que les variantes parmi lesquelles il faut choisir :

a) *Investissements dans le secteur privé:*

= coût du capital pour une entreprise privée; souvent le taux directeur réel des banques pour les entreprises privées, éventuellement majoré d'une prime de risque

b) *Investissements dans le secteur public:*

- taux de rentabilité sur le meilleur investissement alternatif possible dans la branche, l'économie, ou sur des placements financiers à l'étranger, soit coût moyen déflaté de la dette publique extérieure

- taux d'intérêt réel que doit payer l'Etat sur sa dette publique.

C'est le coût d'opportunité du capital pour le secteur public

Prise en compte du temps

En conclusion les taux d'actualisation sont différents des taux d'intérêts et des taux d'inflation : ce sont des concepts différents.

Taux d'intérêt

Les taux d'intérêt bancaires sont des taux nominaux.

Les taux d'intérêt réels sont les taux d'intérêt nominaux déduction faite de l'inflation.

Les taux d'intérêt réels ne sont pas observés mais ils peuvent être calculés.

Taux d'intérêt nominal et réel

On a recours au taux d'intérêt réel, qui est le coût du loyer de l'argent, en faisant abstraction de la hausse des prix. Il est tout à fait possible d'observer des taux d'intérêt négatifs (attention concept de bonne gouvernance)

Exemple Vietnam (1995)

Taux d'intérêt nominal à long terme = 18%

Taux d'inflation = 10%

Taux d'intérêt réel = 8%

Exemple ex-Zaïre (1989)

Taux d'intérêt nominal à long terme = 48%

Taux d'inflation = 69%

Taux d'intérêt réel = - 21%

Terminologie

Année de référence

Possibilités : Il est essentiel que la même année de référence soit utilisée pour tous les projets qui doivent être comparés sinon les comparaisons ne sont pas valables

Première année du bilan des flux

- Utiliser l'année 0 si les flux entrants et sortants de la première année ne doivent pas être actualisés (cela suppose que les flux ont lieu au début de l'année, dans les 6 premiers mois de l'année)
- Utiliser l'année 1 si les flux entrants et sortants de la première année doivent être actualisés (cela suppose que les flux ont lieu à la fin de l'année, dans les 6 derniers mois de l'année)
- Le manuel utilise toujours l'année 0

8. Analyse de la rentabilité intrinsèque du projet

Valeur Actuelle Nette (VAN)

Avantages:

- classement correct des variantes
- facile à comprendre

Désavantages:

- requiert la détermination d'un taux d'actualisation exogène
- ne classe pas correctement des projets soumis à une contrainte budgétaire (utiliser VAN / Investissement actualisé comme instrument de mesure alternatif)

Taux de rentabilité interne

TRI = taux d'actualisation qui annule la Valeur Actuelle Nette (VAN)

= taux d'actualisation où les valeurs actuelles des recettes sont égales aux valeurs actuelles des dépenses

Le taux de rentabilité « interne » signifie le taux intrinsèque au projet, c'est-à-dire en dehors de toute considération fiscale et financière.

Il existe trois méthodes de calcul :

- graphique
- arithmétique
- informatique (itération)

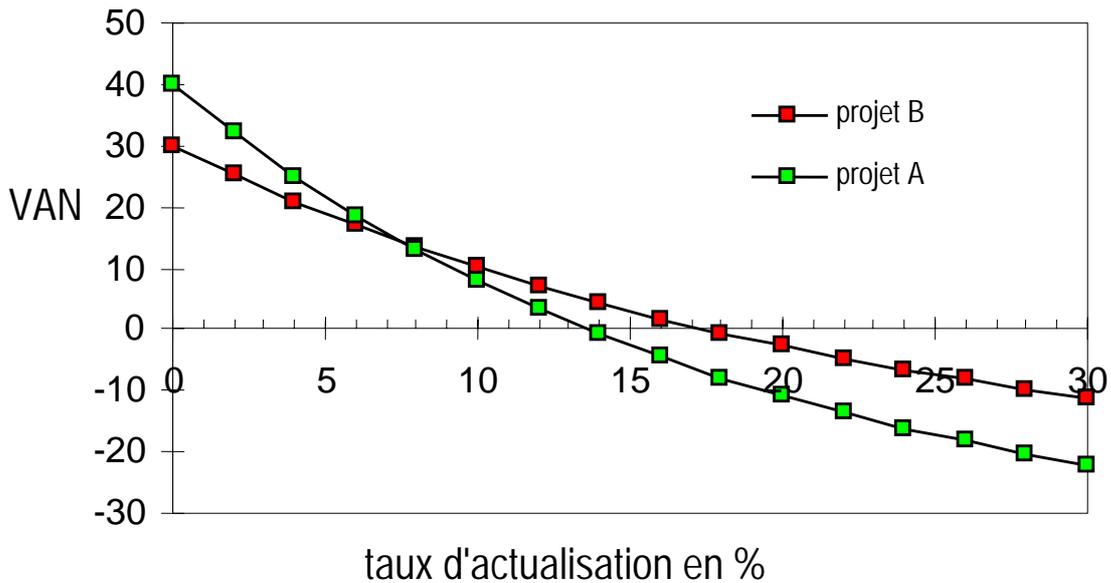
Méthode arithmétique

$$\frac{\sum \text{Avantages}}{(1+r)^t} =$$

$$\frac{\sum \text{Coûts d'investissement} + \text{coûts de fonctionnement}}{(1+r)^t}$$

Mathématiquement, le TRI correspond à la racine d'une équation au nième degré difficile à calculer. On procède par approximations successives.

Figure 12 : Valeur actuelle nette (VAN) de deux projets hypothétiques en fonction du taux d'actualisation



Mesure l'efficacité de l'utilisation des capitaux

Critère de décision:

- comparer le TRI au taux d'intérêt réel
- accepter des projets dont le TRI est supérieur au coût d'opportunité du capital/taux d'actualisation de référence

Avantages:

- ne requiert pas la détermination d'un taux d'actualisation exogène
- facilement compris et accepté

Désavantages:

- ne mesure pas le montant en valeur absolue du profit
- favorise les projets à récupération rapide (même s'ils ne perdurent pas longtemps)

4.2.2. Analyse Coûts – Efficacité

a) Quand entreprendre une analyse coûts - efficacité?

Les avantages peuvent-ils être tous valorisés en termes monétaires?

- Oui ⇒ Analyse Coûts/Avantages
- Non

⇓

Les avantages peuvent-ils être partiellement valorisés en termes monétaires?

- Oui ⇒ Analyse Coûts/Avantages
- Non ⇒

Les avantages sont fournis gratuitement mais concourent à la réalisation d'activités générant des avantages facilement valorisables ? (ex. infrastructures routières : les économies en coût d'exploitation des véhicules)?

- Oui ⇒ Analyse Coûts/Avantages
- Non ⇓

Les avantages ne peuvent pas être valorisés en termes monétaires, mais ils peuvent être quantifiés et peuvent se résumer en un seul indicateur principal pertinent pour le projet dans son ensemble?

Oui ⇒ Analyse de Coûts/Efficacité

b) Définition

L'analyse coûts - efficacité est une méthode d'évaluation de projets à produits non valorisables qui évalue un projet au regard d'une seule mesure, quantifiable et considérée représenter l'objectif spécifique du projet. Cette mesure unique du projet est appelée « indicateur de bénéfice ou d'avantage ».

L'analyse coûts - efficacité se différencie de l'analyse coûts - avantages par le fait que « l'avantage » du projet s'exprime en quantité physique et non pas en valeur monétaire.

c) Définition d'un indicateur de bénéfices ou d'avantages

La démarche coûts - efficacité illustrée par les études de cas sectorielles identifie un indicateur unique¹¹ de bénéfice / avantage par projet. Cet indicateur unique de bénéfice est supposé refléter globalement l'objectif du projet.

¹¹ On peut cependant mettre en œuvre autant d'analyses coûts/efficacité qu'il y a d'indicateurs identifiés, et même réaliser une analyse multicritère, dans la limite du temps et des moyens financiers disponibles pour les analyses.

L'identification d'un indicateur de bénéfice valable pour un projet dans son ensemble constitue une étape délicate mais cruciale. Ces indicateurs sont spécifiques à chaque secteur. On ne peut comparer que des projets d'un même secteur (et pas des projets de différents secteurs). Voir aussi p.228-229 du manuel

d) Calcul des coûts par indicateur de bénéfice (avantage)

Les outils utilisés sont les mêmes que ceux de l'analyse de coûts - avantages :

- Etablissement d'un « cash-flow » ou compte de bilan des flux
- Actualisation
- Analyse de sensibilité

La différence par rapport aux projets à produits valorisables est que les avantages sont décrits en termes quantitatifs dans le cash-flow/compte de bilan des flux. Des coûts par unité d'avantage/bénéfice peuvent alors être calculés.

Attention! L'actualisation des avantages est parfois remise en question. Exemple : étude de cas santé

L'analyse coûts - efficacité ne peut servir qu'à comparer des projets de même type. Elle ne s'applique pas telle quelle à des programmes dont les objectifs sont multiples.

L'analyse coûts - efficacité s'utilise pour choisir parmi des variantes d'un même projet, ou de projets alternatifs, ayant un objectif spécifique et des résultats identiques ou comparables.

On évalue l'efficacité d'un projet en comparant les coûts et les avantages (bénéfices) avec:

- des indicateurs standards s'ils existent,
- les résultats de projets similaires dans le même pays, clôturés ou en cours de réalisation, (attention à la fiabilité et à la cohérence des données - banque de données en création)
- les résultats de projets similaires dans d'autres pays de la sous-région, comparables à ceux du pays bénéficiaire (attention à la fiabilité et à la cohérence des données - banque de données en création)

e) Analyse de la viabilité et de l'efficience des projets à produits non valorisables

Le projet est-il viable?

- montage du budget (compte de bilan des flux pour le(s) agent(s),
- tarifs et redevances,
- financement des coûts récurrents (le financement des nouvelles activités générées par le projet est-il véritablement acquis sur la durée de l'intervention et au-delà de celle-ci?)

Le projet est-il efficient ?

- le projet utilise-t-il le minimum de ressources nécessaires et suffisantes ?
- examen des coûts unitaires (voir p. 239 et banque de données en création)

Figure 13 : Analyse financière des flux consolidés des agents: Actualisation des coûts additionnels et population couverte

		Projection par année											
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. TOTAL DES COÛTS ADDITIONNELS	milliers												
	Euros	677	816	559	313	386	279	201	164	253	125	46	2
2. ACTUALISATION DU TOTAL DES COÛTS ADDITIONNELS													
Facteur d'actualisation 8%		1.000	0,926	0,857	0,794	0,735	0,681	0,630	0,583	0,540	0,500	0,463	0,429
Valeur actualisée 8%	milliers												
	Euros	677	756	480	249	284	190	127	96	137	62	21	1
Valeur actualisée totale 8%	milliers												
	Euros	3 078											
3. Population supplémentaire couverte													
Actualisée à 8%													
Facteurs d'actualisation 8%		1.000	0,926	0,857	0,794	0,735	0,681	0,630	0,583	0,540	0,500	0,463	0,429
Valeur actualisée 8%	milliers												
	personnes	114	543	695	625	497	420	309	242	147	65	22	0

Analyse des coûts unitaires des projets à produits valorisables

Les projets à produits valorisables (entièrement ou en partie) doivent évidemment aussi être soumis à une analyse de l'efficacité des réalisations.

En plus de l'analyse coûts - avantages, il faut vérifier l'efficacité des réalisations c'est-à-dire procéder à un examen des coûts unitaires d'investissement et de fonctionnement.

Analyse des coûts unitaires des projets à produits valorisables

Comment procéder? Il faut établir des coûts unitaires des principales catégories de coûts et les comparer à ceux de projets similaires situés dans des régions comparables (banque de données).

