

# ANALYSE DES FACTEURS EXPLICATIFS DE LA NON APPLICATION DES TECHNIQUES D'ÉVALUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE DES PROJETS AU NIGER

Présenté par

**Nassirou MOUSSA NIANDOU**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de Projets

Directeur de mémoire : Dr. Lawan ABOUBE, Chef de Département Adjoint, Faculté des  
Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) : Université Abdou Moumouni

le 25 septembre 2021

Devant le jury composé de :

Prénom Nom Pr. Bonaventure MVE ONDO

Vice-Recteur honoraire de l'AUF et directeur  
fondateur de l'IPAGU et ancêtre de l'IFGU (AUF),  
France.

Prénom Nom Dr. Alioune DRAME

Directeur du département Management, Université  
Senghor, Alexandrie, Egypte.

Prénom Nom Dr. Lawan ABOUBE

Chef de Département adjoint de la Faculté des  
Sciences économiques et de Gestion, Université  
Abdou Moumouni.

## Remerciements

Sénèque dit : « Il n’y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va », je dirais plutôt « qu’il n’y a de vent favorable que pour celui qui est reconnaissant ».

Je voudrais introduire par cette phrase pour exprimer mes sincères gratitude à tous ceux qui ont contribué à la rédaction de mon mémoire, par leur soutien, leur disponibilité, leurs corrections et conseils divers ; sans oublier ce qui m’ont appuyé à travers tous les appuis multiformes dans cette quête du savoir à l’Université Senghor. Trouvez ici, l’expression de ma profonde reconnaissance et gratitude. Mes pensées vont essentiellement à :

- **M. Zakari BOUBACAR WARGO** mon encadreur de stage pour ses conseils, sa disponibilité constante et ses appuis ;
- **Dr Lawan ABOUBE**, mon encadreur de mémoire, pour avoir accepté de m’encadrer malgré ses nombreuses préoccupations ;
- Notre Directeur de département, le Dr. **Alioune DRAMÉ**, notre protecteur pour sa disponibilité et son charisme administratif, sans oublier son assistante **Mme Suzanne YOUSSEF** pour sa disponibilité et sa gentillesse ;
- **Dr. ADAM Mahamane Salissou** mon ancien chef hiérarchique pour son appui et ses conseils ;
- **M. Issa IBRAHIMA et M. Aboubacar Elh SOULEY** pour leur accompagnement dans la collecte, le traitement des données et la facilité dans l’accès à la documentation et aux informations;
- **Mme MOBIO Logbé Carine Justine Madeleine** ma marraine et **M. Adamou MOUNKAILA** pour la relecture de mon mémoire ;
- A tous mes collègues de la Direction Générale de la Planification et de la Programmation du Développement ;
- A tout le personnel du Haut Conseil pour l’Investissement au Niger et particulièrement à **Mme Aichatou OUMAROU** ;
- A toute la famille Senghorienne de la 17<sup>ème</sup> promotion pour tous ces moments vécus ensemble avec la COVID 19,
- A mes deux colocataires **M. Souleymane SEYBOU SOUMAILA** notre chef cuisinier et **M. Hamza SANOH** dit le petit Guinéen pour ces moments de fraternité, de communion et de partage ;
- A tout le personnel de l’Université Senghor à Alexandrie pour leur accompagnement et disponibilité.

**Enfin à tous ceux que je n’ai pas mentionné ici, qui m’avait soutenu de près ou de loin dans cette aventure, trouvez ici l’expression de ma profonde gratitude et mes sincères remerciements.**

## Dédicace

A

Ma femme **Saadatou ISSA YAMOUSSA** qui a accepté le sacrifice et m'a soutenu tout au long de ma formation.

Mes parents **Elh Moussa NIANDOU** et **Hadjia Hadjo MAIDANDA** pour les encouragements et le soutien.

Mes enfants **Jamila** et **Abdoul Alim** qui sont restés sages et patients durant toute la durée de mon absence et sans oublier la toute dernière, la petite **Rania**.

## Résumé

Le Niger, pays de l'Afrique de l'ouest, avec une économie très peu diversifiée, l'essentiel des ressources proviennent de la rente pétrolière et uranifère. Pour financer son développement, le pays fait souvent recours aux institutions financières internationales et à la coopération internationale. Dans son élan de développement, le pays a pris des mesures pour la sélection des projets d'investissement en vue d'une utilisation rationnelle de ces ressources. Nonobstant ces mesures, force est de constater que les techniques d'évaluation économique et financière ne sont pas appliquées aux projets sur financement propre. Ces techniques bien que n'étant pas exclusives sont des moyens permettant de faciliter la prise de décision pour le choix des projets.

Notre travail de recherche a pour objectif principal d'analyser l'application des différentes techniques d'évaluation économique et financière des projets d'investissements publics sur financement propre au Niger. Il s'agit à ce niveau de faire ressortir, entre autres, les forces et les faiblesses à l'application de ces techniques au niveau de l'administration publique.

Pour réaliser cette recherche, nous avons adopté une approche mixte du type hypothético-déductif. Cette approche consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester les résultats obtenus pour réfuter ou appuyer les hypothèses. Aussi, le plan suivi pour cette étude est du type scientifique : analyse des faits, hypothèses, vérifications, préconisations.

Enfin, les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus, nous ont permis de confirmer nos deux hypothèses émises selon lesquelles les techniques d'évaluation économique et financière ne sont pas répandues dans les administrations publiques. Une étude de cas a été faite pour illustrer l'application de ces techniques sur les projets.

## Mots-clefs

Projets d'investissements, évaluation économique et financière, analyse coûts-avantages.

## **Abstract**

Niger, a West African country with a very undiversified economy, derives most of its resources from oil and uranium revenues. To finance its development, the country often turns to international financial institutions and international cooperation. In its development drive, the country has taken measures to select investment projects for the rational use of these resources. Notwithstanding these measures, it must be noted that economic and financial evaluation techniques are not applied to self-financed projects. These techniques, although not exclusive, are a means of facilitating decision-making for the selection of projects.

The main objective of our research is to analyze the application of different economic and financial evaluation techniques to public investment projects financed with own funds in Niger. The aim is to highlight, among other things, the strengths and weaknesses of the application of these techniques at the level of the public administration.

To carry out this research, we adopted a mixed hypothetical-deductive approach. This approach consists of hypothesizing, collecting data, and then testing the results to refute or support the hypotheses. Therefore, the plan followed for this study is scientific: analysis of facts, hypotheses, verification, recommendations.

Finally, the main results we obtained allowed us to confirm our two hypotheses, according to which economic and financial evaluation techniques are not widely used in public administrations.

A case study was conducted to illustrate the application of these techniques to projects.

## **Key-words**

Investment projects, economic and financial evaluation, cost-benefit analysis.

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACA : Analyse Coûts- Avantages
- ACB : Analyse Coûts- Bénéfices
- ACE : Analyse Coût-Efficacité
- ANPIPS : Agence Nigérienne pour la Promotion des Investissements et des Projets Stratégiques
- BAD : Banque Africaine de Développement
- BASD : Banque Asiatique de Développement
- BID : Banque Interaméricaine de Développement
- BM : Banque Mondiale
- BNEP : Bureau National d'Évaluation des Projets
- CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
- CIESPIP : Cadre Institutionnel d'Évaluation et de Sélection des Projets d'Investissements Publics
- DAO : Dossier d'Appel d'Offre
- DEP : Directeur des Etudes et de la Programmation
- DGPD : Direction Générale de la Programmation du Développement
- DPI : Direction de la Programmation des Investissements
- EEF : Évaluation Économique et Financière
- GCP : Gestion du Cycle de Projet
- IP : Investissement Public
- MP : Ministère du Plan
- MS : Ministères Sectoriels
- PAP : Plan d'Action Prioritaire
- PDES : Plan de Développement Économique et Social
- PIE : Programme d'Investissement de l'Etat
- PIP : Programme d'Investissement Prioritaire
- PMI : Project Management Institut
- PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PPP : Partenariat Public-Privé
- PTF : Partenaires Techniques et Financiers
- RCB : Rationalisation des Choix Budgétaire
- SDDCI : Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive

## Tables des matières

Tables des matières	1
Introduction générale	4
1 L'évaluation économique et financière des projets d'investissements : Théorie et méthodologie d'approche	7
1.1 Approche théorique de l'évaluation économique et financière des projets d'investissements	7
1.2 Objectifs, hypothèses et intérêts de l'étude	10
1.2.1 Objectifs de l'étude	10
1.2.2 Hypothèse de la recherche	10
1.2.3 Intérêt de la recherche	10
1.3 Méthodologie de la recherche	11
1.3.1 La collecte et le traitement des données	11
1.3.2 Difficultés rencontrées	12
2 Généralités sur les projets d'investissements	14
2.1 Notions sur la planification des projets d'investissements	14
2.1.1 La planification du développement	14
2.1.2 Le contour de la notion du projet	15
2.1.3 L'articulation entre le plan et le projet	17
2.2 Evolution des techniques d'évaluation économique et financière	19
2.3 Les différentes approches de l'analyse économique et financière des projets d'investissement	20
2.3.1 Analyse financière	22
2.3.2 Analyse économique	23
2.3.3 La méthode d'analyse coûts- avantages	26
2.3.4 . Etude de cas	28
3 Pratique de l'évaluation économique et financière des projets au Niger	31
3.1 Le cadre d'analyse des projets d'investissements publics au Niger	31
3.1.1 Le cadre juridique	31
3.1.2 Le cadre institutionnel	31
3.1.3 Le cadre organisationnel	33
3.2 Le cycle des projets d'investissements publics au Niger	33
3.2.1 La phase d'identification	33

3.2.2	La phase de formulation	34
3.2.3	La phase de recherche de financement	34
3.2.4	La phase de programmation	34
3.2.5	La phase de budgétisation	34
3.2.6	La phase d'exécution et de suivi-évaluation	35
3.2.7	La phase de clôture	35
3.2.8	La phase de l'Évaluation ex-post	35
3.3	Analyse des résultats, discussion et perspective d'amélioration	36
3.3.1	Résultats au niveau des directeurs des études et de la programmation	37
3.3.2	Résultats au niveau des unités de coordination des projets	44
3.3.3	Résultats au niveau du Ministère du Plan	44
3.3.4	Discussions	48
3.3.5	Propositions et perspectives d'amélioration	49
3.4	<i>Projet de création du Bureau National d'Évaluation des Projets</i>	51
3.4.1	Contexte et justification	51
3.4.2	Analyse des parties prenantes	52
3.4.3	Cadre logique	54
3.4.4	Structure de découpage du projet	55
3.4.5	La gestion des risques du projet	56
3.4.6	Budget prévisionnel	56
3.4.7	Chronogramme d'exécution du projet	59
	Conclusion	60
	Références bibliographiques	62
	Liste des illustrations	64
	Liste des tableaux	64
	Glossaire	64
	Annexes	66
	Annexe 1 : Matrice du SWOT	66
	Annexe 2 : Matrice des risques	67
	Annexe 3 : Matrice d'engagement des parties prenantes	68
	Annexe 4 : Cadre opératoire de planification opérationnelle du projet	63
	Annexe 5 : Questionnaire à l'attention des MS	65
	Annexe 6 : Questionnaire au niveau du Ministère du Plan	68
	Annexe 7 : fiche d'identification des projets	69



## Introduction générale

De son indépendance à aujourd'hui, le Niger entretient des relations de coopération très fructueuses avec les institutions de financement de développement. Les fonds de la coopération au développement proviennent des emprunts, des donateurs et des contribuables divers ; mais aussi, à travers la mobilisation des ressources internes indispensables à son développement. Il est de notre devoir d'utiliser ces fonds de manière rationnelle, économique et en veillant à l'efficacité des coûts. C'est pourquoi les initiatives et les actions qui encouragent une bonne utilisation des fonds et les instruments qui permettent d'évaluer si l'investissement lié à une intervention est ou était justifié sont des éléments importants de la coopération et de l'aide internationale.

La préparation des projets de développement a oscillé depuis trois décennies, entre l'impératif de soumettre tout projet à un examen économique et financier approfondi, et l'absence totale de cette préoccupation. L'analyse économique et financière des projets d'investissement est un élément indispensable qui guide les décisions des investisseurs et des bénéficiaires concernant les investissements et le financement des projets. Aussi, la question de l'allocation des ressources est un problème fondamental des pays dits en développement ; qu'il s'agisse du secteur privé ou du secteur public. L'intérêt de l'analyse économique et financière découle de sa capacité d'éclairer les décisions dans le choix d'investissement en mettant en opposition les coûts et les avantages pertinents, tangibles et non tangibles. Aujourd'hui, la plupart des Institutions Financières Internationales (Banque africaine de développement [BAD], Banque asiatique de développement [BAsD], Banque interaméricaine de développement [BID] et Banque mondiale, par exemple) exigent une analyse économique et financière pour décider de l'opportunité du financement d'un projet et conseillent les gouvernements bénéficiaires en conséquence.

L'investissement, public ou privé, joue un rôle crucial dans le développement des économies. Il est indispensable à l'activité économique puisqu'il est un facteur d'accroissement de la productivité et des facteurs de production ; il peut aussi jouer un rôle social en permettant le développement de l'emploi. Dans les pays en développement, l'une des caractéristiques des investissements publics jusqu'à une période récente est l'importance des financements extérieurs (80% à 85%)<sup>1</sup> qui prennent la forme de conventions d'assistance financière généralement pluriannuelles.

L'analyse situationnelle du contexte global du Niger, pour mesurer le poids des contraintes sur la performance des investissements publics, reste en corrélation étroite avec le diagnostic établi. Le pays est fortement dépendant des aléas climatiques et surtout de l'assistance

---

<sup>1</sup> Etude sur le taux de consommation des crédits des investissements publics

extérieure dont les financements couvrent 80%<sup>2</sup> du programme d'investissement public de l'Etat, tandis que les finances publiques se caractérisent par un déficit récurrent. L'aide publique au développement est, selon diverses estimations, égale à l'ensemble des recettes fiscales du pays (on parle de plus de 50 % du budget national), sans compter les multiples effets indirects (emplois et revenus induits sur place) et les flux de l'aide indirecte (privée, religieuse ou associative). Au-delà de la mobilisation, il se pose la question de la bonne gestion de ces ressources en rapport avec la pertinence des projets de développement, la réalisation des objectifs poursuivis et l'atteinte des résultats attendus.

A cet effet, le système de programmation des investissements publics a été institué par ordonnance N° 84-34 du 27/09/1984 et mis en place en 1985. Il fait le lien entre la planification et la mise en œuvre des projets et programmes de développement. Aussi, il a été mis en place, par décret N°2015-353/PRN/PM du 10 juillet 2015, un cadre institutionnel d'évaluation et de sélection des projets d'investissements publics. Ce décret à son article 15 stipule que **“la priorisation se fonde sur la rentabilité économique, financière, environnementale et sociale des projets sélectionnés et planifiés”**. C'est une référence fondamentale pour tout le processus de mise en œuvre et de suivi-évaluation. Cette évaluation est le premier acte par lequel le projet est jugé apte à être inscrit dans le programme d'investissement public et pour lequel le financement est à rechercher quand il n'est pas déjà promis.

Cependant, le constat est que l'une des phases essentielles du cycle de programmation des investissements qui est l'analyse économique et financière des projets est presque bâclée quand elles ne sont pas simplement omises. Tous les projets présentés par la partie nationale ne font presque pas ou pas du tout l'objet d'une analyse économique et financière. Seuls les projets sur proposition des bailleurs de fonds le sont et même dans cette phase d'examen critique du dossier du projet, l'intervention du Ministère du Plan n'est pas requise pour veiller à la viabilité du projet<sup>3</sup>. En moyenne plus de quarante (40)<sup>4</sup> projets sont proposés par les ministères sectoriels et les institutions de l'Etat. A cela, s'ajoutent les projets dans le cadre du partenariat public privé. Ce qui nécessite une certaine analyse pour éclairer les décisions de choix.

Aussi, selon le bilan d'exécution 2019 du Programme d'Investissement Public, s'agissant de la qualité à l'entrée des projets, l'un des problèmes récurrents concernent la faiblesse dans la conception de projets bancables notamment les difficultés de la partie nationale à initier et formuler des dossiers d'identification de projets, l'absence d'études de faisabilité et

---

<sup>2</sup> Etude sur le taux de consommation des crédits des investissements publics

<sup>3</sup> Etude sur le taux de consommation des crédits des investissements publics

<sup>4</sup> A ce niveau il y'a une tacite reconduction des projets sur financement national

d'études d'exécution techniques détaillées des projets.

Cette difficulté dans la conduite et la supervision des études d'analyse économique et financière des projets d'investissement biaise les décisions des pouvoirs publics quant à l'opportunité d'appréciation des projets. L'évaluation des projets est de plus en plus d'actualité surtout dans le contexte de budget-programme<sup>5</sup>, de démocratisation et de mondialisation en matière de bonne gouvernance.

Au regard de l'importance de la thématique et de l'arsenal juridique qui la soutient, la question principale qui guide notre étude est de savoir ***quelles sont les raisons qui poussent à la non-application des techniques d'évaluation économique et financière sur les projets d'investissements proposés par la partie nationale?***

De manière concrète, il s'agira de répondre aux questions spécifiques suivantes:

- Quelles sont les conditions nécessaires à l'application des techniques d'évaluation économique et financière des projets d'investissement au Niger?
- Quels sont les rôles des différents acteurs dans l'application des techniques d'évaluation économique et financière des projets?
- Quels sont les déterminants des techniques d'évaluation économique et financière des projets au Niger?
- Quelles différences entre les projets qui ont bénéficié d'analyse économique et financière et ceux qui n'en ont pas en matière de résultats ?