Exemple: coût/km de route réhabilitée, coût/ha aménagé, etc. (voir également p. 239 et banque de données).

Lors de la comparaison, il s'agit de s'assurer que les données sont cohérentes : les projets sont-ils vraiment similaires (c.-à-d. type de surface, largeur de la route) ...

4.3. Questions à se poser

- Est-ce que les cash flows ont été établis en prix du marché, constants (sans prise en considération de l'inflation) ?
- Est-ce que les cash flows ont été établis sur une période d'analyse raisonnable (en fonction du projet) et pas seulement sur la période de financement du projet?
- Est-ce que tous les coûts ont été inclus dans les cash flows? – par exemple les coûts récurrents, les mécanismes de recouvrement des coûts, les contributions en nature, les besoins en trésorerie?
- Tous ou seulement certains des avantages générés par le projet peuvent-ils être quantifiés / valorisés en termes monétaires?
- Si certains bénéfices ne peuvent pas être directement valorisés en termes monétaires, des approximations peuvent-elles être utilisées (par exemple les gains en coûts d'exploitation des véhicules)? Si tel est le cas, une analyse coûts - avantages a-t-elle été effectuée ?
- Si la réponse aux deux questions ci-dessus est positive, les critères habituels de rentabilité ont-ils été calculés lors de l'analyse coûts - avantages (délai de récupération, VAN, TRI...)?
- Si la plupart des avantages ne peuvent pas être valorisés directement ou par approximation, quel indicateur de bénéfice peut être défini (IOV) pour permettre une comparaison aux coûts? Ces ratios sont-ils raisonnables comparés à des projets semblables dans d'autres pays ou régions?
- Est-ce qu'une analyse coûts - efficacité a été réalisée pour les projets valorisables (c'est-à-dire une évaluation des principaux coûts unitaires) ?

Ligne directrice 5 : Différences entre analyse Financière et analyse Economique

5.1. Introduction

Les analyses financières et économiques prennent des perspectives ou points de vue différent(e)s. L'analyse financière implique l'examen des activités et des flux de ressources des agents principaux ou groupes d'entités séparément. L'analyse économique quant à elle, examine l'impact sur la collectivité (l'économie) dans son ensemble.

L'analyse financière permet la quantification des intérêts des agents principaux, la vérification de la solvabilité et de la viabilité à plus long terme du projet, et aide à concevoir les mécanismes de recouvrement des coûts envisageables. Elle prépare le terrain pour l'analyse économique, une fois que les cash flows des agents ont été consolidés dans un seul cash flow.

L'analyse économique fournit également des informations précises sur la contribution réelle du projet à la Nation dans le contexte international ainsi que des effets du projet sur l'économie domestique.

Avant de réaliser des analyses économiques, on devrait intégrer les facteurs cruciaux qui permettent d'assurer le succès du projet.

Avant de demander une analyse économique, particulièrement celle des effets, on devrait d'abord essayer de déterminer quelles sont données disponibles ainsi que le temps et les moyens qu'une telle analyse exigeraient.

5.2. Différences entre analyse Financière et analyse Economique

5.2.1. Consolidation de tous les agents

Figure 14 : Sujet de l'analyse EcoFin

Error! Objects cannot be created from editing field codes.

La consolidation des comptes est une technique qui consiste à substituer aux comptes individuels des agents (dont les opérations seront significativement modifiées par le projet), un compte unique. Ce compte unique synthétise les flux d'échange que l'ensemble des agents concernés entretient avec le reste de l'économie.

a) Les étapes

Tout d'abord, il s'agit d'établir une présentation unique de l'activité globale de différents agents en éliminant tout double compte,
Ensuite, on vérifie l'équilibre financier et la viabilité d'ensemble du projet,
Et enfin, on calcule l'efficacité du projet en termes de productivité des moyens employés et de rentabilité globale des capitaux investis.

b) Comment consolider?

Pour consolider, on inclut dans un seul tableau l'ensemble des flux entrants et sortants enregistrés dans les comptes individuels des agents,
On élimine ensuite les flux qui représentent à la fois des flux entrants et des flux sortants entre ces entités,
Et enfin, on s'assure de la fiabilité et de la cohérence des données

**Figure 15 : Vietnam Compte Consolidé de la sous-filière exportation du riz en 1996
(USD/tonne de paddy)**

EMPLOIS			RESSOURCES	
Fertilisants	20,14	41,9%	Riz 5%	135,73
Pesticides	5,62	11,7%	Sous-produits (retraitement)	20,92
Energie	6,16	12,8%	Sous-produits (collecteurs 1)	17,43
Semences	7,58	15,8%	Sous-produits (rizeries)	0,45
Emballages	2,3	4,8%	Sous-produits (producteurs)	0,22
Abrasifs	0,38	0,8%		
Pièces de rechange	0,18	0,4%		
Entretien des bateaux	0,32	0,7%		
Entretien des équipements	0,4	0,8%		
Contrôle de qualité	0,18	0,4%		
Transport	2,13	4,4%		
Stockage	0,59	1,2%		
Frais de port	2,13	4,4%		
CI	48,11	100,0%		
Salaires des ouvriers	24,09	19,0%		
Frais financiers	5,14	4,0%		
Taxes	7,89	6,2%		
Amortissements	6,98	5,5%		
RNE producteurs	69,36	54,6%		
RNE collecteurs de paddy	4,71	3,7%		
RNE rizeries villageoises	2,18	1,7%		
RNE collecteurs de riz brut	1,54	1,2%		
RNE retraitement - export	5,08	4,0%		
VA	126,97	100,0%		
VA/CA		72,66%	CA	174,75

5.2.2. Analyse économique de projets

Pour l'analyse économique des projets, il existe 2 méthodes dont l'une, la méthode des effets, ne sera vue que de façon succincte dans ce cours de base :

- La méthode des effets (voir cours avancé pour plus d'information)
- La méthode des prix de références

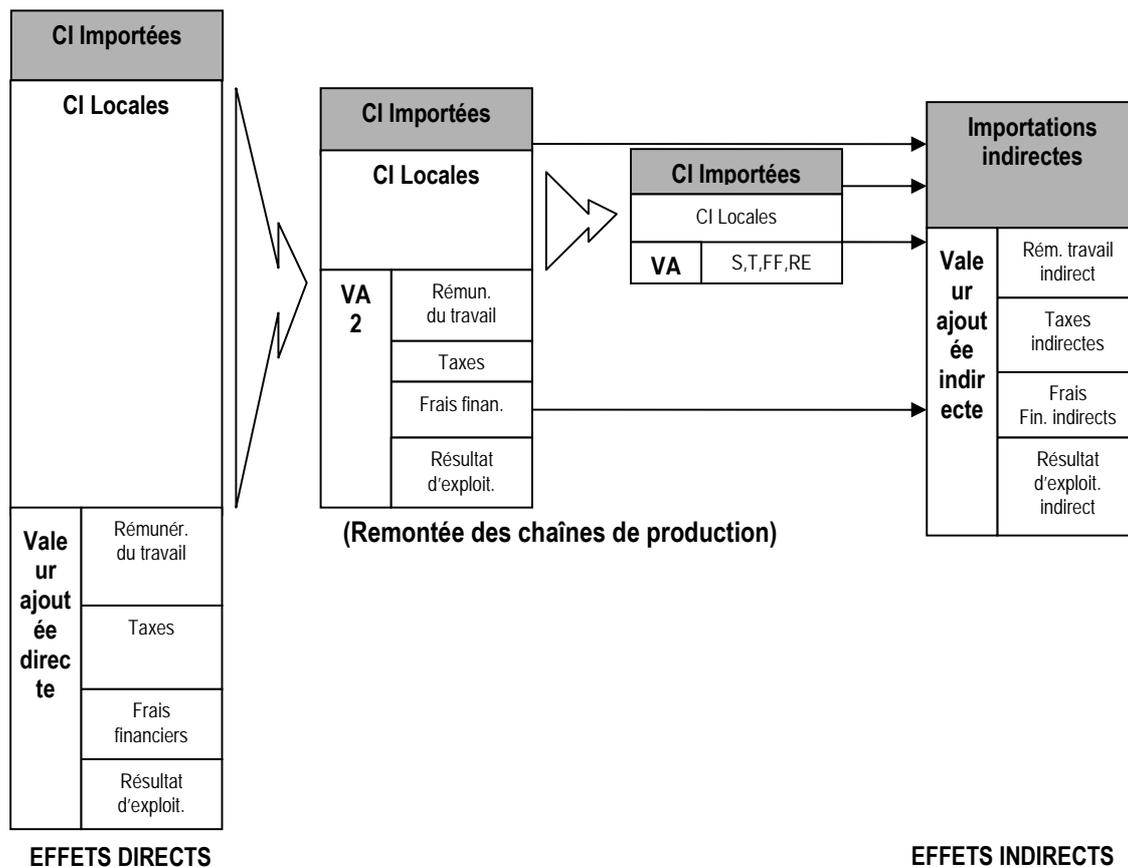
5.2.3. Effets économiques (méthode des effets) (résumé)

a) But

La méthode des effets vise à quantifier concrètement l'insertion d'un projet dans l'économie nationale ou dans un secteur de l'économie nationale..

b) Calcul des effets indirects

Figure 16 : Calcul des effets indirects



- eaux
- développement privé, PME, micro-finance
- environnement
- éducation
- santé
- secteurs sociaux.

5.2.4. La méthode des prix de référence ou “Shadow prices” (Viabilité internationale)

a) Introduction

La méthode des prix de référence cherche à déterminer si les avantages apportés par un projet sont supérieurs aux coûts, de la même manière que pour l’analyse financière, mais du point de vue de la collectivité.

Il s’agit d’une méthode d’analyse dont la mise en œuvre est simple et ne nécessite pas de pré-requis macro-économique important.

Le risque réside dans la fixation et l’ajustement des prix de référence. Tout ajustement doit avoir nécessairement des justifications économiques explicites.

b) Principe

Pour que le prix et la valeur d’un bien ou service coïncident, la théorie économique stipule que les prix doivent être établis par le libre jeu de l’offre et de la demande dans un environnement de concurrence parfaite.

En réalité, des écarts existent entre les prix et la valeur de flux pour la collectivité en raison de distorsions et d’externalités.

c) Approche analytique

L’objectif de la méthode des prix de référence est de définir un système de prix économiques valable pour la collectivité envisagée. Ces prix dits “de référence” sont des prix ajustés, virtuels et théoriques, connus sous le nom de “shadow price” ou “prix d’ombre”.

1. Fondements d'une analyse des prix

(a) le mécanisme des prix et le marché

(b) les distorsions des prix du marché :

- transferts : les taxes, impôts et subventions
- les interventions de l’Etat :
 - contrôle des prix
 - contrôle des taux d’intérêt

- quotas, contingent, tarifs sur les marchandises
- intervention de l'état dans la production
- fixation des salaires
- imperfections du marché :
 - manque d'information et d'ouverture
 - marchés dominés par un nombre réduit d'acheteurs ou de vendeurs
 - manipulation de l'information
 - obstacles à l'entrée dans un marché
- surévaluation (ou sous-évaluation) du taux de change de la monnaie nationale :
 - maintient le prix des importations à un niveau avantageux
 - accompagnée par des tarifs douaniers et des quotas aux importations
 - décourage les exportations

(c) externalités

- élargit l'analyse de l'agent à l'économie nationale
 - impacts directs
 - impacts non - valorisables

2. La méthodologie appliquée: les prix de référence

Prix de référence ("shadow prices")

Prix théoriques, virtuels, devant refléter les valeurs « réelles » pour la collectivité. L'estimation de la valeur de référence repose sur la notion de coût d'opportunité.

Le coût d'opportunité

Le coût d'opportunité d'un bien ou service est mesuré par la valeur qu'il aurait dans sa meilleure utilisation alternative. Traditionnellement, le système de prix économiques se calcule comme suit :

- pour les biens et services échangeables sur le marché international, à partir des prix de parité internationaux (à la frontière) ;
- pour les facteurs de production (main d'œuvre, terre, capital) à leur coût d'opportunité.

3. Hypothèses sous-jacentes

La méthode suppose le sous-emploi des capacités de production de biens et services non – échangeables. Elle suppose également la constance du système de prix relatifs des biens et services non – échangeables ainsi que la constance du système de prix internationaux relatifs pour les biens et services échangeables.

d) Conversion aux prix de référence: un processus en six étapes

1. Externalités positives et négatives à intégrer dans le compte financier consolidé ;
2. Elimination des transferts (taxes - subventions) : Elimination de tous les flux qui ne représentent pas des productions ou consommations réelles de ressources ;
3. Classement des biens et services en "échangeables" et "non échangeables" ;
4. Valorisation des biens et services échangeables : Estimation du prix de référence en se basant sur les prix de parité import/export ajustés par l'utilisation du taux de change de référence.¹²;
5. Valorisation des biens et services non – échangeables¹³ : Utilisation du prix du marché hors taxes et subventions (principe de base, choix du manuel) car il est supposé qu'ils reflètent le prix d'opportunité sur le marché réel ;
6. Etablissement des comptes : Calcul de la VAN et du TRI économique.

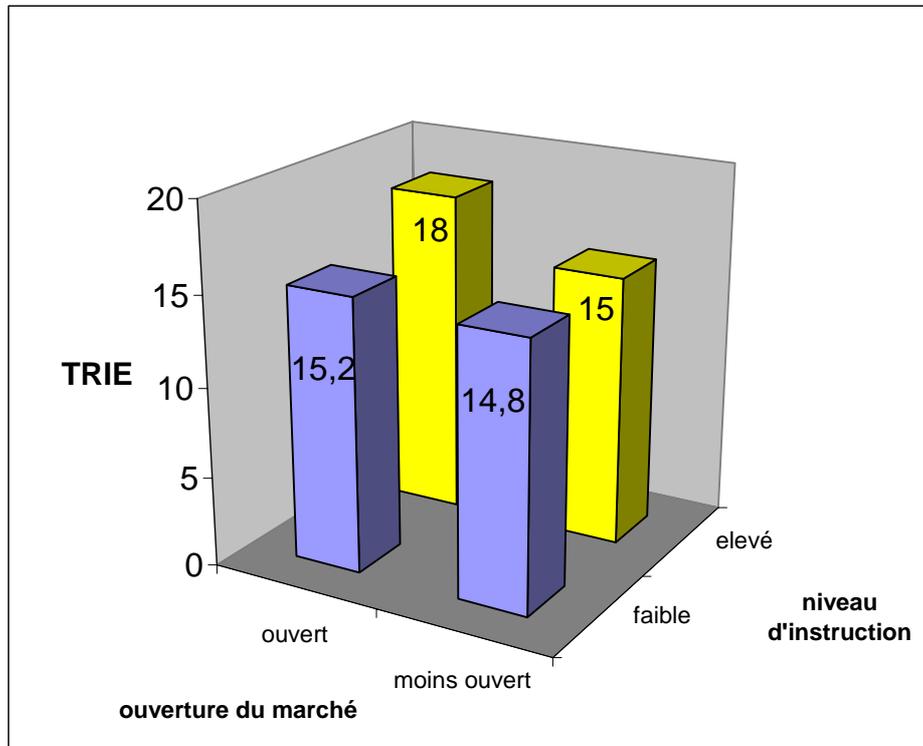
e) Analyse des résultats

1. Création de revenus (VAN économique et TRI économique)
2. Compétitivité CRI (ou DRC) indicateur très important pour les secteurs

¹² Pages 174-176 du Manuel, figures 6.1-6.4

¹³ page 180 du Manuel

Figure 18 : L'éducation et l'ouverture des marchés en termes de rentabilité économique



Banque Mondiale, 2002 – Qualité de Croissance - Page 86, figure 3.12

5.3. Questions à se poser

L'analyse financière a été entreprise avant l'analyse économique ?

1) Analyse économique - méthode d'effets (le cas échéant)

Quelles sont les conséquences de la réalisation du projet pour l'économie nationale (exprimés en prix du marché), particulièrement sur :

- la croissance économique,
- le budget de l'Etat (charges récurrentes à financer),
- les ressources en devises,
- la distribution des revenus

2) Analyse économique – prix de référence (“ shadow pricing ”)

Quels sont les objectifs de politique macro-économique qui ont conduit au choix de prix de référence repris dans l'analyse (coûts et éventuellement avantages) ?

Le passage des prix du marché (analyse financière) au prix de référence, les coefficients appliqués et leur justification, les éventuelles externalités positives ou négatives et leur valorisation sont-ils expliqués?

Quels sont les résultats du « shadow pricing » et des analyses de sensibilité ?

Quelle est la performance du projet après la prise en compte des distorsions de prix par rapport à d'autres projets :

- semblables dans le même pays
- semblables dans d'autres pays et / ou régions
- semblables susceptibles d'être concurrent en termes d'accès à la ressource (subvention / prêt)?

Ligne directrice 6 : Hypothèses et Risques

6.1. Introduction

L'analyse financière et économique se base sur des estimations, mais l'avenir est incertain. Souvent, les études financières et économiques ne spécifient pas suffisamment les hypothèses utilisées pour calculer les résultats prévus. De ce fait, il est difficile de se prononcer sur la fiabilité du scénario proposé ou de modifier le projet si, par exemple, certains coûts ont changé.

Les hypothèses devraient être clairement énoncées et réalistes, tout comme dans le cadre logique. Les consultants doivent définir clairement les hypothèses sous-jacentes et fournir les fichiers (Excel) utilisés pour les calculs des coûts et des avantages.

Les analyses de sensibilité doivent être effectuées pour chaque facteur de risque majeur pour évaluer leur impact sur les avantages prévus.

Il devrait au moins y avoir un scénario « optimiste », un scénario « normal » et un scénario « pessimiste ».

6.2. Risques et incertitudes

Risques externes de toutes natures auxquels le projet peut être soumis et dont les conséquences ne peuvent pas forcément être chiffrées : risques climatiques, sociopolitiques, écologiques, sociaux, etc...

Lors de la formulation du projet, ces risques doivent être mentionnés et leur probabilité doit être estimée.

L'incertitude se traduit par une mauvaise estimation des coûts ou des avantages prévus.

On tient compte d'un éventuel dépassement des coûts par des imprévus (voir coûts d'investissements).

L'analyse de sensibilité évalue l'impact d'une variation des coûts et/ou des avantages

Incertitude : Analyse de sensibilité

Habituellement, l'analyse de sensibilité fait varier les avantages et les coûts simultanément de +/- 10% ou 20 %. Elle évalue à quel point les résultats (TRI, VAN) y sont sensibles.

L'analyse de sensibilité permet de déterminer les variables les plus sensibles et les valeurs critiques qui annulent la rentabilité du projet.

Elle étudie également dans quelle mesure des retards dans la mise en œuvre se répercutent sur les résultats.

L'analyse de sensibilité est un aspect fondamental de l'analyse d'un projet.

Figure 19 : Analyse financière dans le cadre d'une analyse coûts-efficacité : Analyse de sensibilité des coûts additionnels consolidés

Paramètre	Pourcentage de variation	Variation de la valeur actualisée (000 d'Euros)	Variation (%)
Scénario de base	0 %	3 078,0	0
Coûts d'investissement	Augmentation de 10%	14,5	0,5
Coûts des produits pharmaceutiques et médicaments	Augmentation de 10%	117,9	3,83
Coût de l'assistance technique	Augmentation de 10%	114,8	3,73
Autres coûts additionnels de fonctionnement et de maintenance	Augmentation de 10%	49,6	1,61
Coût des véhicules	Augmentation de 10%	10,9	0,35

**Figure 20 : Analyse de sensibilité du TRIF : Exemple de projet sensible
Carbonisation Congo**

Variations	des coûts (investissements et fonctionnement) (%)						
	-30	-20	-10	0	10	20	30
des ventes (%)							
-30	30,8	20,2	11,1	2,7	-5	-14,7	-27
-20	42	30,8	21,5	13,3	5,8	-1,3	-8,8
-10	52,7	40,6	30,8	22,4	15,1	8,3	1,9
0	63,2	50	39,6	30,8	23,2	16,5	10,3
10	73,4	59,3	48	38,7	30,8	23,9	17,7
20	83,6	68,3	56,2	46,4	38	30,8	24,4
30	93,7	77,3	64,3	53,8	45	37,4	30,8

Figure 21 : Analyse de sensibilité du TRIE : Exemple de projet peu sensible (irrigation au Mali)

		Avantages				
		80%	90%	100%	110%	120%
Coûts	80%	23,14	25,66	27,98	30,13	32,12
	90%	20,69	23,14	25,39	27,48	29,43
	100%	18,58	20,95	23,14	25,17	27,08
	110%	16,72	19,02	21,15	23,14	24,99
	120%	15,08	17,32	19,39	21,32	23,14

Figure 22 : Analyse de sensibilité : Exemple d'erreurs (Routes Haïti)

Sensibilité des coûts	Coût de base								Coût majoré de 20%							
	12%				8%				12%				8%			
	10%		12%		10%		12%		10%		12%		10%		12%	
Niveau	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
V.A.N.(x 10 ⁶)	1334	1274	989	946	662	640	462	448	1220	1170	882	847	549	537	355	350
TRI	28%	28%	28%	28%	21%	22%	21%	22%	24%	25%	24%	25%	18%	19%	18%	19%

Figure 23 : Analyse de sensibilité du revenu du travail selon le nombre d'autruchons vivants à 3 mois par femelle et par an

Error! Objects cannot be created from editing field codes.

6.3. Questions à se poser

- Les hypothèses principales utilisés pour effectuer l'analyse EcoFin ont-elles été clairement énoncées et sont-elles réalistes? - à la fois en ce qui concerne les coûts et les avantages? - le taux d'actualisation? - les prix internationaux etc. ?
- Le degré de risque a-t-il été testé (analyse de sensibilité) - pour 3 scénarios: pessimiste, normal et optimiste?
- Est-ce que les fichiers (Excel) qui ont été utilisés pour les calculs ont été fournis?