Notre étude qui porte sur le thème « l'analyse de l'application des techniques d'évaluation économique et financière des projets au Niger » se propose de répondre à ces questionnements.

Ce mémoire est structuré en trois chapitres : le premier chapitre traite du cadre théorique, de la méthodologie de recherche et des prémisses de réponses, le deuxième donne un aperçu sur les généralités en ce qui concerne les projets d'investissement, les différentes approches de l'évaluation économique et financière et une étude de cas ; quant au troisième, il présente les résultats de l'analyse des travaux, les recommandations et le projet professionnel.

---

<sup>5</sup> La directive 06/2009/CM/UEMOA portant loi de finances au sein de l'UEMOA

# 1 L'évaluation économique et financière des projets d'investissements : Théorie et méthodologie d'approche

Ce premier chapitre est structuré autour de trois points essentiels que sont la définition du cadre théorique, l'émission des hypothèses de la recherche et enfin la méthodologie qui sera utilisée pour la conduite de l'étude.

## 1.1 Approche théorique de l'évaluation économique et financière des projets d'investissements

Les techniques d'évaluation économique et financière des projets d'investissement ont donné lieu, à une abondante littérature et, parfois, à des polémiques entre spécialistes.

Manuel Bridier et Serge Michailof (1980)<sup>6</sup>, expliquent que l'évaluation économique et financière des projets d'investissement est à la fois comme la langue d'Ésope et comme la prose de M. Jourdain.

Comme la langue d'Ésope, elle peut être la meilleure ou la pire des choses : un instrument utile pour la décision ou le simple camouflage, la simple justification a posteriori d'une décision déjà prise.

Comme la prose de M. Jourdain, elle se présente aujourd'hui sous les traits d'une science nouvelle, ou plus modestement d'un ensemble de techniques modernes, inconnues voilà seulement quelques dizaines d'années. Depuis que les hommes produisent et échangent entre eux des marchandises, particulièrement depuis que cette production et ces échanges sont régis par les lois de l'économie capitaliste, il n'est pas cependant un investissement, pas une décision économique ou financière qui ne suppose une évaluation de ses conséquences, une estimation des résultats attendus et des risques à encourir. Les hommes d'Etat et les hommes d'affaires du siècle dernier ne faisaient-ils pas de l'évaluation sans le savoir, comme M. Jourdain faisait de la prose?

Sang (1995)<sup>7</sup> rappelle qu'en 1950 et 1952, les Etats-Unis avaient mis sur pied des documents officiels sur l'analyse des projets publics dont les avantages sociaux pouvaient contribuer au développement collectif. Il affirme aussi que les méthodes modernes d'analyse économique ont été initiées par Dupuit dans un article publié en 1844 sur la mesure de l'utilité des travaux publics. Pour Dupuit, d'aucune manière l'économie politique n'avait jamais défini les

---

<sup>6</sup> Guide pratique d'analyse de projets, évaluation et choix des projets d'investissements, chez Economica, 4e édition, Paris, France

<sup>7</sup> Project Evaluation, techniques and practices for developing countries chez Avebury, Hants GU11 3HR, Angleterre.

conditions justifiant la réalisation des travaux d'intérêt public. Après avoir initié l'idée de surplus du consommateur, il a avancé le concept de gains ou bénéfices sociaux d'un projet d'utilité publique. Depuis, la technique d'analyse économique a connu plusieurs développements, interprétations et contradictions.

Mais c'est seulement vers la fin des années 60, notent Kirkpatrick et Weiss (1996)<sup>8</sup> que les économistes ont élaboré une variété des techniques et approches pour la sélection des investissements du secteur public dans les pays en développement.

Pour Prest et Turvey (1965)<sup>9</sup>, l'objectif de l'analyse coûts-bénéfices qui est une des méthodes de l'analyse économique et financière est de maximiser la différence entre les bénéfices et les coûts. Le principe de base consistait à considérer la faisabilité d'un projet que si les bénéfices qu'il promet sont supérieurs aux coûts engagés pour sa réalisation.

A partir de ces travaux et ceux qui ont suivi, les économistes ont élaboré une variété des techniques et d'approches appropriées pour la sélection des investissements du secteur public dans les pays en développement. Il est actuellement accepté, écrivent Kirkpatrick et Weiss (1996), que l'analyse coûts-bénéfices des projets est complémentaire à la libéralisation du marché et aux réformes politiques. Tant qu'il reste admis, ajoutent-ils, que l'on ne peut pas avoir de bons projets dans un mauvais environnement politique, il est également vrai qu'à lui tout seul, un bon environnement politique est rarement suffisant pour assurer un bon choix de projets.

Au niveau de l'analyse microéconomique, les règles et principes de la rentabilité financière sont codifiés et standardisés, ce qui n'est pas le cas au niveau macroéconomique où, les coûts et les avantages, dans beaucoup de cas, sont intangibles et par conséquent difficiles à identifier et à chiffrer. L'existence d'une administration publique, comme le Office of Management and Budget aux Etats Unis (voir Zerbe et Dively, 1994, ainsi que Lind, 1993)<sup>10</sup>, permettrait de définir le cadre d'analyse des investissements publics en spécifiant les hypothèses et procédures cruciales à utiliser.

Pour leur part, Bussery et Chartois (1980)<sup>11</sup>, précisent que l'évaluation financière concerne essentiellement les projets pour lesquels on attend un revenu immédiat à la suite

---

<sup>8</sup> Cost-benefit analysis for developing countries, article édité par les deux auteurs dans Cost-benefit analysis and project appraisal in developing countries chez Edward Elgar, U.K.

<sup>9</sup> **R. MUSAMPA – TSHIBALABALA** : Problématique de l'application des techniques d'analyse coûts-bénéfice en Afrique Subsaharienne : Cas du Zaïre op.cit p.14

<sup>10</sup> **R. MUSAMPA – TSHIBALABALA** : Problématique de l'application des techniques d'analyse coûts-bénéfice en Afrique Subsaharienne : Cas du Zaïre op.cit p.16

<sup>11</sup> Organisation et pratique de l'appréciation des projets dans les organismes d'aide, dans les Annales économiques No 14, Editions Cujas, Paris

d'opérations d'achat, de transformation/ventes ou de production/ventes. Les deux auteurs ajoutent que le but de l'analyse financière est de déterminer en fonction des conditions présentes et futures du marché en matière de prix, de salaires et de taux de change, si les investissements engagés pourront être amortis et si les fonds apportés (capitaux propres et emprunts) pourront être normalement rémunérés et remboursés.

Pour, Glenn P. Jenkins, Chun-Yan Kuo et Arnold C. Harberger (Octobre 2014)<sup>12</sup>, l'objectif d'une évaluation adéquate des projets est d'empêcher que les mauvais projets ne se pointent en avant et que les bons projets ne soient rejetés. Évaluer les projets d'investissement, c'est promouvoir le bien-être économique et social du pays en question. Idéalement, les dépenses d'investissement du gouvernement devraient être dans l'intérêt public. Ces dépenses peuvent prendre la forme d'investissements publics, d'accords de partenariat public-privé ou d'autres formes d'intervention gouvernementale. Les gouvernements de beaucoup de pays en développement exigent maintenant que des analyses coûts-avantages soient entreprises pour évaluer les interventions réglementaires. Dans chacune de ces situations, il convient également de tenir compte de la manière dont les avantages et les coûts de ces actions sont répartis entre les groupes de parties prenantes concernés.

Aussi, ils affirment que, de par leur nature même, les projets d'investissement offrent des avantages et des coûts incertains tout au cours de la durée du projet. Même si, les coûts d'investissement d'un projet sont souvent sujets à des dépassements en raison de difficultés techniques et également de retards dans la mise en œuvre. Ces incertitudes doivent être prises en compte lors de l'évaluation d'un projet. L'analyse des risques et les moyens de réduire les risques grâce à l'utilisation de contrats sont donc des éléments de base du cadre intégré d'évaluation des projets.

Pour E.J. Mishan and Euston Quah (2021)<sup>13</sup>, l'analyse coûts-avantages (ACA) est le processus systématique et analytique qui consiste à comparer les avantages et les coûts pour évaluer l'opportunité d'un projet ou d'un programme souvent de nature sociale. Il est utile de répondre à des questions telles que la valeur d'un projet proposé, son échelle optimale, son importance ainsi que les contraintes pertinentes y afférentes. L'ACA est essentielle à la prise de décision par le gouvernement et est établie comme une technique officielle pour prendre des décisions éclairées sur l'utilisation des ressources alarmistes de la société.

L'analyse coûts-bénéfices (ACB) est une technique établie qui est largement utilisée par les gouvernements et les organisations internationales. Bien que certains concepts sous-jacents de la technique organisée à partir de l'Europe dans les années 1840, l'utilisation de l'ACB en économie de l'environnement est un événement relativement nouveau, ne s'imposant

---

<sup>12</sup> Cost-Benefit Analysis for Investment Decisions

<sup>13</sup> Cost – Benefit Analysis sixth Edition

qu'après l'établissement de règlements par le gouvernement américain qui a rendu l'utilisation de l'ACB obligatoire dans certaines circonstances dans les années 1930.

## 1.2 Objectifs, hypothèses et intérêts de l'étude

### 1.2.1 Objectifs de l'étude

L'objectif principal de cette étude est d'analyser l'application des différentes techniques d'évaluation économique et financière des projets d'investissements publics sur financement propre au Niger.

De façon spécifique il s'agira :

- de faire un état des lieux de l'application des techniques d'évaluation économique et financière et d'en évaluer les coûts ;
- d'évaluer les capacités des ressources humaines disponibles dans ce domaine ;
- d'analyser les forces et les faiblesses des structures publiques dans l'application des techniques d'évaluation économique et financière ;
- de faire des propositions en vue de faciliter l'appropriation des techniques d'évaluation économique et financière.

### 1.2.2 Hypothèse de la recherche

Dans le cadre de ce travail nous formulons les hypothèses suivantes :

**Première hypothèse:** les conditions nécessaires à l'application des techniques de l'évaluation économique et financière des projets ne sont pas garanties.

**Deuxième hypothèse:** les techniques et les pratiques de l'évaluation économique et financière ne sont pas répandues dans les administrations publiques.

### 1.2.3 Intérêt de la recherche

Cette étude révèle trois niveaux d'importance à nos yeux: personnel, professionnel et socioéconomique.

Au niveau personnel, cette étude révèle un intérêt parce qu'elle nous permet d'apporter notre contribution à la promotion de la bonne pratique dans la gestion et l'allocation des ressources. Dans une moindre mesure, elle contribue à l'amélioration de la prise de décision et au choix dans le domaine des projets, ce qui du coup, permet le renforcement de nos

compétences et notre expertise dans le domaine.

Au niveau professionnel, en tant que cadre de conception au Ministère du Plan, une institution clé chargée entre autres de la promotion des investissements directs étrangers et de la mobilisation des ressources extérieures, la coordination des études et des projets d'intérêts économique national, la mobilisation des ressources extérieures et la contribution à la mobilisation des investissements directs étrangers, etc..., nous espérons apporter notre contribution à aider notre ministère à relever efficacement et durablement les défis dans le domaine de l'évaluation économique et financière des projets.

Au niveau socio-économique, l'évaluation économique et financière est la base de toute décision en matière d'élaboration des projets. Elle fait ressortir les effets attendus sur la population de la mise en œuvre du projet. Que ça soit des effets positifs ou négatifs qui affectent la population, elle permet la prise de décision au niveau des autorités quant à l'opportunité du projet.

### 1.3 Méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche permet la répétabilité et reproductibilité d'une étude. Pour la réalisation de ce mémoire, nous adopterons une approche mixte hypothético-déductive. Cette approche consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester les résultats obtenus pour réfuter ou appuyer les hypothèses. Aussi dans le cadre de ce mémoire, le plan adopté est du type scientifique: analyse des faits, hypothèses, vérifications et préconisations.

#### *1.3.1 La collecte et le traitement des données*

Cette collecte s'est faite à partir d'une approche empirique basée autour de quatre points essentiels : la recherche documentaire, la collecte des données primaires par questionnaire, entretien semi-directif et en ligne, les activités pendant le stage et l'observation et enfin une étude de cas.

##### - La recherche documentaire

La recherche documentaire a consisté à exploiter la documentation disponible pour mieux appréhender et comprendre le contour du sujet et le cadre théorique de l'étude. Nous nous sommes beaucoup focalisé sur la littérature relative à l'évaluation des projets, la planification, l'évaluation des politiques publiques et enfin les documents de programmations et des rapports d'études. Certes, cette documentation est abondante mais, elle nous a permis de mieux circonscrire notre champ d'étude. Aussi, nous nous sommes rendus sur internet afin de consulter des articles, des mémoires et sites de référence. A cela nous pouvons ajouter le

visionnage de vidéos qui ont trait à notre thématique.

- La population cible et échantillonnage

L'enquête pour la collecte des informations s'est faite essentiellement au niveau des acteurs clés qui œuvrent dans la planification, la conception, le montage, la programmation et la mise en œuvre des projets. Il s'agit essentiellement des différents départements ministériels, certaines institutions clés de l'Etat et les collectivités territoriales.

A ce niveau, l'échantillon concerné par l'étude était principalement constitué des directeurs des études et de la programmation des ministères qui sont la cheville ouvrière en ce qui concerne la conception et la planification des projets. Les cadres du ministère du plan comme ministère en charge du développement, l'Agence Nigérienne pour la Promotion des Investissements et des Projets Stratégique, le secrétariat exécutif de la SDS Sahel, la Haute Autorité pour la Consolidation de la Paix qui sont des structures de coordination de projets et les collectivités territoriales au niveau de la région de Niamey.

- L'entretien

L'entretien est une technique qui consiste à recueillir des informations auprès d'une ou de plusieurs personnes à travers des échanges verbeux. Il a pour but de recueillir des points de vue, des réflexions et des analyses sur une thématique bien définies auprès des enquêtés. L'entretien est réalisé dans la plupart du temps à l'aide d'un questionnaire dénommé guide d'entretien, auquel les interviewés doivent apporter des éléments de réponse.

Pour notre étude, nous avons élaboré un guide d'entretien sur le logiciel Sphinx, qui est un logiciel spécial permettant la collecte des données primaires. Ces questionnaires une fois élaborés ont été administrés auprès des directeurs des études et de la programmation des ministères sectoriels, les structures de coordination de projets et le ministère du plan.

- Le traitement des données

En ce qui concerne le traitement et l'analyse des données, nous avons eu recours au logiciel Sphinx qui est un logiciel d'enquête et d'analyse de données quantitatif et qualitatif multicanal. Il nous a permis la rédaction du questionnaire et la sortie des résultats sur tout le processus.

### *1.3.2 Difficultés rencontrées*

Courant de cette étude nous avons rencontré des difficultés surtout en ce qui concerne la collecte des données au niveau de l'échantillon sélectionné. Nous nous sommes heurtés à l'indisponibilité des personnes à interviewer du fait de leur calendrier très surchargé et aussi

du fait de la restructuration et réorganisation des différents ministères et institutions de l'Etat. Aussi, il n'était pas du tout aisé la combinaison de tâches affectées au niveau de la structure de stage et la recherche pour le mémoire. Ce qui n'était pas du tout facile à gérer.

Le prochain chapitre, nous donne plus en détail les généralités sur les projets d'investissement et une étude de cas sur l'application des techniques d'évaluation économique et financière sur un projet.

## 2 Généralités sur les projets d'investissements

Dans ce chapitre, il est question de faire un aperçu sur la notion de la planification des projets d'investissement, de voir comment la notion de l'analyse économique et financière des projets a évolué au cours du temps et enfin une étude de cas.

### 2.1 Notions sur la planification des projets d'investissements

Dans cette section, nous allons partir de la définition de la planification du développement en passant par la notion de projet d'investissement et finir par l'articulation entre le plan et le projet.

#### *2.1.1 La planification du développement*

Elle vise essentiellement l'orientation des politiques publiques et les grandes affectations des ressources publiques. La planification du développement détermine le cadre d'intervention de l'action publique et privée, et en mesure continuellement les résultats économiques et sociaux de façon à réorienter les priorités et stratégies poursuivies. Elle instrumente donc les décisions politiques nationales. Il est important de souligner que la planification requiert notamment l'identification de la vision et des objectifs à atteindre ; la formulation des stratégies nécessaires à la concrétisation de cette vision et à la réalisation des objectifs à atteindre, l'allocation des ressources (financières et autres) nécessaires à la matérialisation de cette vision et à l'atteinte des objectifs à atteindre, la définition des modalités de mise en œuvre et des mécanismes de suivi et évaluation. Planifier, c'est anticiper. En général, elle permet d'opérer des choix stratégiques pour améliorer la performance, en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience et de durabilité, l'intervention des pouvoirs publics et des autres acteurs de manière transversale.

Au début des années 1960, plus d'un tiers des pays du continent africain avaient déjà élaboré leur plan de développement. L'engouement pour cette procédure d'organisation de l'économie était considérable ; la planification englobait toutes les aspirations d'une société rivée vers le développement et la conquête de l'indépendance économique.

Dans leur marche vers la conquête du développement économique et social, les pays en voie de développement se sont lancés dans une approche de planification centrée sur les projets d'investissement.