Ligne directrice 7 : Synthèse de l'analyse EcoFin

Schéma Synthétique de l'Atelier EcoFin (méthodologie)

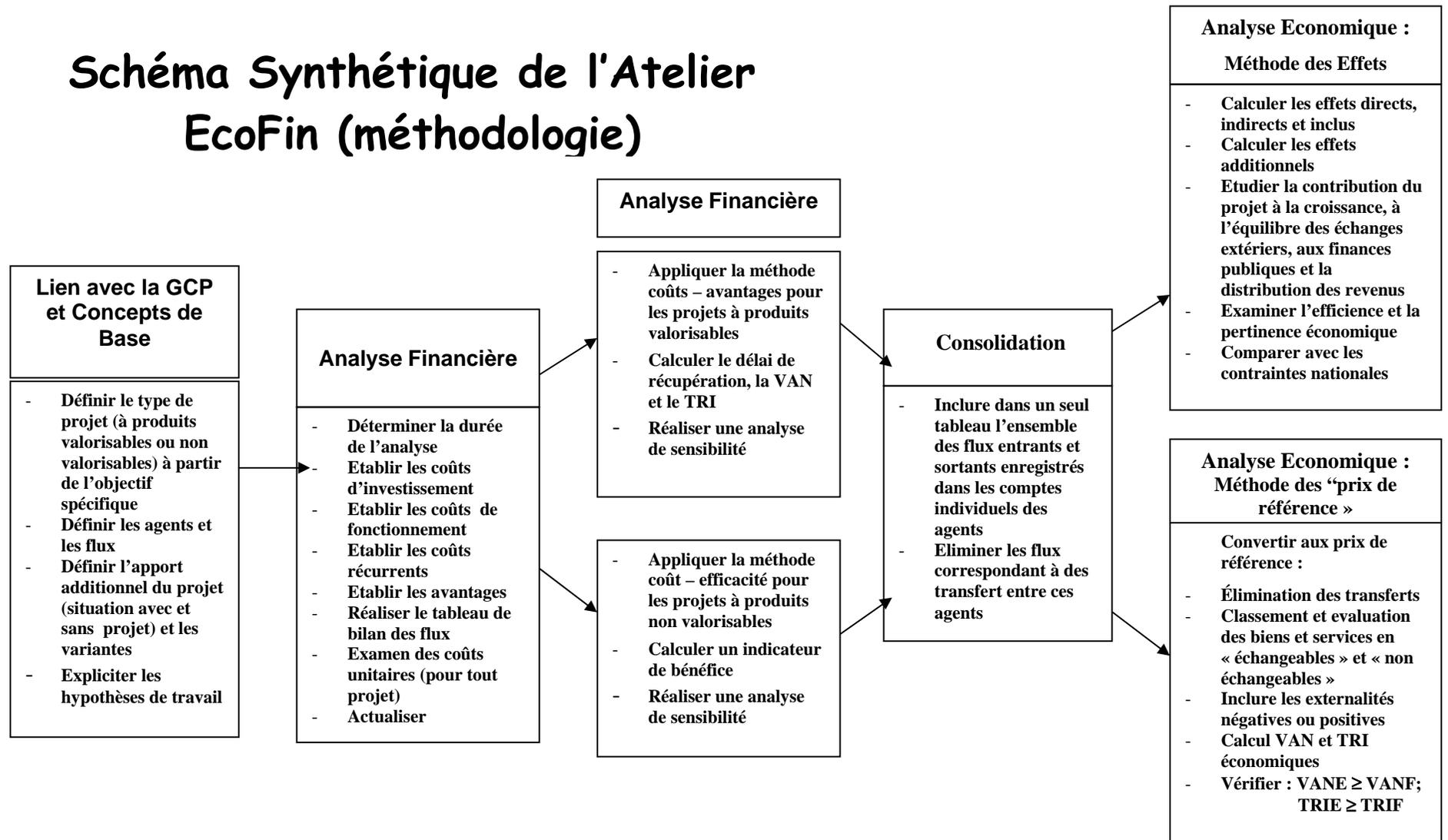


Schéma Synthétique de l'Analyse EcoFin (objectifs)

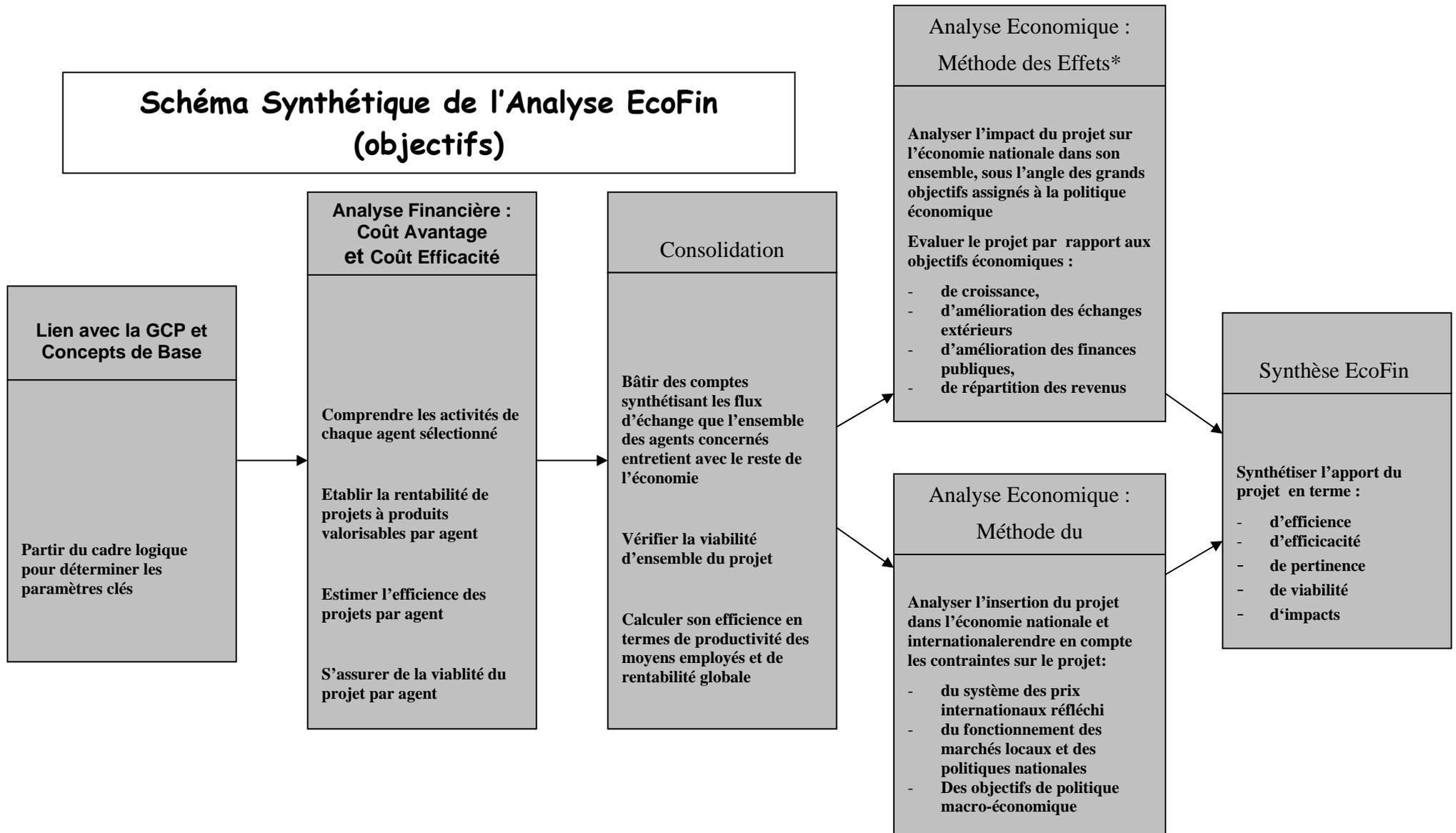
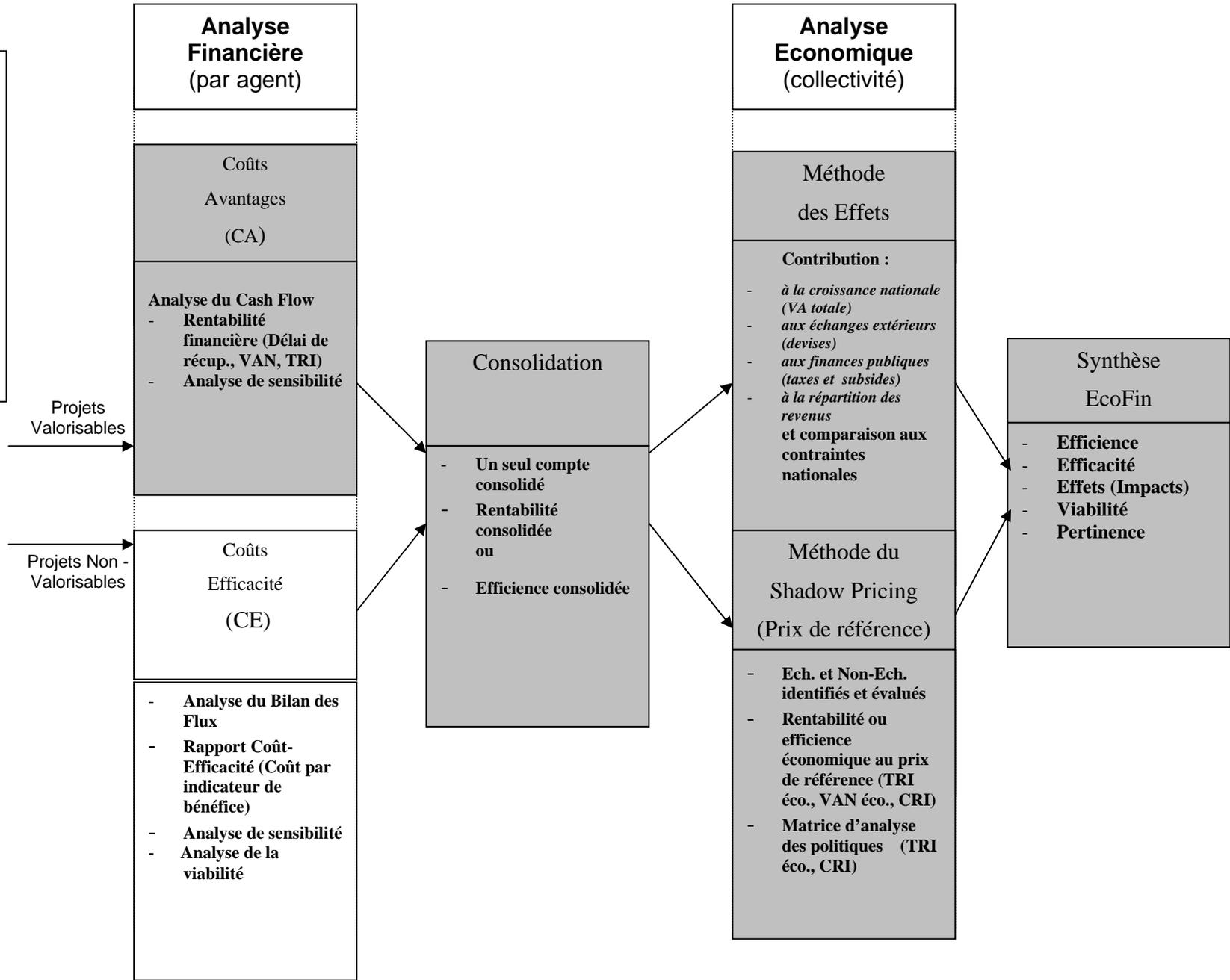


Schéma Synthétique de l'Analyse EcoFin (outputs)



Les 5 critères d'évaluation de la gestion du cycle du projet sont repris ci-après et mis en regard de méthodes EcoFin pertinentes

Cadre logique

	Logique de l'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de Vérification	Hypothèses
Objectifs globaux	Pertinence			
Objectif Spécifique	Impact			
Résultats	Efficacité	Efficience		
Activités		Moyens	Coûts	
				Conditions préalables

V
I
A
B
I
L
I
T
E

1. Pertinence

<i>Questions à se poser</i>	<i>Méthode EcoFin</i>
Le projet répond-il aux besoins réels des bénéficiaires visés?	Analyse financière des bénéficiaires visés
Comment ce projet s'intègre-t-il aux priorités nationales, aux objectifs de la politique sectorielle et aux réformes entreprises par le gouvernement?	Analyse économique (méthode des effets et prix de référence)
Comment ce projet s'intègre-t-il aux politiques et priorités de l'UE? Des bailleurs de fonds coordonnés ?	Analyse économique (méthode des effets et prix de référence)

2. Efficacité

<i>Questions à se poser</i>	<i>Méthode EcoFin</i>
Dans quelle mesure le projet permet-t-il d'atteindre l'objectif spécifique ?	Comparaison des résultats avec l'objectif spécifique

3. Efficience

<i>Questions à se poser</i>	<i>Méthode EcoFin</i>
- Est-ce que le projet utilise le minimum de ressources ? Celles-ci sont-elles utilisées efficacement ?	Coûts – efficacité financière et s'il y a lieu économique en utilisant les prix de référence ou la méthode des effets
- La rentabilité du projet est-elle suffisante (valable uniquement dans les projets valorisables) ?	Coûts – avantages financière et s'il y a lieu économique en utilisant les prix de référence ou la méthode des effets

Figure 24 : Efficience économique : Analyse coûts / efficacité économique, Intégration de la méthode des effets : Projet de santé en Ouganda

Error! Objects cannot be created from editing field codes.

Décomposition du coût total de 0.836 Euro par personne et par année

Figure 25 : Efficience économique : Analyse coûts / efficacité économique , Intégration de la méthode des prix de référence : Projet de santé en Ouganda

Ventilation des coûts additionnels, actualisés à 8%, en milliers d'Euros :

	Prix constants de marché	FC	Prix constants de référence
Devises	1 452	1,12	1 626
Salaires et honoraires	1 209	1,00	1 209
Taxes	298	0,00	0
Excédent	120	1,00	120
Total	3 079		2 955

Coût par personne / an : 0.803 (2955 divisé par 3679 personnes couvertes plus tôt)

4. Impact/Effets

<i>Questions à se poser</i>	<i>Méthode EcoFin</i>
Quels sont les effets du projet sur l'économie nationale (la croissance économique, le budget du gouvernement, les devises, et la distribution des revenus), sur le secteur ciblé de l'économie nationale? Quelle est son insertion dans la mise en oeuvre de la politique sectorielle ?	Analyse économique: méthode des effets

5. Viabilité

<i>Questions à se poser</i>	<i>Méthode EcoFin</i>
Les principaux agents vont-ils rencontrer des problèmes de solvabilité durant la mise en	Analyse financière des principaux agents

<p>oeuvre du projet?</p> <p>Les principaux agents sont-ils capables d'assurer le financement des coûts récurrents après la fin du projet? Quelle est leur stratégie de recouvrement ?</p> <p>Le projet est-il compétitif (c'est-à-dire viable) du point de vue international?</p> <p>Le projet s'intègre-t-il dans la mise en oeuvre des objectifs de la politique sectorielle?</p>	<p>Analyse financière des principaux agents</p> <p>Analyse économique: prix de référence</p> <p>Analyse économique : effets</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

III. Annexes

1. Les lignes directrices

Les 7 étapes principales¹⁴ de l'Analyse Financière et Economique sont:

1. Lien avec les éléments clés du **Cadre Logique**
2. Analyse des intérêts des **Agents** principaux
3. Définir les **Situations Avec - et Sans Projet** ainsi que des **variantes** possibles
4. **Quantifier les Avantages** - et les comparer aux Coûts
5. **Analyse Financière et Economique**: perspectives étroites ou larges
6. Analyser les **Hypothèses** et les **Risques**
7. Procéder à la **Synthèse** de l'Analyse Financière et Economique (EcoFin) et les **Critères de Décision**

1: Lien avec la Gestion du Cycle de Projet et le Cadre Logique

La première étape dans l'analyse EcoFin est de voir comment elle s'intègre à d'autres analyses qui peuvent être nécessaires et au Cadre Logique.

L'analyse EcoFin est seulement l'une des formes d'analyses nécessaires: la méthodologie de gestion de cycle du projet fait référence également aux aspects **institutionnels**, politiques, **environnementaux**, **sociaux** et de **genre**.

Elle peut être utilisée pour **définir le projet d'une façon plus précise** et notamment les éléments clés du Cadre Logique. **Elle permet de quantifier le problème à résoudre**, les intrants **nécessaires**, les résultats **prévus et également le degré de réalisation de l'objectif spécifique**.

Par exemple, pour un projet d'élevage, un problème de taux de reproduction trop faible ou de croissance du cheptel insuffisant peut être quantifié à partir de statistiques (comme la proportion imputable aux maladies curables). Les intrants et les activités nécessaires peuvent être alors calculés; les résultats prévus peuvent être quantifiés en projetant les effets des intrants (par exemple des vaccins) tout au long de la période d'analyse du projet. Le degré d'atteinte de l'objectif spécifique (par exemple, l'amélioration de la santé animale) peut alors être également mesuré - par exemple la croissance a augmenté de X% à Y%.

Il peut également être utile de déterminer de combien le projet contribuera à la réalisation de l'objectif général. Dans la pratique, ces informations peuvent être difficiles à obtenir, notamment si aucune étude d'identification n'a été entreprise auparavant. *Dans le cas du projet d'élevage susmentionné, l'objectif général peut être d'améliorer la nutrition de la population: une analyse de consommation de lait et de viande peut aider à quantifier la contribution du projet à l'amélioration de la nutrition.*

2 : Analyse des agents principaux (stakeholders)

¹⁴En réalité, il ne s'agit pas d'étapes chronologiques; l'analyse financière et économique est itérative dans la mesure où les étapes suivantes aident à clarifier les étapes précédentes – par exemple, clarifier les hypothèses permet de construire les cash flows.

La deuxième étape de l'analyse financière et économique est d'identifier les agents et d'analyser leurs intérêts dans le projet. Cela paraît simple, mais prend souvent davantage de temps que prévu!

- **Quand faut-il identifier les agents?** L'analyse des agents devrait avoir lieu pendant la préparation du projet (si nécessaire avec l'aide du Help Desk PCM); sinon lors de l'analyse EcoFin. *L'accent est mis sur les fonctions économiques: production et / ou vente des biens et des services, répartition des revenus, consommation de biens et de services. Les entités peuvent être des personnes, des groupes de personnes ou des institutions de types divers.*
- **Qui sont les agents impliqués?** Un projet peut impliquer un grand nombre d'agents dont les intérêts ne peuvent pas tous être analysés. Les bénéficiaires devraient être analysés en premier lieu, suivi des autres agents principaux (par exemple le ministère, le gouvernement...) affectés de façon significative par le projet. *Pour un projet typique de réhabilitation de route, les agents à prendre en considération sont en général les utilisateurs du transport routier, les transporteurs, le ministère des Transports, les contractants, mais aussi d'autres agents affectés dans la zone (par exemple des agriculteurs, des commerçants ou des industriels), s'il est avéré qu'ils seront affectés de façon significative par le projet. Très souvent, des agents importants sont oubliés: par exemple, seul le ministère qui bénéficie du projet est analysé; ou bien les utilisateurs des transports routiers ne sont pas considérés séparément des transporteurs - malgré la tendance avérée des transporteurs à ne pas faire bénéficier les utilisateurs des réductions des frais d'exploitation des véhicules.*
- **Les agents principaux devraient être analysés séparément.** Cela signifie que des cash flows distincts¹⁵ devraient être présentés. Les bénéficiaires qui ont des comportements économiques très différents méritent d'être divisés en sous-groupes. *Par exemple, dans un projet de distribution d'eau potable, les femmes et d'autres groupes.*
- **Le projet devrait être reformulé si un des groupes - cibles doit subir des pertes à cause du projet et risque de le boycotter.** *Par exemple, des agriculteurs plus démunis peuvent essuyer des pertes par rapport à ceux qui peuvent se permettre de payer l'engrais importé par le projet.*
- Cette analyse devrait indiquer clairement si le projet fera face à des problèmes **de solvabilité** au cours de la période de financement par le donateur ou s'il aura un problème **de viabilité** après la fin du financement. *Par exemple, s'il y a un besoin de financement pour les coûts récurrents d'un projet de soins de santé de base, le projet peut éventuellement être reformulé et prévoir un recouvrement partiel de certains coûts auprès du gouvernement ou des bénéficiaires finaux. Si les fonds sont suffisants au cours de la période de financement, mais insuffisants ensuite pour assurer la pérennité des avantages générés par le projet, des fonds supplémentaires doivent être identifiés et garantis.*

En conclusion, il n'est pas toujours simple de définir les agents, mais il s'agit d'une étape cruciale. Donner des indications à ce sujet aux consultants avant qu'ils n'entreprennent une étude de faisabilité, permet d'améliorer la qualité de celle-ci de façon significative.

3 : Définition des Situations Avec Projet et Sans Projet ainsi que les variantes possibles

La troisième étape est de définir les situations "avec le projet" et "sans le projet".

¹⁵ Dans le manuel EcoFin, un « bilan des flux » est utilisé pour l'analyse. Le cash flow, également nommé échéancier des flux, prend en compte tous les flux monétaires, alors que le bilan des flux comprend en plus les flux entrants et sortants qui ne font pas l'objet de flux monétaires (contributions et avantages en nature). Les deux états sont nécessaires, le premier pour vérifier la solvabilité du projet, le second pour refléter l'utilisation des ressources.

Définir la situation «sans projet » n'est pas un gaspillage de temps! Cette définition n'est pas exempte d'arbitraire, mais elle aide à estimer l'avantage additionnel généré par le projet.

- **La situation "sans projet" ne doit pas être confondue avec la situation "avant le projet"**, puisque sans un financement par l'UE, la situation changerait quand même avec le temps. *Un gouvernement pourrait par exemple réhabiliter des centres médicaux, mais sur une période plus longue (par exemple sur 12 ans au lieu de 4 dans le cas du financement par l'UE). De même, un gouvernement pourrait réaliser les entretiens minimaux d'une route même si aucun fonds n'est disponible pour remettre en état cette route.*
- **Le Cadre Logique se concentre sur la situation "avec le projet"**, ce qui est juste puisqu'il faut d'abord vérifier la logique interne du projet.
- Les situations « avec le projet » et « sans le projet » devraient **être quantifiées sur la période d'analyse du projet** - qui n'est pas à confondre avec la durée de financement, mais généralement la durée de vie prévue des avantages générés par le projet. *Par exemple, dans le cas des centres médicaux susmentionnés, la durée de vie du projet pourrait raisonnablement être de 12 ans. Dans le cas des routes réhabilitées, la durée pourrait bien être de dix ans (la plupart des consultants analysent ces projets sur 20 ans, mais cela ne va pas toujours de soi).*
- Il faut éviter de présenter **une image partielle** du projet. *Par exemple seulement la partie qui est financée par l'UE, s'il est établi que d'autres sources de financement seront exigées ou utilisées (le gouvernement, les bénéficiaires...). Parfois, il y a une tendance – à laquelle il convient de résister à tout prix - à ne pas considérer certains coûts ou avantages (par exemple, le coût des subventions de services public). En d'autres termes, tous les coûts et avantages relatifs au projet devraient être quantifiés pour chacun des agents principaux.*
- La situation «additionnelle» est celle "avec le projet" moins celle "sans le projet" . **En fin de compte, le projet devrait produire davantage de bénéfices nets (les avantages moins les coûts) que dans la situation sans projet** – en d'autres mots, la situation additionnelle devrait être positive. *Dans la pratique, cela signifie que les critères de rentabilité (VAN, TRI) et / ou de l'analyse coût efficacité (le coût par personne formé, par vaccination, par nuit /lit / hôpital...) de la situation additionnelle devraient figurer dans la proposition de financement et **non** ceux de la situation "avec projet" - c'est-à-dire sans déduire les avantages qui seraient générés de toute façon sans le projet (il s'agit là d'une erreur fréquente).*
- Les trois situations (avec, sans et additionnelle) devraient être présentées sous la forme de **trois cash flows**. Les consultants ne devraient pas calculer la situation additionnelle directement, car il y a un risque d'omission de certains éléments.
- La situation 'avec projet' devrait être comparée **aux autres variantes** pertinentes qui devraient être suffisamment quantifiées. Le choix de la variante devrait être justifié. *Former 100 personnes - ou 5 formateurs? Chaque variante devrait être quantifiée en termes de coûts, d'avantages et de faisabilité.*

4 : Évaluer les Avantages: Analyse Coûts - Avantages et Analyse Coûts - Efficacité

Le propos essentiel de l'analyse financière et économique est **de valoriser en termes monétaires** les coûts et les avantages. Les coûts sont généralement connus, mais certains avantages peuvent ne pas avoir de prix, et peuvent être difficiles à évaluer ("avantage non valorisable"). Cela est le cas de beaucoup de projets, notamment dans les secteurs sociaux.