Cette approche nécessite dans un contexte global, une certaine aptitude dans la capacité d'analyse, de management et de prise de décision au niveau national. De manière plus

concrète, il faudrait que ces projets soient harmonisés dans le cadre d'un plan d'investissement national en vue d'assurer la mise en œuvre cohérente des politiques macroéconomiques.

De nos jours, les pays en voies de développement sont confrontés à une rareté de ressources ; ce qui nécessite une attention particulière à l'affectation des ressources aux activités d'investissements susceptibles de contribuer à la croissance économique. La planification du développement est une technique permettant d'opérer des choix stratégiques afin d'identifier les leviers favorisant la croissance économique.

### *2.1.2 Le contour de la notion du projet*

La notion du projet est une notion qui connaît plusieurs définitions selon le domaine dans lequel nous nous trouvons. Elle tire son origine de la planification et fait l'objet d'une utilisation fréquente. Mais, il y'a un certain consensus sur les éléments-clés qui constituent cette définition.

Selon la gestion du cycle de projet (GCP), le projet se définit par :

- un ensemble d'actions et d'interventions (infrastructures, équipement, services, personnels, 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 ou de plusieurs institutions responsables du projet adéquatement organisée (s), chargé (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 (RENTABILITÉ).

Selon le manuel Ecofin<sup>14</sup>, « **un projet est un ensemble d'activités et d'opérations qui**

---

<sup>14</sup> Manuel de la commission des communautés européennes

**consomment des ressources limitées (facteurs de production, consommations intermédiaires) = COÛTS et dont on attend des revenus ou des AVANTAGES monétaires ».**

Selon le Guide du Corpus des Connaissances en Management de Projet (Guide PMBOK 6<sup>ème</sup> édition) du PMI<sup>15</sup>, « **le projet est une initiative temporaire dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique** ». Les projets sont entrepris à tous les niveaux organisationnels. Un projet peut impliquer une personne ou un groupe, une ou plusieurs unités organisationnelles appartenant à des organisations multiples. La nature temporaire des projets implique que le projet a une date de commencement et de fin déterminées. Les livrables des projets peuvent continuer d'exister même après la fin du projet. Les projets peuvent produire des livrables de nature sociale, économique, matérielle ou environnementale.

Un projet n'est rien qu'un investissement, autrement dit effectuer une dépense aujourd'hui en vue d'obtenir des résultats dans le futur, des recettes étalées dans le temps qui pourront être supérieures, inférieures ou équivalentes au montant initial dépensé.

Aussi, le cadre logique de gestion du cycle de projet<sup>16</sup> décrit les projets de développement comme des interventions se définissant par :

- Un but que l'on cherche à atteindre...: **Objectif spécifique ;**
- ....et que l'on peut décomposer en « produits » (matériel, organisationnel, institutionnel, juridique)... : **les résultats ;**
- ...provenant d'une combinaison de moyens de tous ordres (études, investissements, mise en place d'organismes spéciaux, actes juridiques, etc.) : **les activités.**

Un projet s'inscrit toujours dans une perspective plus large, le cadre d'objectifs globaux auxquels il apporte sa contribution. Il doit donc être conforme à une stratégie sectorielle.

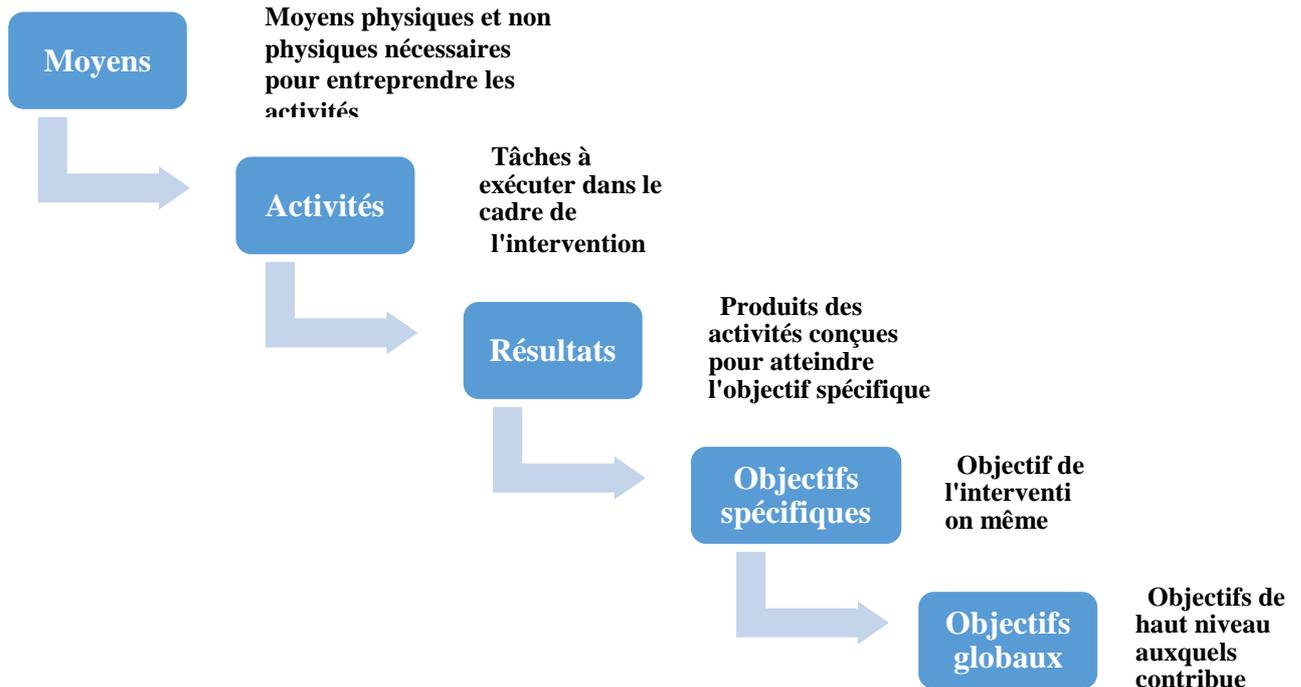
La figure suivante nous donne la logique d'intervention d'un projet.

---

<sup>15</sup> Project Management Institut

<sup>16</sup> Commission des communautés européennes, Manuel, gestion du cycle de projet : approche intégrée et cadre logique, 1993

Figure 1 : La logique d'intervention d'un projet



**Source** : Auteur

### 2.1.3L'articulation entre le plan et le projet

Le plan et les projets sont intimement liés et fortement interdépendants, aussi bien du point de vue de la théorie que de la pratique. Le plan de développement est le cadre macroéconomique de référence dans lequel s'inscrivent les projets.

De manière générale, un plan englobe au niveau national une vision, des orientations, des objectifs, des stratégies, des programmes, des projets priorités et les moyens requis, des modalités de mise en œuvre et un mécanisme de suivi –évaluation. Il permet d'organiser la démarche et les moyens pour atteindre des objectifs dans un horizon temporel précis. De ce fait, il est considéré comme l'émanation et la volonté nationale. Le plan suit un raisonnement linéaire qui cherche à s'affranchir des contraintes pour atteindre des objectifs.

Cependant, il y'a un fait très important à ne pas occulter, c'est la complexité dans l'élaboration des plans de développement. Cela nécessite une grande connaissance des éléments de l'environnement et de l'écosystème tant pour les projets en cours d'exécution que ceux dans

le pipeline d'élaboration. A ce niveau, il y'a lieu de remarquer que les pays en développement sont limités et ne disposent pas de capacité technique dans la formulation des plans opérationnels mais aussi au niveau de l'exécution des projets.

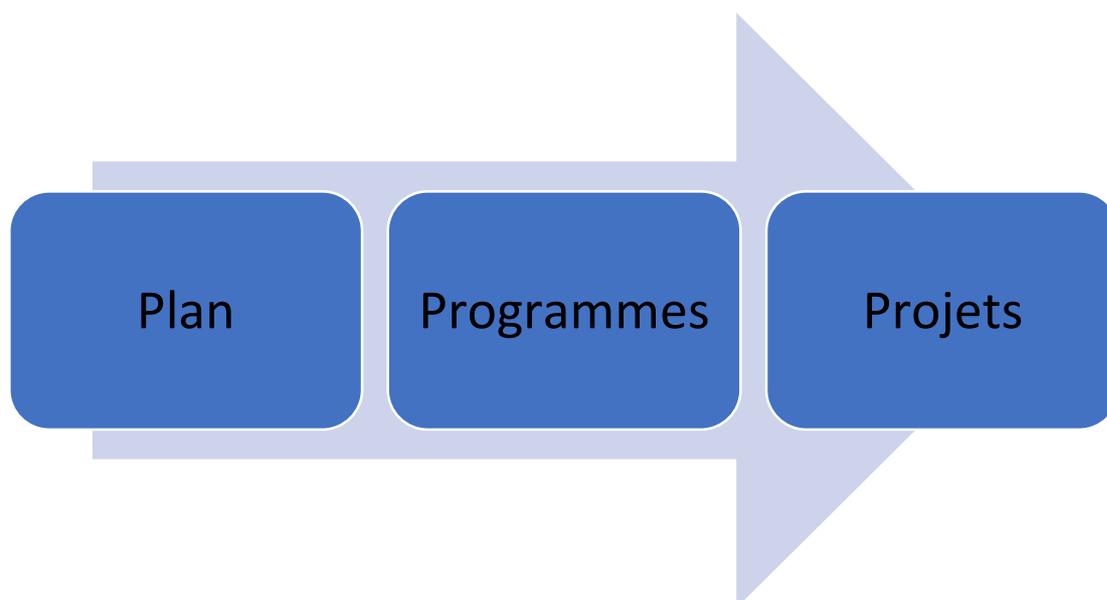
Le plus souvent dans les pays en développement, on assiste à une incohérence de la planification à l'exécution du plan. Le budget qui est l'instrument privilégié de mise en œuvre ne reflète pas le plus souvent les actions prioritaires dans le plan.

Les investissements publics sont des instruments politiques essentiels utilisés par les gouvernements pour atteindre leurs objectifs et stratégies de développement globaux. Les ressources des projets choisis devraient s'inscrire dans la stratégie globale de développement, dans les limites des ressources rares disponibles. En principe, les gouvernants devraient tenir à jour une liste de projets potentiels, parmi lesquels les priorités pour une évaluation plus approfondie et une construction éventuelle devraient être sélectionnées en permanence.

Depuis son accession à l'indépendance, le Niger a élaboré plusieurs documents de planification, en témoignent les différents plans quinquennaux. Le dernier en liste est le Plan de Développement Économique et Social (PDES) 2017-2021. Ce plan qui décline les objectifs et les résultats à atteindre sur un horizon de cinq années est mis en œuvre à travers son plan d'action prioritaire. Ce dernier est constitué d'un catalogue de projets qui est en cohérence avec les orientations définies.

Le schéma suivant donne la logique linéaire de la planification :

Figure 2 : La logique linéaire de la planification



**Source :** Auteur

## 2.2 Evolution des techniques d'évaluation économique et financière

Dans le cadre des travaux de sa thèse intitulée « La problématique de l'application des techniques d'analyse coûts –bénéfices en Afrique Subsaharienne : le cas du Zaïre » (2000, p 14-16), monsieur R. Musampa – Tshibalabala a fait ressortir trois étapes essentielles de l'évolution des techniques d'évaluation économique et financière.

Dans la première étape, il fait état de la conception traditionnelle de la technique d'évaluation économique et financière qui repose sur un principe fondamental qui consistait en la comparaison, sur des bases communes, des coûts et des bénéfices d'un projet d'investissement. Ce principe simple suppose qu'un projet n'est bon que dans la mesure où le rendement financier du capital investi s'annonce supérieur au coût total de l'investissement.

Ainsi pendant longtemps, l'analyse d'évaluation économique et financière était considérée comme une simple estimation des coûts et des bénéfices qui, comparés entre eux, devraient permettre au décideur de se prononcer en faveur ou non de l'investissement.

Dans la deuxième étape qu'il qualifie d'évolution récente, en mesure que les investissements publics prenaient de l'importance, les théoriciens et les praticiens ont introduit la notion des coûts – bénéfices sociaux en plus de celle des coûts –bénéfices monétaires déjà existants. Ce changement a permis d'aboutir à une nouvelle approche qui est l'analyse coûts – avantages. Elle est une technique utilisée par les économistes pour faire ressortir les changements au niveau social des populations.

Enfin la troisième étape, dite tendance actuelle, dans laquelle l'auteur fait cas des discussions sur les principes à partir desquels devraient s'effectuer les analyses des investissements montre l'existence d'une économie idéalisée, une concurrence parfaite et une allocation des ressources optimale.

Cependant, le monde réel montre qu'une économie idéalisée qui obéit aux conditions susmentionnées n'existe nulle part. L'environnement théorique dans lequel devrait s'effectuer l'analyse des projets ne correspond pas nécessairement au monde réel, en ce qui concerne les pays en voie de développement. Il est admis qu'il existe dans ces pays, des imperfections du marché et des distorsions dans les prix. Ce qui a conduit les économistes à élaborer une variété de techniques et d'approches appropriées pour la sélection des projets d'investissements.

Au-delà des critères classiques basées sur l'objectif de croissance, les nouvelles approches tiennent compte d'une panoplie d'objectifs, tels que la justice sociale, la distribution des effets du projet et les différents avantages sociaux.

Pour conclure l'auteur affirme que « la nouvelle tendance aide à organiser les données

nécessaires à la prise de décision en mettant en lumière les principaux éléments de l'ensemble de la situation telle qu'elle existe, de sorte que les responsables politiques soient conscients pour prendre des décisions mieux informées ».

De nos jours, certains critères pas des moindres sont apparus dans l'écosystème et nécessitent une attention particulière quant à l'évaluation des projets. Le risque et l'incertitude sont des éléments clés de l'analyse des projets. Dans la réalité, la mise en œuvre d'un projet se passe rarement comme envisagé dans les plans. Les coûts et avantages effectifs s'écartent alors des valeurs prévues. C'est au moment de la formulation que les risques et leur probabilité doivent être estimés.

L'incertitude se traduit essentiellement par une mauvaise estimation :

- des coûts prévus : on tient compte des risques de dépassement, en introduisant des provisions pour imprévus et à l'aide de l'analyse de la sensibilité ;
- des avantages attendus : on tient compte du risque de surévaluation à l'aide de l'analyse de sensibilité.

Au moment de la préparation des projets ; les coûts et avantages ne sont que des estimations, il se peut que lors de la mise en œuvre surviennent des imprévus qui peuvent les modifier. Il est important d'évaluer ces variations en conséquence. Cette évaluation se fait au moyen d'une analyse de sensibilité.

L'importance de ces répercussions, leurs conséquences sur l'appréciation que l'on peut porter sur le projet et la perception que les analystes ont de la vraisemblance de ces nouvelles valeurs révèlent les risques courus. Ces dernières peuvent modifier le jugement global porté sur le projet. L'analyse de sensibilité fait apparaître à la fois les variables ayant le plus d'influence sur la performance de l'ensemble et leur fragilité. Il s'agit là d'un aspect fondamental de l'analyse d'un projet.

### 2.3 Les différentes approches de l'analyse économique et financière des projets d'investissement

Longtemps confondues, l'analyse financière et l'analyse économique des projets sont deux aspects différents quant à l'appréciation des projets. Alors qu'une analyse financière d'un projet porte sur des questions d'intérêt pour les investisseurs, les banquiers, les budgets du secteur public, etc., une analyse économique traite de l'impact du projet sur la société dans son ensemble. La principale différence entre une évaluation économique et une évaluation financière est que la première agrège les avantages et les coûts sur tous les résidents du pays pour déterminer si le projet améliore le niveau de bien-être économique du pays dans son

ensemble, tandis que la seconde considère le projet du point de vue des finances d'une institution particulière ou d'un sous-groupe de la population.