L'Analyse Coûts - Avantages est utilisée pour les projets à produits valorisables; et l'Analyse Coût – Efficacité¹⁶ pour les projets à produits non valorisables.

L'Analyse Coûts - Avantages

¹⁶ Il s'agit de l'appellation usuelle, même si le terme coût efficacité serait plus adéquat (la minimisation des coûts est recherchée)

- Valorise les avantages par **calcul direct** par exemple production supplémentaire de riz X d'une valeur de Y par tonne (- coûts de production supplémentaires, + d'autres bénéfiques...); ou par **approximation (« proxy »)**¹⁷: c'est-à-dire en utilisant des indicateurs ou des facteurs représentatifs qui donnent une valeur plus ou moins fiable par exemple, pour un projet de route, les gains en coûts d'exploitation des véhicules (CEV) sont relativement faciles à estimer.
- **Prend en compte les mécanismes de recouvrement des coûts** (contributions des utilisateurs pour bénéficier des services) lors de l'élaboration du Cash Flow, l'analyse de la solvabilité et de la viabilité. Il est important de comparer les contributions aux revenus des ménages ou à toute statistique disponible pour vérifier si les ménages sont en mesure de payer ces services (« affordability »). Par exemple, lorsque les bénéficiaires finaux doivent payer un montant pour l'eau potable qui permet de couvrir les frais d'entretien des pompes etc., il est essentiel de vérifier que ces contributions sont dans les moyens des bénéficiaires.
- Permet de calculer **des critères de rentabilité** qui montrent la proportion entre les coûts et les avantages. Ceux-ci peuvent être utilisés pour choisir entre différents projets possibles ou différentes composantes.

Critères de rentabilité ¹⁸

1 - La VAN est la Valeur Actuelle Nette du projet, après application d'un taux d'actualisation défini (le taux de perte de valeur de l'argent dans le temps ou le coût d'opportunité du capital¹⁹). La VAN du projet est exprimée en valeur absolue et peut ainsi être comparée à la VAN d'autres investissements de même montant. Si les variantes au projet nécessitent des investissements de montants différents, il est recommandé de diviser la VAN de chaque variante par l'investissement actualisé, afin de permettre la comparaison de ces projets.

2- TRI : Taux de rentabilité interne – il s'agit du taux d'actualisation auquel la VAN est nulle. En d'autres termes, la TRI devrait au moins être au-dessus du coût d'opportunité du capital dans le pays où le projet est réalisé.

Tant la TRI que la VAN devraient être calculés puisqu'ils ne fournissent pas les mêmes informations.

L' Analyse Coûts - Efficacité

- **Permet d'analyser les avantages non valorisables** par un calcul direct ou par approximation
- **Se concentre sur les coûts par unité d'avantage, et les compare** aux coûts similaires constatés ailleurs - par exemple en comparant le coût pour vacciner une personne, ou d'une nuit dans un lit dans l'hôpital, ou de la scolarisation d'un enfant pendant un an, dans la zone choisie par le projet; avec les coûts constatés ailleurs dans le pays, dans les pays voisins, voire, dans certains cas, dans la région ou dans le monde entier.²⁰
- est généralement spécifique à **un secteur**, puisque les comparaisons sont seulement valables dans un secteur (la santé, l'enseignement...) et non entre les secteurs.

Analyse Coûts - Avantages ou Analyse Coûts - Efficacité?

¹⁷ Même si certains biens sont gratuits, leur valeur peut donner une idée de leur rareté; un exemple typique est la « disposition à payer » utilisée par exemple dans le secteur de l'eau

¹⁸ Il existe d'autres critères de rentabilité qui pourraient et devraient être utilisés, comme le délai de récupération (temps nécessaire pour recouvrer les investissements sans procéder à une actualisation) et le Coût en Ressources Internes (le coût des ressources internes nécessaires à la « production » de l'équivalent d'une unité de devises).

¹⁹ = les taux d'intérêt en vigueur pour l'emprunteur privé (analyse financière) ou l'Etat (analyse économique)

²⁰ Lors de la comparaison avec d'autres pays, les coûts devraient être exprimés en prix de référence (« shadow prices ») pour être valables.

- En aucun cas, il ne faut supposer qu'**aucune analyse financière et économique n'est possible, parce que certains avantages sont non valorisables**
- Comme la plupart des projets comprennent tant des avantages valorisables que non valorisables, **les deux méthodes d'analyse devraient être normalement être appliquées.**
- Même les projets générant des avantages valorisables devraient être soumis à l'analyse coût - efficacité, pour s'assurer que **les principaux coûts unitaires sont raisonnables par rapport à des projets semblables.** *Par exemple, le coût / km d'une route en bitume de 6 mètres de largeur est-il raisonnable comparé à des projets semblables et à d'autres routes dans le pays ? Le coût d'un centre médico-social est-il raisonnable comparé aux centres semblables dans les régions ou les pays comparables ?*

5 : Les différences entre l'analyse financière et l'analyse économique

Les analyses financières et économiques se placent dans des **perspectives ou points de vue différent(e)s**. L'analyse financière implique l'examen des activités et des flux de ressources des agents principaux ou groupes d'entités *séparément*. L'analyse économique quant à elle, examine le projet sur la collectivité (l'économie) *dans son ensemble*. *Les deux formes d'analyse ne fournissent donc pas les mêmes informations, mais se complètent. L'analyse économique prend généralement la perspective de la nation, mais peut également prendre la perspective d'une région ou d'un secteur, si le programme se concentre sur l'un de ces derniers.*

- **L'Analyse financière permet la quantification des intérêts des agents principaux**, la vérification de la solvabilité et de la viabilité à plus long terme du projet, et aide à concevoir les mécanismes de recouvrement des coûts envisageables. Elle prépare le terrain pour **l'analyse économique, une fois que les cash flows des agents ont été consolidés** dans un seul cash flow.
- **L'analyse économique** fournit également des informations précises sur la contribution réelle **du projet à la Nation dans le contexte international** ainsi que **des effets du projet sur l'économie domestique.**

L'application de la méthode de prix de référence, plus couramment appelée Shadow pricing permet de comparer le projet

- (a) aux objectifs de la politique macro-économique du pays concerné (qui sont censés être clairement identifiés)*
- (b) à l'objectif éventuel de compétitivité ou viabilité dans le système international des prix mondiaux des biens et des services (comparaison avec des projets semblables dans autres pays / régions principalement par le biais de la valorisation des coûts et avantages en prix internationaux, plutôt que dans les prix locaux qui souvent affectés par les imperfections du marché)*

La méthode des effets²¹ quantifie l'impact d'un projet sur:

- (a) la croissance économique*
- (b) le budget de l'Etat*
- (c) la balance commerciale et de paiements*
- (d) la distribution des revenus*

- **Il faut toujours effectuer une analyse financière avant de procéder à l'analyse économique.** Il est utile **de comparer les résultats** de l'analyse économique (notamment en prix de référence) avec l'analyse financière, notamment pour constater que certains avantages sont transférés entre certains agents. *Pour ce faire, il est important de vérifier la présence éventuelle d'externalités négatives et positives pour la collectivité nationale (ou régionale ou multinationale ou mondiale) qui n'aurait pas été prise en compte dans l'analyse*

²¹ La 'méthode des effets' , telle que définie dans le Manuel EcoFin examine les chaînes en amont du projet. Elle nécessite des données considérables, mais peut donner des aperçus utiles des coûts et des risques en amont, ainsi que sur le problème de la distribution des revenus (- importante dans les projets de réduction de la pauvreté)

financière. Le système permettant le passage des prix financiers aux prix et coûts économiques doit être le plus explicite possible et justifié par rapport aux objectifs de politique macro-économiques des pays concernés.

Avant de réaliser des analyses économiques, on devrait réfléchir aux facteurs cruciaux qui permettent d'assurer le succès du projet. *Par exemple, si un pays émerge à peine d'une guerre civile, et dispose de très peu de devises et de ressources budgétaires, une analyse des effets peut être utile pour sélectionner le projet qui entamera le moins possible ces ressources.*

Avant de demander une analyse économique, particulièrement celle des effets, on devrait d'abord essayer de déterminer quelles sont les données disponibles ainsi que le temps et les moyens qu'une telle analyse exigerait. *Il est parfois possible d'utiliser des analyses sectorielles effectuées plus tôt, par exemple pendant la programmation, si elles sont assez récentes. D'autres institutions internationales peuvent également avoir réalisé de telles analyses.*

6 : Spécification des hypothèses sous-jacentes et réalisation d'Analyses de Sensibilité appropriées

L'analyse financière et économique se base sur **des estimations**, mais l'avenir est incertain. Souvent, les études de faisabilité ne spécifient pas suffisamment les hypothèses utilisées pour calculer les résultats prévus: de ce fait, il est difficile de se prononcer sur la fiabilité du scénario proposé ou de modifier le projet si, par exemple, certains coûts ont changé. Par conséquent, les hypothèses devraient être clairement énoncées et réalistes - comme dans le cadre logique. Les consultants doivent définir clairement les hypothèses sous-jacentes et fournir les fichiers (Excel) utilisés pour les calculs des coûts et des avantages.

Les analyses de sensibilité **doivent être effectuées pour chaque facteur de risque majeur pour évaluer leur impact sur les avantages prévus** - *une analyse de sensibilité consiste à changer la valeur de facteurs - clés tels que la durée du projet et les coûts pour évaluer leur impact sur les avantages et les coûts ainsi que sur les indicateurs de rentabilité y afférents*

- Il devrait au moins y avoir un scénario '**optimiste**', un scénario '**normal**' et un scénario '**pessimiste**'.

De façon générale, la connaissance des hypothèses sous-jacentes au projet, et leur incidence éventuelle sur les résultats prévus, facilite considérablement l'évaluation de celui-ci ainsi que sa mise en œuvre.