Fondamentalement, les analyses économique et financière des projets ont pour objectif de déterminer et de quantifier les coûts et avantages des projets d'investissement afin de faciliter la prise de certaines décisions tout au long du cycle de projet. Elles sont avant tout des techniques de production d'informations standardisées, utiles à la compréhension des mécanismes et des comportements des agents et à la prise de décisions opérationnelles. Aussi, elles instruisent sur les différents aspects du projet, notamment :

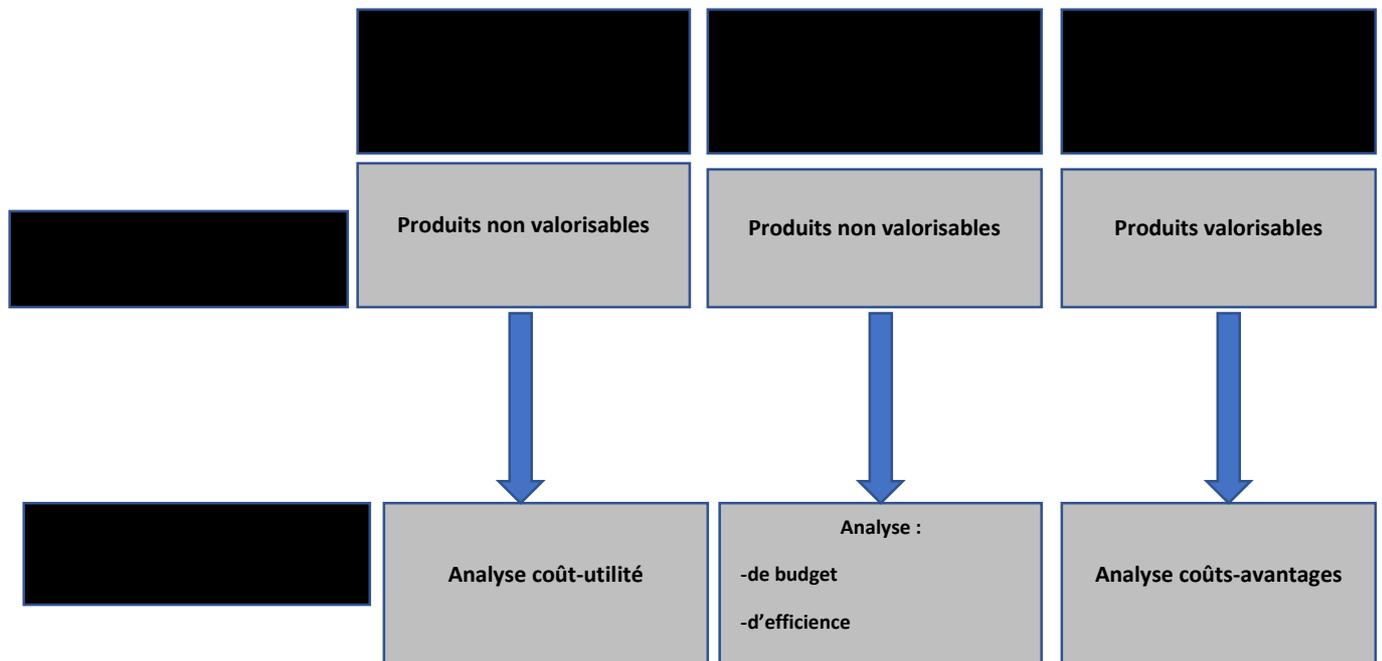
- ❖ ***l'efficacité*** : qui compare les résultats du projet à ses objectifs spécifiques,
- ❖ ***l'efficience*** : qui compare les résultats obtenus aux moyens mis en œuvre (l'analyse de la rentabilité des investissements relève à ce niveau) ;
- ❖ ***la viabilité*** : qui détermine la mesure dans laquelle les résultats (avantages) se pérennisent après la fin du projet ;
- ❖ ***les effets (impact)*** : qui identifient et mesurent les conséquences sur l'économie nationale ;
- ❖ ***la pertinence*** : qui établit la relation entre les objectifs spécifiques du projet, ses résultats et effets, d'une part, et les objectifs globaux et les contraintes dominantes de l'environnement économique, d'autre part.

L'analyse économique et financière dépend de la nature du projet. On distingue :

- les projets à produits valorisables ; il s'agit à ce niveau des projets de production de biens et services qui peuvent faire l'objet d'une évaluation sous forme monétaire (faisant l'objet d'une commercialisation, existence de marché, fourniture gratuite aux bénéficiaires mais pouvant être évalué aisément sous forme monétaire), Exemple : projets industriels, énergétique, agricole touristique, routier....
- les projets à produits non valorisables, c'est généralement le cas des projets sociaux, dont les effets ne peuvent être monétarisés de façon fiable sans dépasser le temps et les ressources disponibles pour l'analyse et sans poser des conditions excessives ou encore sans dénaturer l'objectif spécifique. Exemple : projets de santé publique, éducation nationale, développement culturel....

In fine, la limite entre ces deux types de projets n'est pas absolue, parfois, elle dépend des ressources qu'il est possible de mobiliser pour la valorisation des avantages du projet.

Figure 3 : Nature de projet et cadre méthodologique appliqué



**Source :** Manuel Ecofin

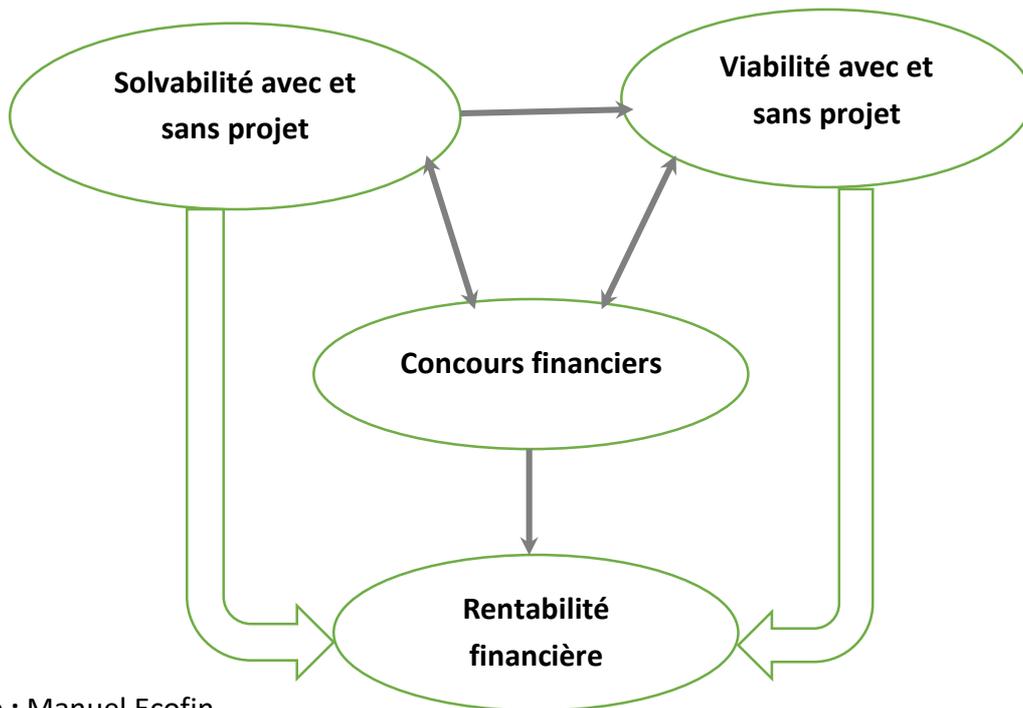
### 2.3.1 Analyse financière

Dans le cadre de l'analyse financière des projets, il est important de faire une cartographie de tous les agents dont les activités sont liées au projet. A cet effet, il est important de déterminer les coûts qui sont constitués des charges (dépenses et éventuellement flux non monétaire) de fonctionnement et d'investissement ; et les avantages (recettes et, éventuellement, flux non monétarisé) issus de l'activité.

Pour mener à bien, l'analyse financière, le travail à effectuer consiste à :

- ❖ identifier et estimer tous les flux monétaires de biens et services résultant des activités de l'agent dans les situations avec et sans projet : coûts d'investissement, coûts de fonctionnement, avantages liés aux activités ;
- ❖ faire le point sur la situation financière globale de l'agent/institution et donc sur la solvabilité et la viabilité des activités ;
- ❖ calculer la rentabilité des capitaux investis ;
- ❖ récapituler les concours financiers extérieurs nécessaires.

Figure 4 : Principe de l'analyse financière



Source : Manuel Ecofin

### 2.3.2 Analyse économique

A ce niveau l'analyse diffère selon que nous sommes dans le cas d'un projet à produit valorisable et le cas d'un projet à produit non valorisable.

#### A. L'analyse des projets à produits non valorisables

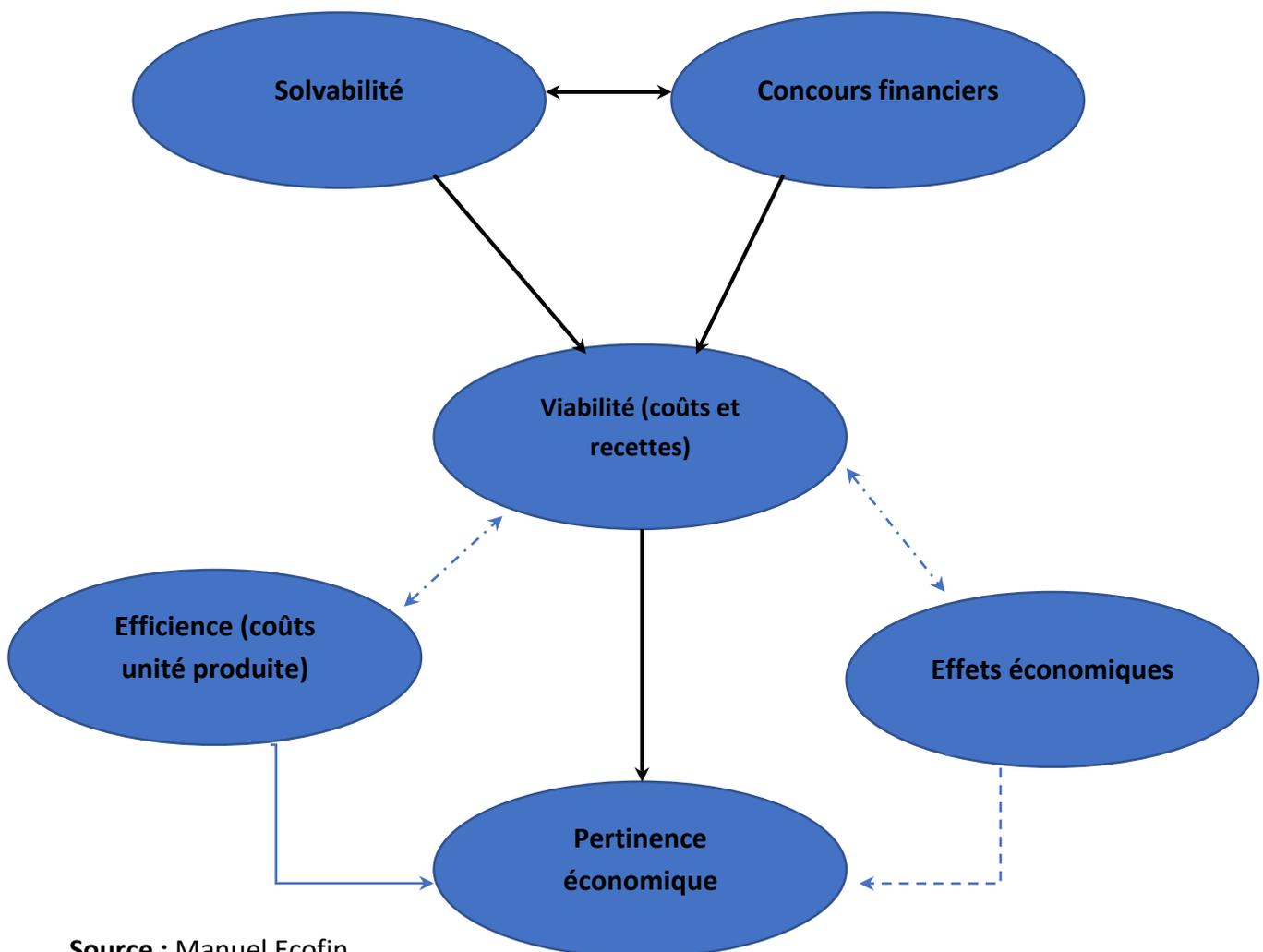
Ici, il s'agit d'appliquer les méthodes d'analyse des coûts (analyse de budgets), d'analyse d'efficience et, le cas échéant, d'analyse des effets économiques. Dans le cas des projets à produits non valorisables, on se limite à garantir la minimisation des coûts, sans chercher à savoir avec des calculs si la valeur des coûts est supérieure ou inférieure à celle des avantages. Sont compris dans les coûts, toutes les ressources employées et les avantages sont explicités sous forme de résultats tangibles.

Il est nécessaire d'effectuer les actions suivantes pour bien mener l'analyse de projets à produits non valorisable :

- ❖ définir les résultats attendus du projet sous forme d'unités descriptives simples quantifiables ;
- ❖ calculer le budget du projet sur la base de tous les flux engendrés : coûts d'investissements et coûts de fonctionnement ;

- ❖ faire le point sur la situation financière des agents concernés et donc sur leur solvabilité ;
- ❖ récapituler les concours financiers extérieurs nécessaires en identifiant précisément les contributeurs ;
- ❖ calculer l'efficacité du projet en vérifiant que les ressources qui y sont consacrées sont non seulement suffisantes mais aussi nécessaires ;
- ❖ déterminer la viabilité des activités du projet ;
- ❖ le cas échéant, mesurer les effets du projet sur les grands objectifs économiques du pays ;
- ❖ examiner sa pertinence du point de vue des stratégies et programmes sectoriels, ainsi que des politiques économiques et des réformes structurelles.

Figure 5 : Principe de l'analyse des projets à produits non valorisables



Source : Manuel Ecofin

## B. L'analyse des projets à produits valorisables

Pour le cas des projets à produits valorisables, en ce qui concerne l'analyse pour la collectivité

(économie nationale), deux approches peuvent être adoptées :

- selon que l'on cherche à dresser le bilan des effets du projet sur l'économie nationale ;
- selon que l'on cherche à évaluer la viabilité du projet dans l'environnement économique international.

Dans le premier cas : analyse des effets :

- les coûts sont définis comme les ressources économiques qui échappent à l'économie nationale : ce sont les pertes de devises ;
- les avantages sont définis comme l'ensemble des revenus nouveaux distribués aux agents intérieurs (contribution à la croissance de l'économie) auxquels s'ajoutent éventuellement l'augmentation de la consommation intérieure.

A ce niveau les salaires considérés comme des coûts au niveau de l'analyse financière deviennent des avantages (revenus distribués).

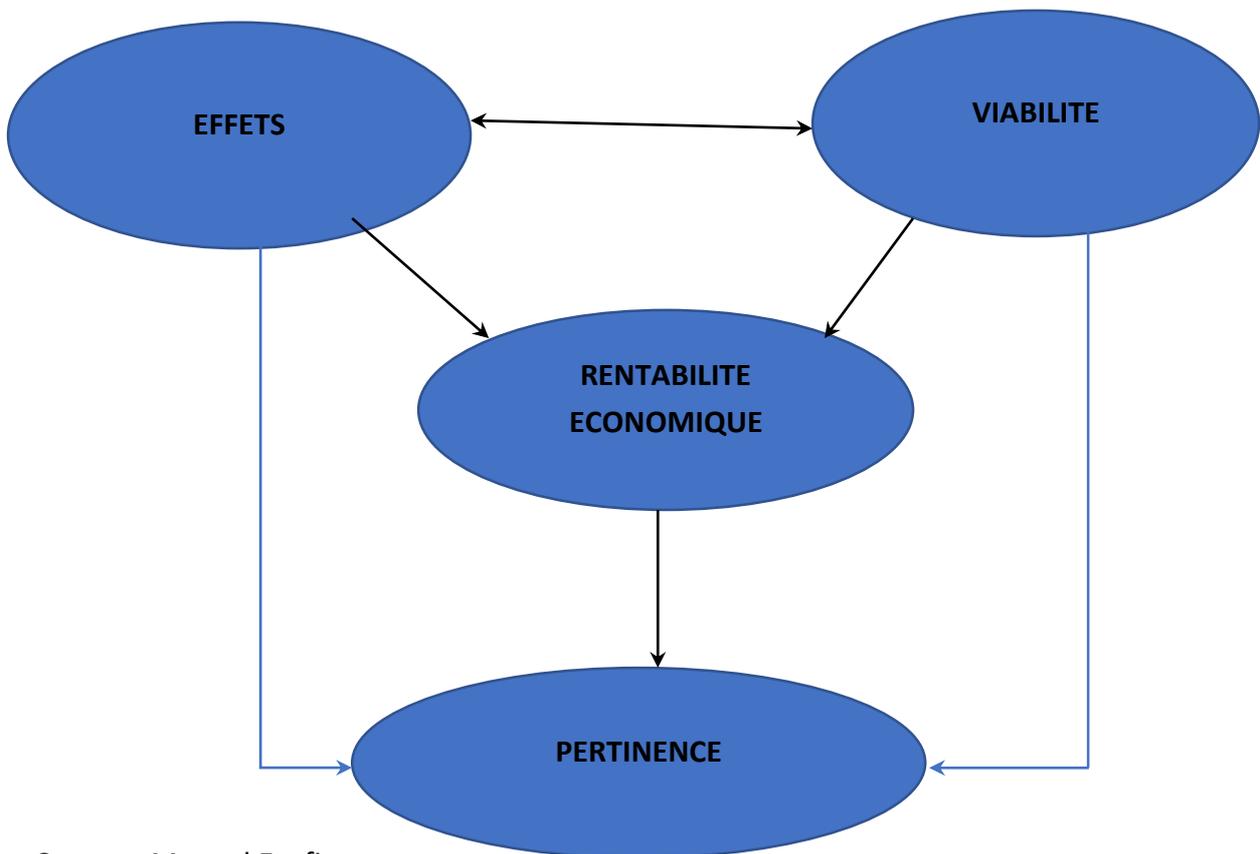
Dans le deuxième cas : analyse de la viabilité dans l'économie internationale : le recours possible aux marchés mondiaux donne alors le coût d'opportunité des biens et services produits et utilisés :

- les coûts correspondent aux consommations réelles de ressources économiques, auxquelles on attribue les valeurs qu'ils ont sur les marchés internationaux (sauf défaut d'être commercialisable sur le marché) ;
- les avantages sont constitués par les produits, auxquels on attribue également la valeur qu'ils ont sur les marchés mondiaux.

Pour mener à bien une analyse économique complète, il faut :

- ❖ établir le compte consolidé de l'ensemble de tous les agents impliqués dans le projet ;
- ❖ calculer l'ensemble des effets induits dans l'économie ;
- ❖ déterminer la viabilité du projet dans le cadre de l'économie internationale ;
- ❖ calculer la rentabilité des capitaux investis (sur la base de leur coût total effectif, de leur coût en devises, et/ou de leur coût en référence aux marchés internationaux) ;
- ❖ examiner sa pertinence du point de vue des politiques économiques et des réformes structurelles menées.

Figure 6 : Principe de l'analyse des projets à produits non valorisables



**Source :** Manuel Ecofin

### 2.3.3 La méthode d'analyse coûts- avantages

#### a) Principe et but de l'analyse coûts-avantages

L'analyse coûts-avantages est un outil d'évaluation fondé sur des principes liés au problème d'allocation de ressources c'est-à-dire un problème d'affectation de ressources rares à des projets concurrents. Dans la ligne de la Rationalisation des Choix Budgétaires (RCB)<sup>17</sup>, l'ACA recherche une allocation optimale des ressources publiques afin d'éviter leur gaspillage. Pour cela, elle prend appui sur les théories du bien-être et du surplus. Elles visent à attribuer un prix à tous les biens, qu'ils soient marchands ou non. Ces prix expriment et rendent possible une totale compensation entre tous ces biens. De cette façon, bien-être et richesse se trouvent intimement liés.

L'ACA est un ensemble de techniques développées pour aider un décideur à choisir entre des projets concurrents et/ou à les évaluer. C'est un guide des décideurs publics dans le cadre de l'allocation de ressources rares. Ainsi, l'analyse coûts-avantages permet de valoriser des

<sup>17</sup> Huet et Bravo [1973]

avantages et des coûts liés associés à un projet pour parvenir à définir la « valeur sociale » dudit projet.

Le but de l'analyse coût-avantage est d'une part, d'élaborer et d'évaluer un projet en toute transparence, et, d'autre part, d'aider ceux qui doivent prendre les décisions de financement à se forger une opinion globale sur l'intérêt du projet pour la collectivité qui le met en œuvre y compris sa contribution aux politiques économiques et aux réformes structurelles. Il s'agit de mesurer, de calculer et de comprendre, afin de prévoir, préparer et apprécier « ce qui va se passer » avec le projet et, après, d'en tirer des leçons.

L'analyse financière et économique, loin d'être capable de justifier toutes les décisions, peut contribuer à éviter les pertes de temps sur des projets non porteurs. Elle est toujours complétée par l'analyse multicritère qui permet d'étudier les aspects sociaux, institutionnels, techniques et environnementaux appropriés. L'analyse coût-avantage permet de donner les réponses documentées aux sept (7) préoccupations suivantes : (i) quels sont les coûts et les avantages (bénéfices) d'un projet ; (ii) le projet représente-t-il la meilleure alternative ; (iii) les composantes du projet sont-elles pertinentes et donnent-elles une valeur ajoutée ; (iv) qui sont les perdants et gagnants du projet ; (v) quelle est la viabilité financière du projet ; (vi) quelle est la rentabilité financière du projet ; (vii) quelle est la rentabilité économique du projet.

#### **b) La démarche méthodologique de l'analyse coûts-avantages**

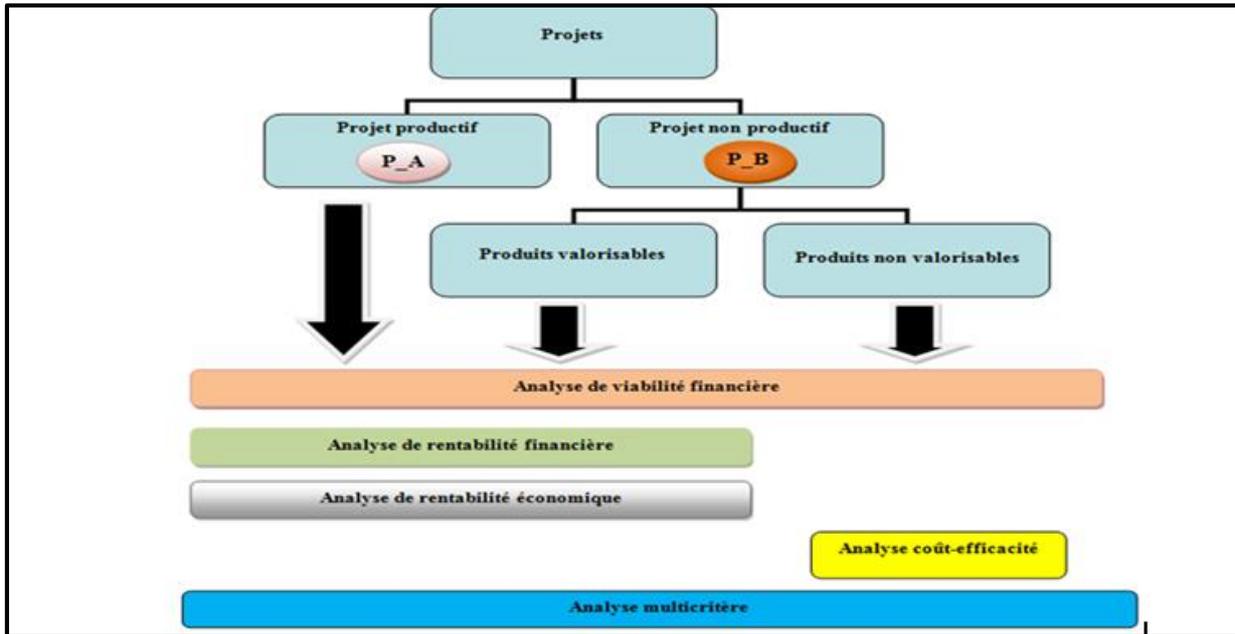
L'analyse coût-avantage est un outil de concertation et de légitimation, une technique qui permet de mesurer et de comparer les avantages et les coûts du projet évalués en les traduisant en termes monétaires actualisés, et de calculer différents indicateurs de viabilité et de rentabilité. Elle compare la situation projetée avec et sans projet. Elle permet de prendre des décisions d'investissements cohérentes et optimales du point de vue des principales parties prenantes et de la société. Cette technique d'analyse se prête entre autres à l'évaluation monétaire des services non marchands du secteur public dans la mesure où elle permet l'appréciation des avantages collectifs ou du bien-être général de la société.

L'ACA se réalise selon deux approches, soit l'analyse financière qui s'intéresse aux avantages et coûts pour les principales parties prenantes du projet, et l'analyse économique qui évalue les avantages et les coûts pour la société prise dans son ensemble.

Au-delà de l'analyse financière et économique, il est recommandé de prendre la décision d'acceptation ou de rejet du projet sur la base d'une évaluation multicritère qui permet de prendre en compte des critères additionnels : politiques de soutien, technologies appropriées, protection de l'environnement, aspects socioculturels et relatifs à la place des femmes dans le développement, capacités institutionnelles et de gestions publiques et privées. En effet, il

n'est pas toujours facile de quantifier et de valoriser les avantages et les coûts d'un projet et il est important d'avoir une vision multidimensionnelle du projet considéré.

Figure 7 : Démarche de l'analyse coûts-avantages



**Source :** Manuel d'analyse, de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics.

La méthode d'analyse coût-avantage exige : (i) une analyse de la viabilité financière du projet ; (ii) une analyse de la rentabilité financière ; (iii) une analyse de la rentabilité économique et (iv) une analyse coût-efficacité. Ces différentes analyses se mènent suivant le type de projet à analyser.

#### 2.3.4. Etude de cas

Dans le cadre de notre stage, il nous a été confié la tâche d'analyser un projet sur la mise en place d'une unité industrielle dans la région du Dallol Bosso. Cette analyse fait état de notre étude de cas en ce qui concerne l'application des techniques d'évaluation économique et financière des projets. Il s'agit d'un projet privé vu que nous avons effectué notre stage au Haut Conseil pour l'Investissement au Niger.

#### **Informations générales et description du projet**

Le projet consiste à mettre en œuvre les technologies nécessaires à la valorisation des matières premières minérales du Niger en produits finis et semi-finis ; pour répondre aux besoins croissants de l'industrie de l'emballage et du secteur immobilier dans la sous-région ouest-africaine.

Plus précisément, il s'agit de la création d'une unité industrielle de trois lignes de production dédiées chacune à : (i) la fabrication de bouteilles en verre ; (ii) la production de silicate de sodium solide et (iii) la production de carreaux de céramique pour revêtements de sols et murs.

Le projet sera situé dans la région de Dallol Bosso, à 165 kilomètres de la capitale Niamey. Le site de production est stratégiquement positionné ; il s'agit de rapprocher l'usine des sites d'extraction des matières premières nécessaires à la production ainsi que le fleuve Niger, facilitant ainsi l'acheminement des matières premières et l'accès aisé à l'eau, indispensable à la fabrication du verre.

L'usine sera utilisée pour la fabrication de carreaux de verre creux, de silicate de sodium et de céramique d'une capacité annuelle de 25 000 tonnes, 14 000 tonnes et 14 400 tonnes respectivement. Ce projet (phase 1) fait partie d'un plan de mise en œuvre plus large qui implique l'établissement d'une usine de fabrication de verre plat (phase 2) au Niger.

#### ***Coût du financement du projet***

L'ensemble du projet (Phase 1 & 2) nécessitera un financement à hauteur de 250 millions de dollars US. Cependant, la phase 1 nécessitera environ 65,5 millions US pour être achevée. Les fonds seront utilisés comme suit :

- ❖ financement CAPEX - US 59,5 millions (90,8%) ;
- ❖ trésorerie pour le besoin en fonds de roulement - US 6 millions (9,1%).

Le projet sera financé par la dette de FVI, un organisme d'investissement financier Malaisien.

#### ***Ratios financières et indicateurs d'investissement***

Tout investissement pour être sûr de sa rentabilité et de l'engagement des partenaires financiers nécessite que l'on calcule les ratios financiers et d'investissements. En ce qui concerne ce projet les résultats suivants ont été obtenus :

- ❖ le taux de couverture du service de la dette est estimé à un taux minimum de 1,4 ;
- ❖ le ratio dette sur EBITDA, estimé à 4,10 en 2021, passera ensuite à 1,54 en 2030 ;
- ❖ l'EBITDA s'est établi en moyenne à 47 % sur toute la période d'évaluation et la marge nette a varié entre 26 % et 50 % ;
- ❖ la valeur actuelle nette du projet est de 52,115 millions de dollars américains ;
- ❖ le taux de rentabilité effectif du projet est de 34,73 % ;
- ❖ la période de récupération ou délai de récupération est estimé à 4 ans 8 mois.

#### ***Avantages du projet***

- ❖ Il existe un marché prêt à prendre tous les produits une fois l'opération commencée ;
- ❖ la situation géographique de l'usine est avantageuse pour les opérations de l'entreprise ;
- ❖ le contexte socio-administratif de la région de Dallol Bosso est propice ;
- ❖ une technologie et des équipements modernes seront utilisés pour mener à bien le projet et cela aura un impact positif sur le projet.

### ***Effets sur l'économie nationale***

- ❖ Forte création d'emplois (527) aussi bien sur la carrière qu'au niveau de la nouvelle usine ce qui augmentera les revenus des ménages de la zone et favorise un accroissement de la consommation;
- ❖ création d'une économie tout autour des différents sites à travers des petits commerces ;
- ❖ réduction des importations liée à la production locale et une augmentation des exportations vers la sous-région (le marché ciblé représente 92% de la zone CEDEAO et également certains pays européens), ce qui entraînera une diminution du déficit commercial ;
- ❖ Augmentation à la longue des recettes fiscales de l'Etat à travers une partie des dividendes engrangés et des taxes.

**NB :** A ce niveau, il nous a été difficile de faire les calculs nécessaires afin de disposer de résultats nous permettant l'appréciation de ces effets sur l'économie nationale. Cette difficulté est due au manque de données permettant de faire le point entre la situation sans projet et la situation avec projet.

### ***Évaluation des risques du projet***

- ❖ Risque politique élevé dans une partie du pays ;
- ❖ risque de retard dans l'achèvement de la phase d'investissement ;
- ❖ obstacle élevé à la production ;
- ❖ risque opérationnel élevé en raison de la diversification des activités de la société, couplée à l'intégration de sa chaîne d'approvisionnement.

### ***Test de sensibilité***

Deux catégories d'hypothèses ont été utilisées pour construire les données prévisionnelles du plan d'affaires du projet. Hypothèses générales et économiques et hypothèses spécifiques.

#### **Hypothèses générales et économiques :**

- ❖ le taux de change EUR/USD et (XOF)/USD,
- ❖ amortissement des actifs,
- ❖ impôts et taxes accessoires.

#### **Hypothèses spécifiques à l'activité :**

Les capacités de production, le temps d'arrêt, les prix de vente, les coûts de production, les dépenses du personnel, les services externes et autres dépenses et les investissements.

Les hypothèses spécifiques à l'activité varient selon l'exercice et donc selon l'activité. La sensibilité de ces éléments au modèle projeté est très importante.

Le prochain chapitre, nous donnera plus en détail, les résultats de nos travaux en vue de formuler des recommandations.

### **3 Pratique de l'évaluation économique et financière des projets au Niger**

Ce troisième chapitre est le lieu de faire ressortir le cadre d'évaluation des projets d'investissements au Niger, mais aussi restituer les résultats de nos enquêtes auprès des différentes administrations quant à l'évaluation économique et financière des projets. Une discussion sera faite sur les résultats obtenus qui seront confrontés aux hypothèses prédéfinies. Et enfin, le projet professionnel qui est une exigence pour tout auditeur en management de projets.

#### **3.1 Le cadre d'analyse des projets d'investissements publics au Niger**

Le Niger s'est doté dès les premières heures de son indépendance d'un cadre qui réglemente et coordonne les projets d'investissements. A ce titre, il est défini et mis en place, un cadre juridique, un cadre institutionnel et un cadre organisationnel pour l'analyse des projets d'investissements.

##### *3.1.1 Le cadre juridique*

Au Niger, le système actuel de gestion des investissements publics (IP) est régi par l'ordonnance n°84-34 du 27 septembre 1984 modifiant la loi n°61-32 du 19 juillet 1961 relative aux lois des Finances. Cette ordonnance fixe les modalités de sélection, programmation, budgétisation et évaluation des Investissements Publics (IP). Un guide des méthodes de préparation, de suivi et d'évaluation des projets et procédures relatives à la gestion du cycle des projets et de la programmation des investissements a été produit en 1988 et constitue aujourd'hui, le seul support disponible pour réguler la gestion des IP. Mais avec la rupture avec la planification et l'obsolescence des textes réglementaires, beaucoup de critères et procédures prévus dans ce guide ne sont dans la réalité plus appliqués.

Néanmoins, au vu de l'obsolescence des textes réglementaires, le Niger a adopté en 2015, le décret N°2015-353/PRN/PM du 10 juillet 2015, portant création d'un cadre institutionnel d'évaluation et de sélection des projets d'investissements publics.

##### *3.1.2 Le cadre institutionnel*

Le processus de programmation et de gestion des investissements publics de l'Etat est placé sous la tutelle du Ministère du Plan (MP) à travers la Direction générale de la Programmation du Développement (DGPD). Il a pour finalité d'aboutir à un programme d'investissement prioritaire (PIP) pour chaque département ministériel et un programme d'investissement de l'Etat (PIE) cohérent avec le PAP du PDES. Le PIE, une fois établi, sert d'outil de dialogue avec les Partenaires Techniques et Financiers dans le cadre de la mobilisation des ressources et permet d'avoir les prévisions de ressources internes nécessaires aux investissements propres

et aux contreparties des projets. Le MP a pour mission de coordonner les activités de planification du développement, dont la mobilisation des concours extérieurs pour son financement. A ce titre, il assure la programmation, l'analyse et le suivi des dossiers de projets d'investissements publics et la collaboration avec les ministères techniques. Les ministères sectoriels de par leurs attributions, interviennent surtout au niveau de : (i) l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies sectorielles ; (ii) l'élaboration et l'application de la réglementation dans leurs domaines respectifs ; (iii) l'identification et la préparation des projets ; (iv) la gestion des marchés publics relevant de leurs domaines de compétences et (v) l'évaluation et la réception des travaux. Ces ministères sont dotés de services techniques centraux et régionaux relativement importants qui essayent tant bien que mal d'assurer pleinement leurs missions. Ces derniers rencontrent d'énormes difficultés au moment de la préparation et de l'évaluation des projets.

En plus de ces ministères, il est créé au niveau de la présidence de la République, l'Agence Nigérienne pour la Promotion des Investissements privés et des Projets Stratégiques (ANPIPS) qui est un établissement public à caractère administratif créé par décret no 2018-655/PRN du 25 septembre 2018. L'ANPIPS a pour mission de faire du secteur privé et du développement des infrastructures économiques, le moteur de la croissance et de la transformation économique du Niger, en œuvrant principalement de concert avec les investisseurs locaux et étrangers pour rendre plus propice le climat des affaires, des investissements et de l'innovation au Niger. A ce titre, l'ANPIPS est chargé, entre autres, de :

- conseiller le gouvernement sur les stratégies en matière de politique, de promotion et de suivi des investissements, ainsi qu'en matière de planification économique et industrielle ;
- analyser et instruire les projets d'investissement à agréer dans le cadre du code des investissements et instruire et fournir des avis techniques sur les dossiers de projets stratégiques ;
- servir d'organisme expert chargé d'appuyer les ministères techniques et administrations publiques à l'élaboration, la négociation et le suivi de la mise en œuvre des projets du type Partenariat public-privé (PPP).