7: Synthèse de l'Analyse EcoFin du projet

La dernière étape de l'analyse financière et économique est **de décider si oui ou non, d'un point de vue financier et économique** (d'autres analyses sont également appropriées, comme mentionné au point 1 ci-dessus), **le financement du projet peut être recommandé.**

Les critères suivants, habituellement utilisés pour l'évaluation de projet, peuvent être utilisés pour parvenir à une recommandation: **efficacité, efficience, impact, viabilité et pertinence.**

Les questions à poser et les techniques pertinentes d'analyse EcoFin pour y trouver une réponse sont présentées dans le tableau ci-dessous:

Critères	Questions	Analyse EcoFin pertinente
Efficienc	<p>Est-ce que le projet utilise-t-il le minimum de ressources nécessaires et celles-ci sont-elles utilisées efficacement?</p> <p>La rentabilité du projet est-elle satisfaisante (valable seulement pour les projets valorisables)?</p>	<p>Coûts / Efficacité (financière et, s'il y a lieu, économique – par exemple en utilisant les prix de référence)</p> <p>Coûts / Avantages²² (financière et, s'il y a lieu, économique – par exemple en utilisant les prix de référence)</p>
Efficacité	Dans quelle mesure le projet permet-il d'atteindre l'objectif spécifique?	Comparaison des résultats (cash flow) avec l'objectif spécifique
Viabilité	<p>Les principaux agents vont-ils rencontrer des problèmes de solvabilité pendant la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Les principaux agents sont-ils capables d'assurer le financement des coûts récurrents après la fin du projet?</p> <p>Le projet est-il compétitif (c'est-à-dire viable) du point de vue international?</p>	<p>Analyse financière des principaux agents</p> <p>Analyse financière des principaux agents</p> <p>Analyse économique : prix de référence</p>
Impact	Quels sont les effets du projet sur l'économie nationale (la croissance économique, le budget du gouvernement, les devises, et la distribution des revenus)?	Analyse économique : méthode des effets
Pertinence	<p>Le projet répond-il aux besoins réels des bénéficiaires visés?</p> <p>Comment ce projet s'intègre-t-il aux priorités nationales et aux réformes entreprises par le gouvernement?</p> <p>Comment le projet s'intègre-t-il aux politiques et aux priorités de l'UE?</p>	<p>Analyse financière des bénéficiaires visés</p> <p>Analyse économique (<i>méthode des effets et prix de référence</i>)</p> <p>Analyse économique (<i>méthode des effets et prix de référence</i>)</p>

²² par exemple rentabilité

2. La « checklist »

CHECKLIST POUR APPLIQUER L'ANALYSE FINANCIÈRE ET ÉCONOMIQUE À LA PRÉPARATION ET LA GESTION DE PROJETS

21.09.01

Le Manuel EcoFin fournit de façon presque exhaustive, les principales analyses (financières et économiques) à effectuer pour évaluer un projet du point de vue EcoFin. Devrait-on systématiquement appliquer toutes les différentes étapes d'analyses décrites par le manuel au projet que l'on étudie?

Idéalement, oui. *On disposerait alors d'un maximum d'informations permettant de se prononcer sur l'opportunité du financement du point de vue EcoFin.* En pratique cependant, la réponse est non, pour des raisons de temps et de ressources. Des choix doivent être ainsi faits selon la nature du projet, mais **dans tous les cas, les questions suivantes doivent être posées et des réponses doivent leur être trouvées:**

1. Liens avec le cadre logique

- Le **problème clé** que le projet cherche à résoudre est-il quantifiable/valorisable en termes monétaires? L'a-t-il été?
- **L'objectif spécifique** (voir le manuel GCP) résout-il le problème? Peut-il être quantifié/valorisé en termes monétaires? L'a-t-il été? - *c'est-à-dire le projet résoudra-t-il entièrement le problème ou bien seulement une partie de celui-ci ? Quelle proportion cela représente-t-il?*
- Le projet permet-il de contribuer à **l'objectif global**? De combien?

2. Analyse des principaux agents

- **Tous les agents significativement affectés par le projet ont-ils été identifiés ?**
- *par exemple les bénéficiaires visés, ainsi que d'autres groupes qui peuvent être significativement affectés*
- **Les agents pour lesquels il n'est pas certain qu'ils vont bénéficier d'avantages nets ont-ils fait l'objet d'analyses séparées (c'est-à-dire des cash flows²³ distincts).** *Est-ce que tous les agents bénéficient d'un avantage supérieur aux coûts qu'ils vont devoir supporter?*
- Est-il assuré qu'**aucun agent ne subira des problèmes de solvabilité** au cours de la période du financement et que **les avantages générés par le projet sont viables** dans le long terme? Le problème est celui de la capacité de recouvrement des coûts²⁴ (notamment des coûts récurrents) et peut se vérifier soit par l'établissement de cash flows ou de comptes d'exploitation distincts.

3. Situations Avec et Sans Projet/Variantes

²³ Dans le manuel EcoFin, un « bilan des flux » est utilisé pour l'analyse. Le cash flow, également nommé échéancier des flux, prend en compte tous les flux monétaires, alors que le bilan des flux comprend en plus les flux entrants et sortants qui ne font pas l'objet de flux monétaires (contributions et avantages en nature). Les deux états sont nécessaires, le premier pour vérifier la solvabilité du projet, le second pour refléter l'utilisation des ressources.

²⁴ En particulier des groupes plus pauvres, qu'ils soient ou non parmi les bénéficiaires projetés

- Est-ce que les situations **sans projet, avec le projet** et **additionnelles** (situation “ avec projet ” moins la situation “ sans projet ”) ont été résumées dans 3 cash flows distincts ?
- Des **variantes existent-elles** et ont-elles été analysées de façon suffisamment détaillée?

4. Quantification des Avantages et comparaison aux Coûts

- Est-ce que les cash flows ont été établis en **prix du marché, constants** (= sans prise en considération de l’inflation) ?
- Est-ce que les cash flows ont été établis sur une période d’analyse raisonnable (en fonction du projet) et pas seulement sur la période de financement du projet?
- Est-ce que **tous les coûts ont été inclus** dans les cash flows? – par exemple les coûts récurrents, les mécanismes de recouvrement des coûts, les contributions en nature, les besoins de trésorerie?
- Tous ou seulement certains des avantages générés par le projet peuvent-ils **être quantifiés / valorisés** en termes monétaires?
- Si certains bénéfices ne peuvent pas être directement valorisés en termes monétaires, des **approximations** peuvent-elles être utilisées (par exemple les gains en coûts d’exploitation des véhicules)? Si tel est le cas, une analyse **coûts - avantages** a-t-elle été effectuée ?
- Si la réponse aux deux questions ci-dessus est positive, **les critères** habituels **de rentabilité** ont-ils été calculés lors de l’analyse coûts - avantages (VAN, TRI, délai de récupération,...)?
- Si la plupart des avantages ne peuvent pas être valorisés directement ou par approximation, quel **indicateur de bénéfice peut être défini (IOV) pour permettre une comparaison aux coûts (analyse coûts efficacité)?** Ces ratios sont-ils raisonnables comparés à des projets semblables dans d’autres pays ou régions?
- Est-ce qu’une analyse des coûts unitaires a été réalisée pour tous les projets qu’ils soient valorisables ou pas?

5. Analyse Financière et Economique (perspectives étroites ou plus larges)

- Est-ce que les questions les plus pertinentes ont été posées, utilisant les types/techniques appropriées d’analyse financière et/ou économique (voir le tableau joint en annexe)?
- **L’analyse financière** a-t-elle été entreprise **avant** l’analyse économique ?
- **Analyse économique - méthode des effets** (le cas échéant)
 - *Quelles sont les conséquences de la réalisation du projet pour l’économie nationale (exprimés en prix du marché), particulièrement sur*
 - *la croissance économique,*
 - *le budget de l’Etat (charges récurrentes à financer),*
 - *les ressources en devises,*
 - *la distribution des revenus?*

• Analyse économique – prix de référence (“ shadow pricing ”)

- *Quels sont les objectifs de politique macro-économique qui ont conduit au choix de prix de référence repris dans l'analyse (coûts et éventuellement avantages) ?*
- *Le passage des prix du marché (analyse financière) aux prix de référence, les coefficients appliqués et leur justification, les éventuelles externalités positives ou négatives et leur valorisation sont-ils expliqués?*
- *Quels sont les résultats du shadow pricing²⁵ et des analyses de sensibilité ?*
- *Quelle est la performance du projet après la prise en compte des **distorsions de prix**²⁶ par rapport à d'autres projets :*
 - *semblables dans le même pays*
 - *semblables dans d'autres pays et / ou régions*
 - *semblables susceptibles d'être concurrent en termes d'accès à la ressource (subvention / prêt)?*

6. Hypothèses et Risques

- Les hypothèses principales utilisés pour effectuer l'analyse EcoFin ont-elles été **clairement énoncées et sont-elles réalistes?** - à la fois en ce qui concerne **les coûts et les avantages?** - le taux d'actualisation? - les prix internationaux etc. ?
- Le degré de risque a-t-il été testé (analyse de sensibilité) - pour 3 scénarios: pessimiste, normal et optimiste?
- Est-ce que **les fichiers** (Excel) qui ont été utilisés pour les calculs ont été fournis?

7. Synthèse de l'Analyse EcoFin du projet

- Le projet est-il **efficace?** – *comparaison des résultats avec les moyens mis en œuvre: analyses coûts – efficacité et analyse coûts - avantages*
- Le projet est-il **efficace?** – *comparaison des résultats (i.e. cash flow) avec l'objectif spécifique*
- Le projet sera-t-il confronté à des problèmes de **viabilité** (entretien, coûts de fonctionnement, capacité de paiement particulièrement pour les pauvres) pendant la mise en œuvre? Les avantages générés par le projet sont-ils **viables** pour les agents principaux à long terme?
- Au niveau de l'**impact**, quels sont les effets du projet sur les principaux objectifs de politique économique? Ces impacts du projet sont-ils tous acceptables?
- Le projet est-il pertinent pour les bénéficiaires finaux? Quelle est **la pertinence** économique du projet en ce qui concerne les priorités et les réformes entreprises par **le gouvernement?** en ce qui concerne les politiques et les priorités **de la Commission?**

²⁵ VAN économique, TRI économique et éventuellement DRC ou CRI

²⁶ Notion de coût d'opportunité. Est-il justifié, du point de vue de la collectivité nationale du pays (ou de la région) d'investir dans ce projet ou est-il préférable pour cette collectivité nationale d'affecter les ressources rares à d'autres projets ?

• **En conséquence, le financement du projet peut-il être recommandé** du point de vue financier et économique? Dans le cas contraire, les raisons ont-elles été données et des propositions de reformulation ont-elles été fournies? Quelles améliorations peuvent être suggérées?

Annexe : Méthodes d'analyse EcoFin pertinentes suivant les critères d'évaluation et outil d'évaluation d'études EcoFin

Critères	Questions	Analyse EcoFin pertinente				
Efficience	Est-ce que le projet utilise-t-il le minimum de ressources nécessaires et celles-ci sont-elles utilisées efficacement ? La rentabilité du projet est-elle satisfaisante (valable seulement pour les projets valorisables)?	Coûts / Efficacité (financière et, s'il y a lieu, économique – par exemple en utilisant les prix de référence) Coûts / Avantages²⁷ (financière et, s'il y a lieu, économique – par exemple en utilisant les prix de référence)				
Efficacité	Dans quelle mesure le projet permet-il d'atteindre l'objectif spécifique?	Comparaison des résultats (i.e. cash flow) avec l'objectif spécifique				
Viabilité	Les principaux agents vont-ils rencontrer des problèmes de solvabilité pendant la mise en œuvre du projet ? Les principaux agents sont-ils capables d'assurer le financement des coûts récurrents après la fin du projet? Le projet est-il compétitif (et donc viable) du point de vue international ?	Analyse financière des principaux agents Analyse financière des principaux agents Analyse économique : prix de référence				
Impact	Quels sont les effets du projet sur l'économie nationale (la croissance économique, le budget du gouvernement, les devises, et la distribution des revenus) ?	Analyse économique : méthode des effets				
Pertinence	Le projet répond-il aux besoins réels des bénéficiaires visés ? Comment ce projet s'intègre-t-il aux priorités nationales et aux réformes entreprises par le gouvernement ? Comment le projet s'intègre-t-il aux politiques et aux priorités de l'UE ?	Analyse financière des bénéficiaires visés Analyse économique (méthode des effets et prix de référence) Analyse économique (méthode des effets et prix de référence)				

* **R**= réalisé (l'analyse a-t-elle été réalisée?), **C**= correct (l'analyse est-elle correcte du point de vue méthodologique?), **J**= justifié (les sources pour les données utilisées sont-elles fournies et fiables ; les calculs effectués sont-ils expliqués?) , **E**= Exhaustif (toutes les analyses nécessaires ont-elles été effectuées?)

²⁷ par exemple rentabilité

3. Les Termes de Référence

Termes de Référence pour l'Analyse Financière et Economique (EcoFin)

Ces TdR 'standards' sont un squelette et **doivent** être **adaptés** à chaque projet ou programme.