A ce niveau, nous pouvons retenir que l'environnement institutionnel de coordination des investissements au Niger est assuré par deux structures. Le Ministère du Plan qui a en charge la coordination du développement et des projets d'investissements publics, orientés plus dans le secteur public et l'ANPIPS qui est une agence sous tutelle de la Présidence de la République qui œuvre dans le cadre de l'attractivité des projets d'investissements privés.

Ces deux ont pour vocation la mobilisation des ressources pour les investissements mais aussi d'accompagner et d'appuyer les ministères sectoriels dans la conception, le montage et l'évaluation des projets à tous les niveaux.

### *3.1.3 Le cadre organisationnel*

Le programme d'investissement de l'Etat (PIE) représente l'instrument d'articulation entre la Planification et la Budgétisation. Il s'agit d'un programme d'investissement qui prend en compte tous les investissements publics de l'Etat à l'exception de ses démembrements en l'occurrence les collectivités, les entreprises publiques et même les contrats PPP. Le PIE est structuré en quatre (4) programmes : (i) Programme de développement économique, (ii) Programme de développement social, (iii) Programme de soutien au développement et (iiii) Programme d'accompagnement et chacun de ces programmes est subdivisé en programmes majeurs, sous-programmes, éléments de programme, et projets. Il est élaboré sur la base des dossiers de projets et programmes recueillis au niveau des ministères sectoriels. Ces derniers s'appuient sur leurs programmes sectoriels pour définir les projets, programmes qui sont censés être en cohérence avec le Programme de Développement Économique et Social (PDES).

Les projets sont ensuite transmis au ministère du plan qui veille à la régularité, au respect des étapes et échéances, à la conformité et le contenu des dossiers de projets reçus des ministères sectoriels et institutions de la République. Une fois analysés et validés, les projets sont constitués en dossier et transmis au comité technique du Cadre Institutionnel d'Évaluation et de Sélection des Projets d'Investissements Publics (CIESPIP).

Le cadre institutionnel d'évaluation et de sélection des projets d'investissements publics est l'organe d'orientation du gouvernement en matière de projets d'investissements publics dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale de développement. Le CIESPIP valide le PIP qui sera transmis au ministère des finances pour la préparation du budget de l'Etat.

## 3.2 Le cycle des projets d'investissements publics au Niger

Au Niger, le cycle des projets d'investissements publics nécessite une bonne connaissance et une maîtrise des différentes étapes que sont : la phase d'identification, la phase de formulation, la phase de recherche du financement, la phase de programmation, la phase de budgétisation, la phase d'exécution et de suivi-évaluation et la phase de clôture.

L'investissement public désigne les différents apports multiformes (institutionnel, matériel, financier et humain) à travers les projets/programmes du secteur public en vue de l'atteinte des objectifs de développement. Ces projets et programmes sont nés de la réponse aux besoins collectifs des populations en vue de s'attaquer à des maux relatifs à la réduction de la pauvreté, le développement économique, social, politique, environnemental et culturel.

### *3.2.1 La phase d'identification*

Elle correspond à la première phase de maturation de l'idée de projet. C'est le processus de

passage des intentions issues des grandes orientations de politiques et programmes de développement à des idées de projets. La phase d'identification constitue la naissance du projet d'investissement public. Le processus consiste à établir un diagnostic minutieux de la situation à l'aide d'indicateurs en vue de l'identification d'un ou de plusieurs problèmes et la possibilité d'envisager une intervention. Ainsi, il s'agit de faire le scanning des besoins des bénéficiaires en rapport avec les priorités de développement.

### *3.2.2 La phase de formulation*

C'est le processus de passage de l'idée de projet à un document structuré de projet qui peut être présenté pour financement. La formulation du projet consiste à recueillir toutes les informations et données nécessaires pour rendre rationnel le choix de l'investissement public. Elle prend en considération le processus d'évaluation ex-ante du projet. Cette dernière comprend les actions visant l'étude détaillée des différents aspects de la faisabilité du projet : faisabilité technique, économique, financière, etc. Elle approfondit les choix effectués lors de la phase d'identification et propose des alternatives au cas où les choix ne présentent pas des résultats économiquement ou techniquement meilleurs.

### *3.2.3 La phase de recherche de financement*

Il s'agit à cette phase de mener des négociations en vue de trouver les ressources nécessaires pour la mise en œuvre du projet. C'est un exercice consistant à faire de la prospection au niveau des partenaires au développement qui peuvent être des potentiels bailleurs pour le financement du projet. Le processus de plaidoyer est enclenché pour convaincre et s'entendre avec le bailleur sur les modalités de financement, une fois que la requête de financement est approuvée et que l'évaluation est concluante.

### *3.2.4 La phase de programmation*

La programmation est le processus par lequel un projet d'investissement peut être retenu au titre des investissements publics de l'Etat pour une année ou une période donnée. La programmation doit aboutir à un programme d'investissement public remplissant deux principaux rôles : un rôle d'outil de mise en œuvre de la politique de développement économique et social et un rôle de budget prévisionnel des investissements de l'Etat pour la période couverte.

### *3.2.5 La phase de budgétisation*

C'est le processus ayant pour objet l'élaboration du budget annuel de l'Etat. Elle constitue la phase de prévision des allocations de ressources au budget de l'Etat en vue d'assurer l'exécution du projet. Le budget est le document dans lequel sont retracées les prévisions de

ressources et de dépenses annuelles du gouvernement. Son exécution requiert l'autorisation préalable du parlement. La budgétisation des investissements publics est caractérisée par la mise à disposition des crédits d'investissement dans une logique annuelle ou pluriannuelle. Elle constitue l'expression chiffrée des actions de développement programmées en déclinaison des stratégies sectorielles et nationales.

### *3.2.6 La phase d'exécution et de suivi-évaluation*

L'exécution est la mise en œuvre technique et financière des projets inscrits dans le budget de l'Etat. Elle regroupe toutes les activités qui concourent à la mise en œuvre du projet. La mise en œuvre est le processus de réalisation proprement dite de l'action d'investissement.

Quant à la phase de suivi évaluation, elle est le processus d'appréciation périodique de l'exécution du projet par les acteurs de sa mise en œuvre en vue de déceler les entraves éventuelles à sa bonne marche et de prendre des mesures correctives au besoin.

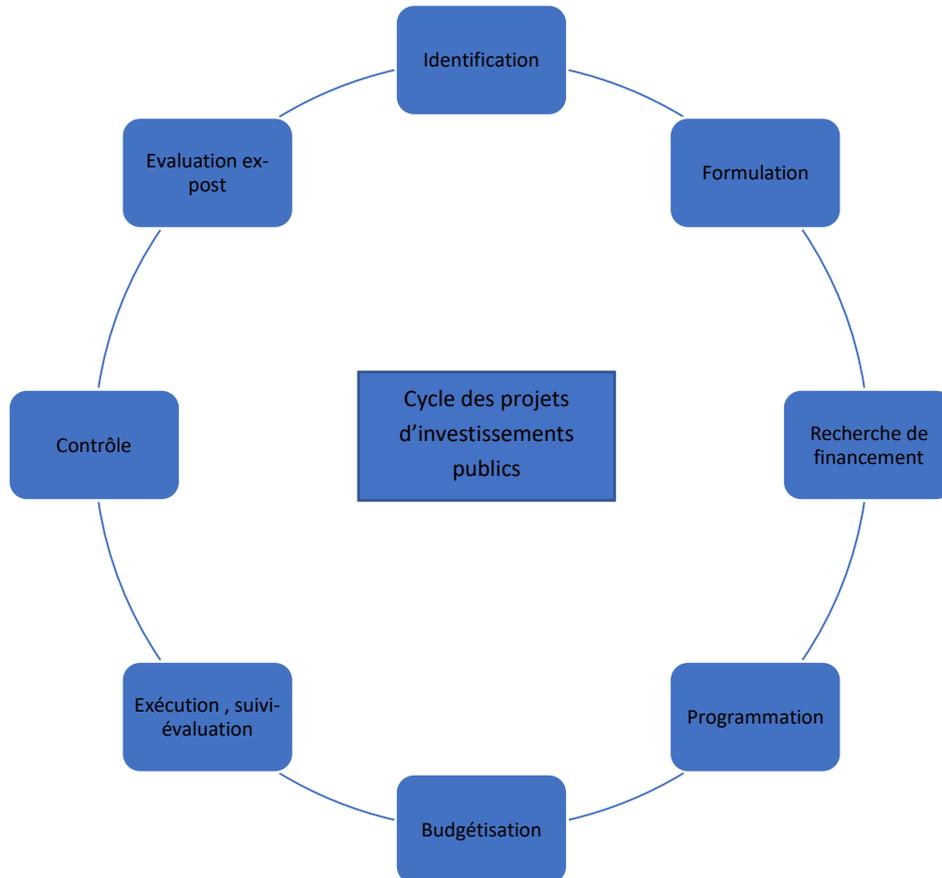
### *3.2.7 La phase de clôture*

C'est la phase consacrée au bilan des différentes réalisations du projet avec la rédaction d'un rapport final. Elle intervient juste après la réalisation de l'évaluation finale. Elle fait état des objectifs définis au départ et indique le niveau des réalisations atteint. L'évaluation finale est le processus d'appréciation systématique et objective d'une action d'investissement à l'issue de sa période d'exécution. Elle vérifie la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité et l'efficience, l'impact et la viabilité de l'action.

### *3.2.8 La phase de l'Évaluation ex-post*

L'évaluation ex-poste ou évaluation d'impact doit être réalisée plusieurs années après l'achèvement du projet afin d'apprécier pleinement son impact. L'impact d'un projet est l'ensemble des changements durables positifs et négatifs prévus et imprévus sur les personnes, les groupes et l'environnement, ayant un lien de cause à effet avec le projet.

Figure 8 : Cycle des projets d'investissements publics



**Source** : Manuel d'analyse, de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics.

En résumé, ce que nous pouvons retenir de ce cycle de projet est que pour qu'elle soit complète, elle doit prendre en compte dès les premières phases la question de l'évaluation économique et financière pour juger de la rationalisation des investissements publics. Elle constitue une étape essentielle lors de la phase de formulation pour juger de l'opportunité et du choix de l'investissement à réaliser. Elle permet de fournir les éléments d'appréciation pour éclairer les décideurs quant à l'opportunité d'un projet. Ce qui rend sa réalisation indispensable quant à la poursuite du cycle des projets d'investissements publics.

### 3.3 Analyse des résultats, discussion et perspective d'amélioration

Dans le cadre de notre étude, nous avons procédé à une enquête auprès des acteurs en charge de la conception et du montage des projets dans les ministères et institutions de l'Etat. Cette enquête, dont le formulaire est en annexe, nous a permis de recueillir les informations nécessaires à notre analyse. Ainsi, nous avons enquêté sur tous les directeurs des études et de la programmation des ministères, les institutions en charge de la coordination des projets et le ministère du plan.

Notre questionnaire est structuré autour de cinq (5) points essentiels que sont : (i) la connaissance de l'évaluation, (ii) l'importance et l'intérêt accordés à l'évaluation des projets et programmes et l'utilisation des résultats d'évaluation, (iii) la pratique de l'évaluation économique et financière des projets, (iv) l'appui technique et (v) les difficultés rencontrées dans la pratique des évaluations.

### 3.3.1 Résultats au niveau des directeurs des études et de la programmation

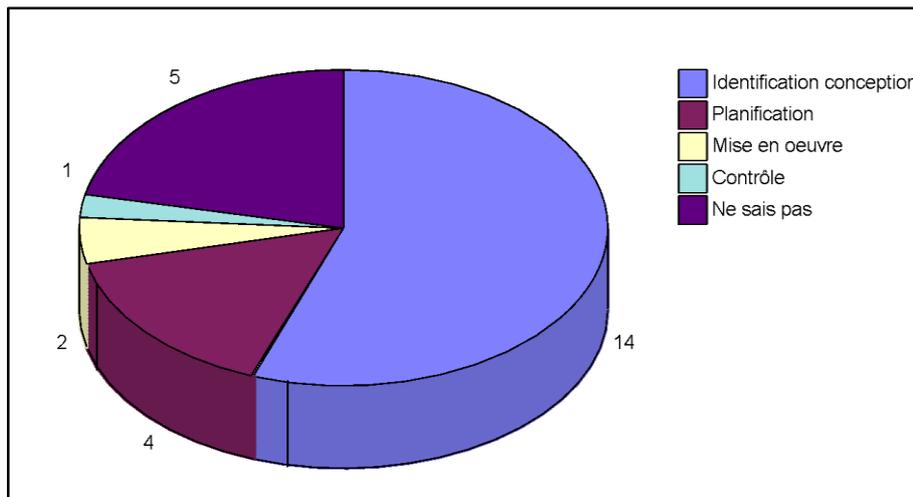
Comme mentionné plus haut, notre enquête a ciblé les directeurs des études et de la programmation des ministères qui sont la cheville ouvrière des ministères lors de la conception des projets.

#### **De la connaissance de l'évaluation**

Une série de questions a été posée pour appréhender le niveau de connaissance des acteurs sur la thématique de l'évaluation économique et financière des projets. Selon les résultats obtenus tous les enquêtés connaissent la notion d'évaluation économique et financière des projets ; certains lors de leur formation et d'autres dans le cadre du travail.

Quant à la question de savoir à quel moment du cycle de projet intervient l'évaluation économique et financière des projets, nous avons une divergence d'opinion. Le graphique suivant nous informe sur les résultats obtenus :

Figure 9 : Connaissance du cycle de projet



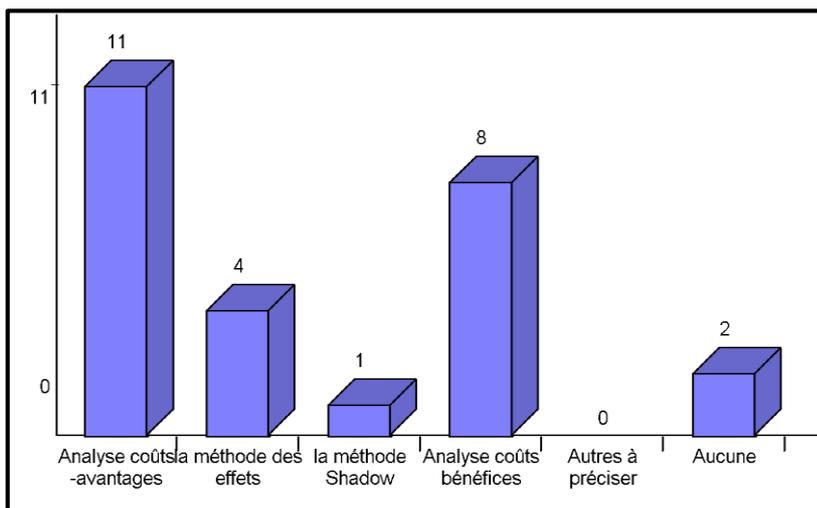
**Source :** Enquête

Ce diagramme à secteur nous montre que la majorité des interviewés soit 54% ont affirmé que l'évaluation économique et financière des projets intervient lors de la phase d'identification-conception du projet. Pour les autres 15% lors de la planification, 7,7% lors de la mise en œuvre, 3% lors de la clôture et 19,2% qui ne savent pas. Ces résultats nous donnent

un aperçu sur le cycle de projet et le moment où il est préférable d’effectuer l’analyse économique et financière des projets pour une meilleure prise de décision.

En ce qui concerne les différentes méthodes d’évaluation économique et financière des projets, nous avons abouti aux résultats ci-après :

Figure 10 : Connaissance des différentes méthodes



**Source :** Enquête

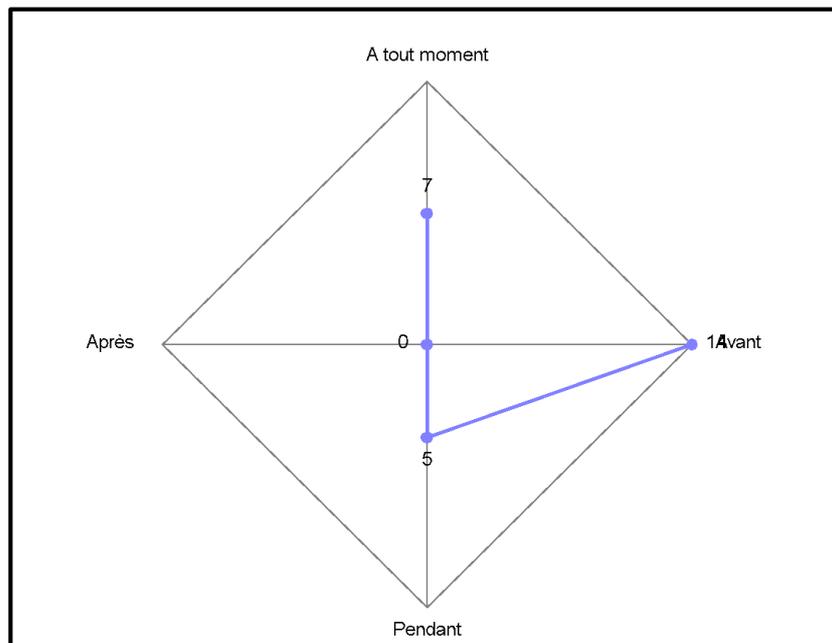
A ce niveau, la majorité soit 73% affirme connaître l’analyse coûts-avantages et l’analyse coûts-bénéfiques. Mais cette affirmation cache des dessous, la connaissance de l’analyse ne veut pas dire à ce point que les différents acteurs maîtrisent les différentes analyses. Il s’agit là d’une connaissance théorique de la méthode d’évaluation. Aussi, parmi ceux qui connaissent seulement 15,3% des interviewés ont appliqué ces techniques lors de la conception des projets relevant de leurs ministères. Pour les autres c’est juste des notions qu’ils ont apprises lors de leur cursus universitaire, d’autres lors des formations et coaching et d’autres lors des échanges.

***De l’importance et l’intérêt accordé à l’évaluation des projets et programmes et l’utilisation des résultats d’évaluation***

Dans cette partie nous avons essayé de jauger le niveau de connaissance en termes d’importance de l’analyse économique et financière des projets. A ce titre nous avons posé trois questions pour circonscrire l’importance.

Pour ce qui est de savoir à quel moment faire l’évaluation économique et financière des projets, le radar suivant nous donne un récapitulatif des résultats :

Figure 11 : Importance du moment de la période pour l’EEF



**Source** : Enquête

Nous constatons que près de 54% des acteurs interviewés affirment que l’analyse économique et financière des projets doit se faire avant la mise en œuvre du projet. Ce qui confirme les résultats obtenus à la question sur le cycle de projet.

Mais, cette affirmation est loin d’être exacte, parce que beaucoup ne savent pas pourquoi cette évaluation est faite. Des réponses plus ou moins disparates ont été données à ce niveau. Certains pensent que l’évaluation économique et financière est juste faite pour des questions de rentabilité, de viabilité et de faisabilité des projets, pour d’autres c’est pour des questions de justification du projet, de choix d’engager le projet ou pas, de mesurer les effets et les impacts futurs du projet, de vérifier si les impacts sont atteints, etc....

Aussi, à la question de savoir à quoi servent les résultats de l’évaluation économique et financière, beaucoup ont eu du mal à nous dire le bien fondé et à quelle fin sont utilisés les résultats de l’évaluation économique et financière des projets. Ici également, une panoplie de réponses a été donnée, et les réponses varient de ceux qui affirment, qu’il s’agit d’un outil d’aide à la décision pour éclairer les décideurs quant à l’opportunité d’un projet (qui ne représente que 27% des DEP) et ceux qui pensent que les résultats servent à corriger les insuffisances en vue de réorienter le projet afin d’atteindre les résultats escomptés.

Mais, l’un dans l’autre, nous remarquons à travers les diverses réponses que les interviewés ne sont pas en mesure de nous affirmer avec exactitude à quoi servent les résultats de l’évaluation économique et financière des projets. Ce qui pose un problème quant à la bonne utilisation des ressources financières du pays. Cela doit interpeller à plus d’un titre les

autorités quant à la prise de décision engageant les ressources pour la mise en œuvre des projets. Il est impérieux voire primordial de prendre les dispositions idoines pour permettre la dissémination au niveau des administrations publiques et plus précisément des DEP des techniques d'évaluation économique et financière des projets.

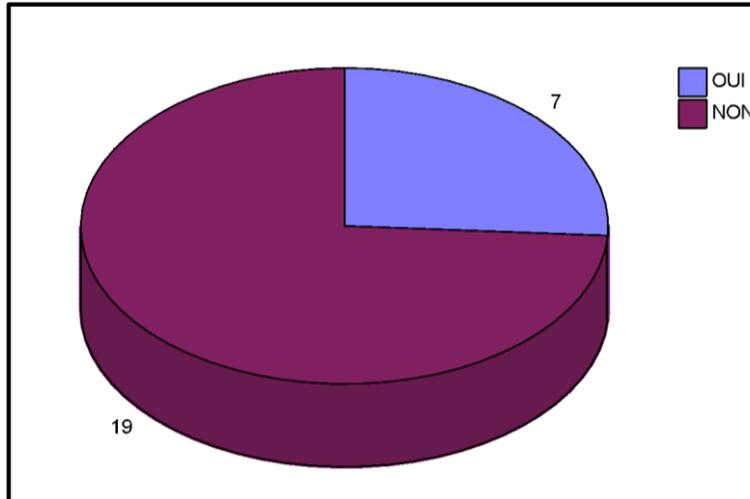
### ***De la pratique de l'évaluation***

Dans cette partie nous sommes allés de l'idée de savoir si la structure ou le ministère dispose d'une cellule de suivi-évaluation et est-ce que cette cellule est- elle opérationnelle. Toutes les structures ayant répondu oui quant à l'existence d'une cellule de suivi-évaluation, mais pour certaines, cette cellule n'est pas du tout opérationnelle par manque de ressources humaines. Mais qu'à cela ne tienne nous avons poussé nos analyses afin de comprendre si réellement ces techniques d'évaluation sont pratiquées dans les ministères.

A travers les résultats obtenus, nous remarquons bien que près de 73% des directeurs des études et de la programmation n'ont pas participé à la conception et au montage d'un projet. Ce qui est délicat puisque les ministères sectoriels dans lesquels, ils se trouvent mettent en œuvre des projets soit sur financement extérieur ou sur ressources propres. Cela est très préoccupant du moment où ces DEP sont la cheville ouvrière des ministères et institutions dans le domaine de la planification, du montage des projets et suivi-évaluation. Et même parmi ceux qui ont participé au montage des projets, seulement 34% ont appliqué les techniques d'évaluation économique et financière des projets lors de la conception. Beaucoup pensent que ces techniques ne sont applicables qu'à des projets à produits valorisables et que les projets des types sociaux ne prennent pas en considération cet aspect de l'évaluation.

D'autre part, certains ont affirmé ne pas disposer des compétences techniques nécessaires pour l'application des techniques d'évaluation économique et financière. Le diagramme à secteur, nous montre la répartition en termes de compétences au niveau des DEP sur les techniques d'évaluation économique et financière des projets.

Figure 12 : Compétences en EEF



**Source** : Enquête

La figure ci-dessus montre que seulement 27% des DEP disposent des compétences nécessaires pour la réalisation des évaluations économiques et financières des projets. Le manque de compétences techniques par ces derniers biaise l'éclairage des autorités dans l'appréciation des projets. Dans beaucoup de cas, ils affirment que les études techniques sont faites de concert avec le Ministère du Plan. Ils ne sont que dans les comités de conception et de montage à titre de représentant du Ministère concerné. D'autre part, certains parlent du manque de culture de l'évaluation au Niger, les projets sont plus décidés sur la base de questions politiques qui peuvent être dans beaucoup de cas subjectifs (surtout les projets sur financement propre) et non sur la base d'évaluation technique donnant des résultats fiables à la prise de décision.

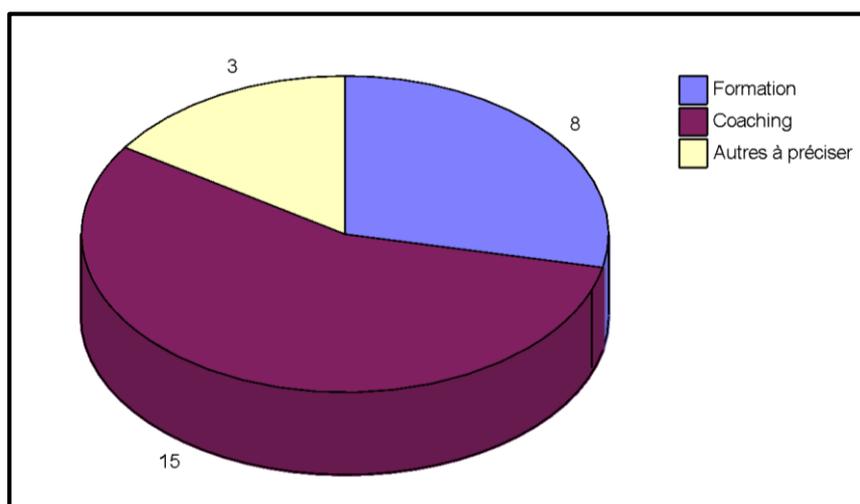
### ***De l'appui technique***

Dans le cadre de la formation et du coaching, les directeurs des études et de la programmation des ministères et institutions qui sont les principales cibles de notre étude affirment avoir un accompagnement du Ministère du Plan dans la conception et le montage des projets. Cet accompagnement est fait à travers les fiches de projets qui sont mises à leur disposition pour être renseignées. A ce niveau, nous avons remarqué que parmi les différentes fiches mises à la disposition des DEP et sur lesquelles ils sont formés, ne figure pas celle en lien avec l'évaluation économique et financière des projets. La fiche en question qui traite des questions d'évaluations économique et financière des projets en l'occurrence la fiche C avait été retirée. Cette dernière, qui présentait l'évaluation économique des projets, a été retirée du système en raison de difficultés rencontrées pour son remplissage. Cette fiche est pourtant celle qui offre les informations sur les bénéficiaires directs du projet par sexe et par groupe d'âge, la création de structures de soutien et d'emploi et les formations pour les

années du projet. Il y’a un manque de maîtrise par ces derniers des techniques pour faire ressortir la rentabilité financière du projet et son impact sur les grands objectifs de développement du pays.

Le diagramme à secteur suivant nous donne la répartition des appuis que les ministères ont reçus dans le cadre de l’évaluation économique et financière des projets.

Figure 13 : les formes d’apprentissage en EEF



**Source** : Enquête

Il ressort de cette figure que 57% des DEP ont eu un programme de coaching, 30% ont suivi des formations et seulement 11% ont appris les techniques d’évaluation économique et financière dans les différentes lectures.

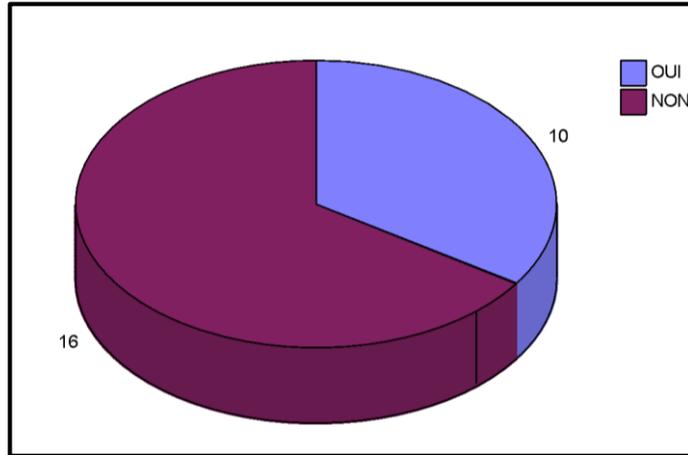
***Des difficultés à la réalisation des évaluations économique et financière des projets***

Il s’agit de faire un point sur les difficultés que rencontre la cible de notre étude sur la pratique de l’évaluation économique et financière des projets. Cela nous a permis de faire ressortir les contraintes en termes de temps, de compétences, de coûts et de disponibilité de données pour la réalisation des études.

De façon générale, les difficultés relevées lors de cette étude sont des difficultés d’ordre pratique. Il ressort que la majorité des répondants ne dispose pas de compétences techniques et connaissances nécessaires pour entreprendre ou même expertiser une évaluation économique et financière des projets. Certains parlent de l’ignorance d’outils et des méthodes appropriées mises à leur disposition pour mener ces études. Aussi le défaut de ressources allouées à ces études constitue un handicap sérieux. Pour certain, bien qu’ils disposent des compétences techniques, il est difficile de trouver les données fiables, de qualités et mises à jour permettant d’apprécier la situation des différents secteurs de développement. Et enfin une des difficultés pas des moindres qui est la plus importante c’est l’engagement politique. La majorité des répondants affirme que sans volonté politique, il est

difficile de promouvoir la culture de l'évaluation au niveau des projets et programmes. Ce qui nécessite un surcroît du politique afin de permettre à tous les projets de passer par le filtre de l'évaluation économique et financière pour une prise de décision.

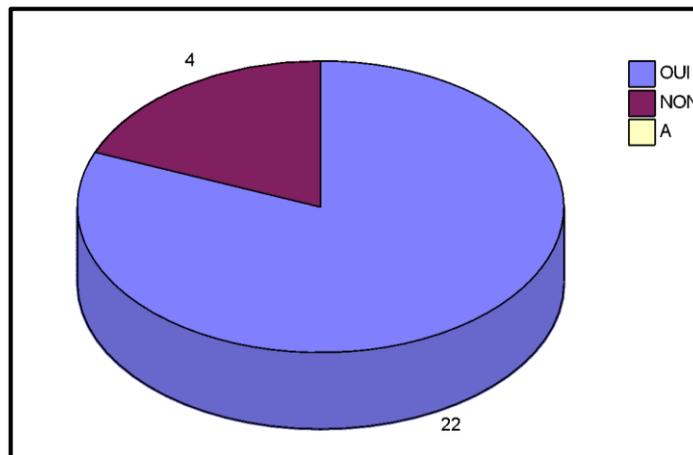
Figure 14 : temps nécessaire pour l'EEF



**Source :** Enquête

La figure ci-haut, donne les impressions des répondants quant à leur disponibilité pour mener des évaluations économiques et financières des projets. Il ressort que la majorité soit 61% n'ont pas de problème de disponibilité pour le faire au contraire bien que le processus soit long et itératif, ils ont le temps puisqu'il s'agit des activités relevant de leur fonction et qu'il est de leur devoir, d'éclairer les décideurs quant à l'opportunité d'engager les ressources publiques.

Figure 15 : Coût du financement des EEF



**Source :** Enquête

Également à ce niveau, le coût du financement des évaluations économique et financière est très élevé. Ce qui montre que sur le graphique une part importante de répondants soit près de 85% affirment que la question des coûts est très importante et que ça constitue une des difficultés auxquelles ils font face. Le fonds pour les études qui est une ligne de crédit

budgétaire commune logée au Ministère du Plan n'est pas assez alimentée pour permettre la réalisation des évaluations économique et financière des projets.

### *3.3.2 Résultats au niveau des unités de coordination des projets*

Dans le cadre de l'étude, nous nous sommes intéressés aux unités de coordination des projets qui sont des institutions chargées de coordonner des projets dans des domaines spécifiques. A ce titre, nous avons mené des entretiens avec les responsables de ces structures sur la manière dont les questions d'évaluation économique et financière des projets sont faites à leur niveau.

Les structures de coordination de projets ont en leur sein des directions, divisions, services ou des fois des cellules en charge du suivi-évaluation. Ces entités dans le cadre de la conception et le montage des projets prennent toujours le temps de mener des évaluations économiques et financières des projets. Ces évaluations sont faites dans la plupart du temps par des cabinets ou consultants externes. La prise en charge de ces études est du ressort des bailleurs de fonds qui financent les secteurs où le projet en question. Le consultant ou le bureau d'études mène les évaluations sous la direction et l'encadrement de la structure qui l'accompagne dans la collecte des informations et la facilitation au niveau des autres acteurs du projet. Les cadres de la structure ne sont pas les vrais acteurs de l'évaluation, un comité est mis en place qui valide les différents rapports d'étapes de l'évaluation économique et financière pour une prise décision. Les membres du comité ne sont pas outillés pour faire une contre-expertise du rapport produit par le consultant. Seuls quelques membres du comité de suivi de l'évaluation ont des compétences à même de recadrer le consultant et de vérifier les résultats auxquels le consultant ou le bureau d'études a abouti. Ce qui montre que même dans ces structures, il n'existe pas de compétences nécessaires pour mener des études d'évaluation économique et financière, le travail est sous-traité à des cabinets, bureaux ou des consultants indépendants sans pour autant vérifier la véracité des conclusions et pouvoir éclairer les décideurs convenablement. Comparativement aux directeurs des études et de la programmation des ministères, les structures de coordination participent aux travaux et encadrent les consultants, cabinets ou bureaux d'études commis pour les évaluations. Aussi, pour ces structures, ce qu'il faut noter, c'est que la majorité des projets qu'elles coordonnent sont des projets sur financement extérieur. Ce qui rend plus faciles et aisées l'application des techniques d'évaluation économique et financière des projets puisqu'il s'agit d'une exigence des bailleurs de fonds avant tout engagement.