Ils suivent la séquence et la structure des lignes directrices EcoFin ("7 principales étapes de l'analyse EcoFin") et de la "Check-List EcoFin" qui sont disponibles sur le site [http// \(en construction\)](http://en.construction). Il est important de garder à l'esprit que l'analyse EcoFin est un processus itératif et que chaque étape clarifie les suivantes.

Lors de l'utilisation de ces TdR, il faut prendre en considération le fait que l'analyse EcoFin est un outil d'aide à la décision parmi d'autres lors de la préparation, (et la mise en œuvre) de projets ou programmes: un cadre logique, des analyses de genre, institutionnelles, environnementales et autres sont également nécessaires.

Format recommandé

0. Introduction et Contexte

Cette étude financière et économique fait partie des études préparatoires du projet nommé(nom) dans(pays). Cette étude contribuera en partie à la prise de décision de financement du projet (avec ou sans conditions).

Les consultants doivent fournir des informations fondées, une analyse et des recommandations relatives aux aspects financiers et économiques du projet, à la fois pour la durée de mise en œuvre et pour la durée escomptée de pérennité des avantages. S'il existe des raisons pour ne pas recommander le financement du projet, celles-ci doivent être clairement expliquées. Toute suggestion appropriée pour la re-formulation ou l'amélioration du projet doit également être incluse.

Le Projet: Résumez ici le contexte actuel (y compris les priorités du Gouvernement et du / des donateurs) et les objectifs du projet envisagé. Mentionnez quelles autres études (par exemple en environnement, genre...) ont été / vont être entreprises et les délais de prise de décision de financement.

Le projet de cadre logique devrait être inclus.

1. Lien avec la GCP

- Dans la mesure du possible, les consultants devront quantifier et valoriser en termes monétaires le **problème**, l'**objectif spécifique** ainsi que la contribution du projet à la réalisation de l'**objectif global**.

- Une attention particulière sera prêtée aux colonnes du cadre logique indiquant les **Indicateurs Objectivement Vérifiables** à tous les niveaux du cadre logique.

2. Principaux Agents ('Stakeholders') et leur Analyse Financière

- Identifiez les principaux agents ('Stakeholders') impliqués dans les situations avec et sans projet ou significativement affectés par celles-ci. *Ici, il est important de définir dès le départ qui sont les bénéficiaires finaux (utilisateurs de services de soins de santé ou de services de transports routiers...). Dans le cas d'un projet de réduction de la pauvreté, **qui sont les pauvres concernés?** Leur importance primordiale doit être mise en évidence, de façon à éviter une confusion avec les intérêts d'autres agents - Ministères, prestataires de services, budget de l'Etat, unités de soins de santé, propriétaires de véhicules etc. Si les **femmes** sont un groupe cible, ceci doit également être spécifié.*

- Sélectionnez les agents qui doivent faire l'objet d'une analyse séparée, entre autres les agents pour lesquels :
 - les avantages additionnels pourraient être inférieurs aux coûts additionnels
 - la capacité de financement des coûts additionnels pendant la vie du projet et au-delà n'est pas assurée.

3. Situation Avec et Sans Projet / Variantes

- Décrivez et quantifiez la situation avec projet, sans projet, ainsi que la situation additionnelle (en règle générale, pour les projets importants, ceci signifie que 3 cash flows²⁸ séparés doivent être préparés et joints en annexe)
- Expliquez et analysez les principales variantes au projet.

4. Quantification des avantages et leur comparaison avec les coûts

- **L'Analyse Coûts /Avantages** doit être appliquée aux projets qui génèrent des

avantages valorisables, c'est à dire lorsque tous ou certains des avantages peuvent être valorisés

de façon monétaire (si nécessaire par approximation). Dans ces cas, les cash flows doivent être

présentés en prix constants et le critères de rentabilité doivent être calculés (**délai de**

récupération, VAN, TRI).

- **L'Analyse Coût / Efficacité** doit être entreprise pour les projets à produits non valorisables. En pratique, cette analyse consiste à :

²⁸ Dans le manuel EcoFin, un « bilan des flux » est utilisé pour l'analyse. Le cash flow, également nommé échéancier des flux, prend en compte tous les flux monétaires, alors que le bilan des flux comprend en plus les flux entrants et sortants qui ne font pas l'objet de flux monétaires (contributions et avantages en nature). Les deux états sont nécessaires, le premier pour vérifier la solvabilité du projet, le second pour refléter l'utilisation des ressources.

- définir un indicateur d'avantage quantitatif (*par exemple nombre de vaccinations, de lits par nuité dans un hôpital, années d'élèves primaires*)
- calculer le coût actualisé par unité d'avantage exprimé en prix constants (*comme le coût par vaccination*),
- et comparer ces ratios à des projets semblables.

Les coûts unitaires principaux des projets à produits valorisables doivent **également** être comparés avec des projets semblables (Analyse Coût / Efficacité).

5. L'Analyse Financière et Economique

- Pour chaque agent sélectionné, une **analyse financière doit être réalisée** (en recourant à l'analyse coûts / avantages et / ou l'analyse coût efficacité). Les cash flows doivent être fournis et les résultats de l'analyse commentés.
- Les cash flows individuels des agents sélectionnés doivent ensuite être **consolidés** en un cash flow et les résultats de l'analyse consolidée doivent être fournis. Ce cash flow doit servir de base à l'analyse économique du projet.
- L'Analyse Economique doit également se baser sur l'analyse coûts / avantages et / ou l'analyse coût efficacité. Les deux principales méthodes économiques à prendre en compte sont les effets économique et le 'shadow pricing'.

L'Analyse des **Effets Economiques** doit montrer

- Les effets du projet sur la croissance économique (s'il y en a), le budget de l'Etat, les échanges extérieurs et la distribution des revenus,
- Les résultats de l'analyse (part respective de chacun de ces effets) si elle est possible et pertinente²⁹.

L'Analyse Economique selon la méthode de prix de référence (ou du **Shadow Pricing**) doit

- Rappeler les objectifs de politique macro-économique qui ont conduit au choix des prix de référence repris dans l'analyse (coût et éventuellement avantages)
- Montrer clairement le passage des prix du marché (analyse financière) aux prix de référence, les coefficients appliqués et leur justification, les éventuelles externalités positives ou négatives et leur valorisation
- Donner les résultats du 'shadow pricing' (critères de rentabilité³⁰ ou ratios de coût efficacité) et leur analyse de sensibilité
- Démontrer la performance du projet par rapport à d'autres projets semblables³¹ :

²⁹ L'application de la méthode des effets nécessite la disponibilité de données statistiques fiables et récentes. Si cette méthode ne peut être appliquée, une estimation grossière des effets doit être fournie.

³⁰ Comme la VANE, le TIRE, et éventuellement le DRC ou CRI

³¹ Notion de coût d'opportunité. Est-il justifié, du point de vue de la collectivité nationale du pays (ou de la région) d'investir dans ce projet ou est-il préférable pour cette collectivité nationale d'affecter les ressources rares à d'autres projets ?

dans le même pays,

dans d'autres pays et / ou régions,

dans le même pays susceptibles d'être concurrent en terme d'accès à la ressource (subvention / prêt).

6. Hypothèses et Risques

- Les consultants doivent **expliquer et justifier** les principales hypothèses faites pour les calculs des coûts, des avantages, du taux d'actualisation, du taux de conversion, etc. et
- Montrer les résultats de **l'analyse de sensibilité** réalisée sur les principaux facteurs affectant les coûts, les avantages, la durée de mise en œuvre, les taux d'actualisation, et le taux de conversion.

7. Synthèse de l'Analyse EcoFin et Recommandations

Ici, les consultants doivent résumer leurs conclusions en utilisant les critères d'évaluation³², recommander ou ne pas recommander le financement du projet du point de vue EcoFin et fournir toute recommandation utile mise en évidence par l'analyse EcoFin.

Les critères d'évaluation indiqués dans le Tableau en annexe sont les suivants:

- *Efficienc*e – *Comparaison des Ressources/inputs avec les Résultats*
- *Efficacit*é – *Comparaison des Résultats avec l'Objectif Spécifique*
- *Viabilit*é – *c.a.d. solvabilité durant la mise en œuvre, et pérennité des avantages pour les agents principaux à long terme*
- *Impact / Effets* - *effets économiques par rapport aux objectifs et contraintes économiques*
- *Pertinence* – *par rapport aux besoins réels de bénéficiaires finaux et de l'économie; et par rapport aux priorités et réformes de l'Etat et de la Commission*

8. Profil demandé (profil des compétences nécessaires à la réalisation de l'étude)

La réalisation de l'analyse EcoFin nécessite économiste(s), qui devra(ont) travailler avec le reste de l'équipe. Chacun des experts doit avoir une parfaite compréhension et une expérience approfondie des méthodes d'analyse financière et économique de projets. Une connaissance des pays en voie de développement dans (*secteur*) est essentielle, et une expérience des conditions prévalant dans(*pays*) est un avantage certain (*/requis*). *Compléter avec les autres spécialistes nécessaires, par exemple sous-sectoriels, micro -économique.....*

9. Plan de travail (méthode, Planning, Rapports)

La **méthode** a été globalement décrite dans les paragraphes 1-7 ci-dessus. Les Consultants doivent néanmoins se référer au Manuel d'Analyse financière et économique de projets de développement publié par la Commission en 1997 pour des détails supplémentaires.

³² Voir ci-dessous ou dans le Tableau en annexe

Planning

Indiquer le planning, y compris les dates - butoir pour les étapes principales : visite au desk/siège, mission sur le terrain, rapport provisoire, commentaires de la Commission/Délégation; rapport définitif, approbation par la Commission du rapport définitif.

Rapports

Indiquez la langue, le nombre maximum de pages, le nombre d'exemplaires, les consignes quant au format et aux annexes – y compris les TdR et les tableaux Excel utilisés pour les calculs EcoFin).

Critères	Questions	Analyse EcoFin pertinente
Efficience	<p>Le projet utilise-t-il le minimum de ressources nécessaires et celles-ci sont-elles utilisées efficacement ?</p> <p>La rentabilité du projet est-elle satisfaisante (valable seulement pour les projets valorisables)?</p>	<p>Coûts / Efficacité</p> <p>(financière et, s'il y a lieu, économique – par exemple en utilisant les prix de référence)</p> <p>Coûts / Avantages³³</p> <p>(financière et, s'il y a lieu, économique – par exemple en utilisant les prix de référence)</p>
Efficacité	Dans quelle mesure le projet permet-il d'atteindre l'objectif spécifique?	Comparaison des résultats (cash flow) avec l'objectif spécifique
Viabilité	<p>Les principaux agents vont-ils rencontrer des problèmes de solvabilité pendant la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Les principaux agents sont-ils capables d'assurer le financement des coûts récurrents après la fin du projet?</p> <p>Le projet est-il compétitif (c'est-à-dire viable) du point de vue international ?</p>	<p>Analyse financière des principaux agents</p> <p>Analyse financière des principaux agents</p> <p>Analyse économique : prix de référence</p>
Impact	Quels sont les effets du projet sur l'économie nationale (la croissance économique, le budget du gouvernement, les devises, et la distribution des revenus) ?	Analyse économique : méthode des effets
Pertinence	<p>Le projet répond-il aux besoins réels des bénéficiaires visés ?</p> <p>Comment ce projet s'intègre-t-il aux priorités nationales et aux réformes entreprises par le gouvernement ?</p> <p>Comment le projet s'intègre-t-il aux politiques et aux priorités de l'UE ?</p>	<p>Analyse financière</p> <p>des bénéficiaire visés</p> <p>Analyse économique</p> <p>(méthode des effets et prix de référence)</p> <p>Analyse économique</p> <p>(méthode des effets et prix de référence)</p>

³³ par exemple rentabilité