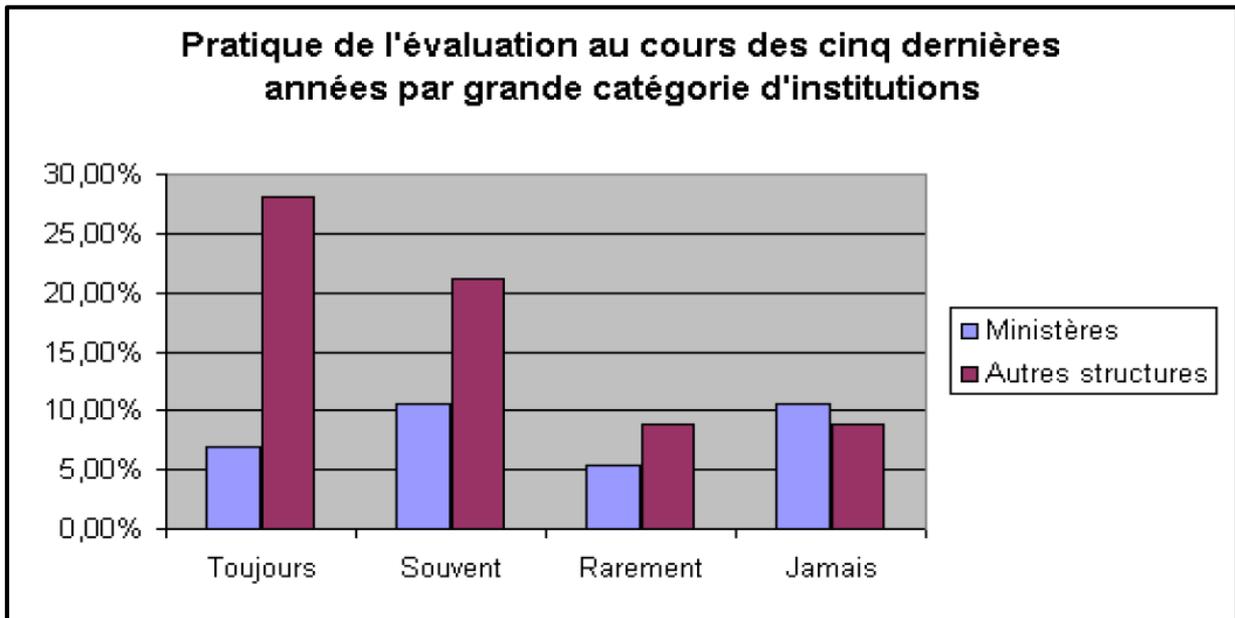
### *3.3.3 Résultats au niveau du Ministère du Plan*

Le Ministère du Plan est l'une de nos cibles dans le cadre de cette étude. En sa qualité de chef de file dans le domaine de la planification du développement, de la mobilisation des ressources et l'appui technique au niveau des ministères et institutions, il constitue un noyau

central dans la pratique de l'évaluation économique et financière des projets. Nos travaux, nous ont amené à interviewer sur la base d'un guide d'entretien plusieurs cadres du ministère et principalement ceux de la Direction Générale de la Planification et de la Programmation du Développement connu sous l'ancienne appellation Direction Générale de la Programmation du Développement (DGPD). Aussi au sein de cette direction générale un accent a été mis sur la Direction de la Programmation des investissements (DPI) qui est chargée de la conception et du montage des projets.

Dans la documentation mise à notre disposition, il est ressorti d'une étude diagnostique des capacités en évaluation réalisée par le Ministère du Plan en son temps dénommé Ministère de l'Economie et des finances avec l'appui technique et financier du Programme des Nations Unies pour le Développement PNUD des résultats moins reluisants. Cet état des lieux montre que la fonction d'évaluation n'est pas encore ancrée dans les habitudes des structures chargées de conduire les projets, programmes et politiques publiques.

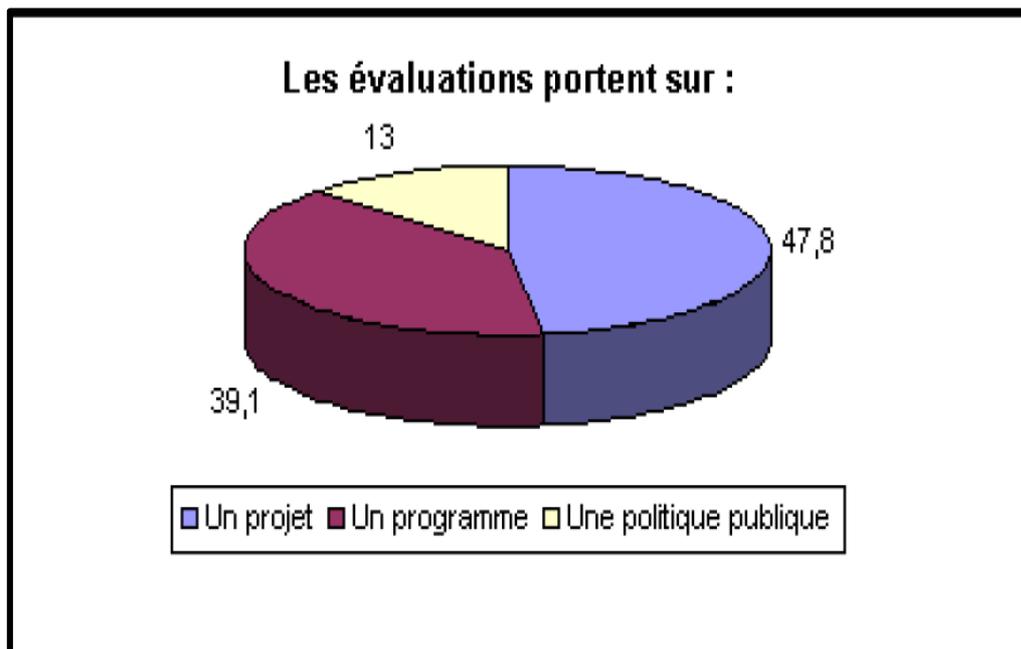
Figure 16 : Pratique de l'évaluation par grande catégorie d'institutions (en %)



**Source :** Document de la Politique Nationale de l'évaluation

Les évaluations portent principalement sur les programmes (39,1%) et projets (47,8%) que sur les politiques (13%) comme reflété dans la figure ci-après :

Figure 17 : Objet des évaluations (en %)



**Source :** Document de politique Nationale de l'évaluation

Partant de la figure ci-dessus, les évaluations sont réalisées en général, soit en réponse aux exigences des bailleurs de fonds, soit par obligation réglementaire ou légale et, dans une moindre mesure, sur initiative propre.

Dans le cadre de la conception et du montage des projets, les évaluations économique et financière des projets sont réalisées surtout pour les projets à financement extérieur. Ces projets passent par toutes les étapes de l'évaluation ex-ante des projets. Cela est d'une obligation puisque les bailleurs de fonds, quel que soit le type de projets, demandent d'abord une analyse économique et financière pour décider de l'opportunité du financement du projet. A ce niveau également les évaluations sont menées par des consultants ou des bureaux d'études qui sont recrutés pour la circonstance. Les charges liées à ces activités sont incluses dans les prêts ou le don qui sera octroyé pour le financement du projet. La plupart des cas surtout pour les projets sur financement de la Banque Mondiale (BM), les ressources pour mener les évaluations économique et financière d'un nouveau projet sont prélevées d'un projet qui est déjà en cours d'exécution. Les sommes prélevées seront restituées une fois que le nouveau projet est approuvé par le conseil d'administration de la banque. Les cadres de la direction en charge de la conception et du montage des projets participent à l'exercice d'évaluation en validant les différentes étapes et les résultats de l'évaluation. Ils facilitent, les travaux au consultant et/ou bureau d'études dans la collecte de données, la recherche d'informations. Des fois leurs avis ne sont pas du tout pris en compte dans l'appréciation des

résultats de l'évaluation puisque certaines décisions sont plus d'ordre politique que technique.

En ce qui concerne, les projets financés sur les ressources propres, force est de constater que ces projets ne font l'objet d'aucune évaluation économique et financière préalable afin d'apprécier l'opportunité de leur financement. Cet état de fait peut s'expliquer pour plusieurs raisons :

- Pour des raisons d'insuffisance des ressources humaines, le Ministère du Plan étant un ministère transversal et multidisciplinaire, les cadres sont beaucoup convoités par les institutions internationales et autres institutions nationales. Ce qui provoque une certaine instabilité au niveau des ressources humaines compétentes pour mener et encadrer les ministères dans la pratique des évaluations économique et financière des projets. En cinq années, la Direction Générale de la Programmation du Développement a vu son effectif réduit de 2/3.

- Pour des raisons de manque de compétences techniques, actuellement la direction de la programmation des investissements qui est au cœur de la conception et du montage des projets ne dispose que de dix cadres supérieurs. Parmi ces cadres, tous n'ont pas les compétences techniques requises pour mener à bien une évaluation économique et financière de projet. Cela constitue un handicap quant à l'évaluation des projets sur financement propre et l'appui technique à apporter aux ministères sectoriels dans la conception de leurs projets.

- Pour des raisons d'ordre financier, en effet la réalisation des études coûte excessivement chère. Il est mis en place une ligne budgétaire au niveau du Ministère du Plan pour la réalisation des études, et ce pour tout le pays en entier. Malheureusement, cette ligne budgétaire souffre d'une insuffisance d'alimentation. Les ressources allouées à ces études sont très insuffisantes au vu de la demande et du nombre important d'études à réaliser. Cette situation inconfortable rend la pratique de l'évaluation économique et financière des projets très difficile pour ne pas dire délicate.

- Pour des raisons d'ordre politique, à ce niveau la question du politique nous interpelle fortement. Beaucoup de projets sur financement propre sont de l'émanation et de la volonté politique qui n'a dans la majorité des cas aucun soubassement technique, mais juste pour répondre à des préoccupations des partisans dans tel ou tel secteur. Aussi, bien que le pays ait adopté la politique nationale de l'évaluation, la culture de l'évaluation n'est pas encore ancrée dans les pratiques administratives. Il ressort du politique d'instaurer cette pratique afin de permettre une meilleure prise en compte de ces questions.

- Pour des raisons de non-disponibilité de données probantes et fiables permettant l'appréciation de la situation socioéconomique de certaines zones d'intervention du projet. En effet, pour mener à bien une évaluation surtout économique, il faut des données fiables et

parfois désagrégées par sexe, par région et même par commune. Ces informations sont à la base de toute évaluation puisqu'elles fournissent les premiers résultats probables quant à la mise en œuvre du projet. Aussi, les prix et les coûts sont trop volatils et des distorsions existent à ce niveau, ce qui rend difficile l'évaluation financière permettant ainsi d'apprécier convenablement les résultats. La disponibilité des données cache des insuffisances quant à leur actualité. Beaucoup de données ne sont disponibles qu'à travers des enquêtes ; or, les enquêtes coûtent cher et ne sont pas réalisées de manière régulière, ce qui entraîne des extrapolations pour disposer des données.

Le Ministère du Plan avec l'appui du projet de capacités et de performance du secteur public pour la prestation de services à travers une assistance technique a élaboré en 2019 un manuel d'analyse, de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics. L'assistance technique a mis à la disposition un manuel dans lequel, il est développé les techniques d'évaluation ex-ante des projets et programmes, afin de familiariser l'administration et de mettre à sa disposition les outils nécessaires à l'évaluation économique et financière des projets. Ce manuel bien qu'adopté par le ministère et les acteurs n'est pas encore opérationnel et l'appropriation n'est pas du tout faite au sein même du ministère.

Aussi, un regard critique a été fait sur les outils développés par l'assistance technique en ce qui concerne l'évaluation économique et financière des projets. A ce niveau, il ressort que l'assistance technique à travers les outils et les analyses mises à la disposition du ministère n'a pas développé les questions relatives au test de la « sensibilité » qui ne peut être occultée dans la réalisation des évaluations économique et financière des projets de nos jours. Ce test de sensibilité vise à expérimenter et vérifier les hypothèses de départ suite à un changement ou un événement qui pourrait intervenir lors de la mise en œuvre du projet. Celui-ci permet d'anticiper toutes entraves qui empêcheront d'atteindre les résultats attendus.

Le tableau en annexe 1 donne un aperçu de la situation d'application des techniques d'évaluation économique et financière de manière générale au niveau de l'administration. Ce tableau est élaboré sur la base de la méthode SWOT connue en français sur le vocable de Forces, Faiblesses, Opportunité et Menaces.

#### *3.3.4 Discussions*

L'application des techniques d'évaluation économique et financière des projets est de loin une technique appliquée dans les administrations publiques pour le choix et la prise de décision en matière de projets. Les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent que ces méthodes sont méconnues des principaux acteurs qui devraient normalement éclairer les décideurs. Certes, les techniques sont connues du point de vue théorique, mais dans la pratique ; il y'a une infime partie des acteurs à disposer des connaissances et des compétences dans ces domaines. Cette difficulté dans l'appropriation de ces techniques d'évaluation économique et financière pose le problème quant à la rationalisation des choix publics.

Toutefois, les Directeurs des Etudes et de la Programmation des ministères et institutions déplorent le manque d'appui technique de la part du Ministère du Plan qui est censé les accompagner dans la conception et le montage des projets. Cet appui doit normalement se matérialiser par la mise à la disposition des outils leur permettant la réalisation de ces évaluations. Pour une meilleure prise en charge de cette pratique, il est ressorti des difficultés liées à la pratique de l'évaluation. Ces difficultés sont entre autres : (i) le manque de ressources financières conséquentes, (ii) le manque de compétences techniques, (iii) le manque d'outils, etc. A cela s'ajoute l'absence de la culture d'évaluation à tous les niveaux, ce qui rend difficile la tâche. Aussi, la question de la disponibilité des données récentes est un des freins à la réalisation des évaluations. Les évaluations consomment énormément de données et d'informations. Ces dernières doivent être récentes et actuelles en vue d'apprécier la situation avant-projet et de pouvoir se projeter dans le futur.

Partant de cette discussion et des résultats auxquels nous sommes parvenus, il est clair que nos deux hypothèses de départ sont confirmées.

**Première hypothèse:** les conditions nécessaires à l'application des techniques de l'évaluation économique et financière des projets ne sont pas garanties.

Pour bien mener une évaluation économique et financière, il faut disposer d'une masse importante d'informations et de ressources. Ce qui nécessite une bonne connaissance de la disponibilité des informations et données économiques et statistiques pour le calcul, mais aussi avoir les compétences techniques pour utiliser ces données.

**Deuxième hypothèse:** les techniques et les pratiques de l'évaluation économique et financière ne sont pas répandues dans les administrations publiques.

L'évaluation économique et financière n'est pas un outil précis de prise de décision, d'autres éléments interviennent tels que les questions politiques. Il est important de faire la dissémination de ces pratiques et de ces techniques dans les administrations publiques.

### *3.3.5 Propositions et perspectives d'amélioration*

Dans le cadre de notre travail et aux vues des résultats auxquels nous sommes, nous proposons des pistes pour l'amélioration de la prise en compte de l'application des techniques d'évaluation économique et financière des projets. Ces pistes sont à titre de propositions, il revient aux autorités de voir dans la mesure du possible laquelle est plus judicieuse à mettre en œuvre. Ces propositions sont :

#### **1. Faire de la culture de l'évaluation une réalité**

Déjà en 2007, le gouvernement du Niger avait adopté un décret instituant la gestion axée sur les résultats comme nouvelle approche de la gestion publique. Mais, jusque-là ce décret n'est

pas mis en œuvre de façon intégrale, il revient au gouvernement de prendre les dispositions nécessaires pour une application effective de ce décret.

## ***2. Opérationnaliser la politique nationale d'évaluation (PNE)***

Pour mieux prendre en compte les questions liées à l'évaluation économique et financière des projets, il serait judicieux de mettre en œuvre la PNE à travers un plan d'action opérationnel. Cette opérationnalisation permettra sans nul doute de prendre en considération les aspects relatifs à l'évaluation ex-ante des projets de développements.

## ***3. Mettre en place une structure dédiée spécialement au projet (BNEP)***

Au-delà de disposer d'une direction chargée des projets, le gouvernement pour des soucis de rationalisation et de prise en main de l'utilisation des ressources peut créer un organe indépendant qui prend en charge le cycle de projet dans tout son ensemble. Cette structure sera mise sous la tutelle du cabinet du Premier Ministre pour un meilleur suivi et une visibilité des projets d'investissements publics.

## ***4. Développer les compétences à travers un vaste programme de renforcement des capacités des agents de l'Etat sur le cycle des projets d'investissements publics.***

Il est du ressort des pouvoirs publics de renforcer les capacités des agents qui œuvrent dans la fourniture des services publics. Le diagnostic nous a fait ressortir le manque de compétences techniques des agents quant à la maîtrise des techniques d'évaluation économique et financière des projets. Cela requiert un sursaut pour permettre aux décideurs de disposer des éléments et informations nécessaires à la prise de décision et au choix entre plusieurs options.

## ***5. Développer et actualiser le système statistique national***

Certes, le système statistique produit des données, mais le manque de données actuelles rend difficile la réalisation des études et analyses. Il est du ressort du gouvernement de mettre à la disposition de l'Institut National de la Statistique, les ressources nécessaires à la production des informations actualisées et de façon désagrégées dans les différents domaines de la vie socioéconomique afin de faciliter les études et analyses en conséquence.

## ***6. Disséminer les résultats de l'assistance technique***

Dans le cadre de l'accompagnement des institutions de l'Etat, l'appui du projet de capacités et de performance du secteur public pour la prestation de services à travers une assistance technique avait produit un manuel qui traite des questions relatives à l'évaluation économique et financière des projets. Ce manuel doit en dépit de prendre en compte le test de la sensibilité être approprié par les différents acteurs œuvrant dans la production et la fourniture d'information permettant la prise de décision et le choix au niveau des projets.

### 3.4 *Projet de création du Bureau National d'Évaluation des Projets*

Proposition d'un projet de création d'une structure dédiée aux Projets « le Bureau National d'Évaluation des Projets : le BNEP ».

#### 3.4.1 *Contexte et justification*

En septembre 2017, le Gouvernement du Niger s'est doté d'un Plan de Développement Économique et Social (PDES) et son Plan d'Actions Prioritaires pour la période 2017-2021, après une large concertation des différents groupes d'acteurs œuvrant au Niger. Le PDES prend largement en compte les engagements du pays pour une intégration économique régionale, le développement social, économique, la paix et la sécurité, le développement rural, les infrastructures et les équipements, la promotion du secteur privé entrant dans le cadre de l'atteinte des objectifs africains et internationaux (Agenda 2063, Objectifs du Développement Durable (ODD)).

Il est le principal cadre de référence et de dialogue avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF), en matière de politiques macroéconomiques et de stratégies sectorielles conduites par le Niger sur la période 2017-2021. Il tire ses fondements de la Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive (SDDCI) Niger 2035 adoptée en mai 2017 dont il est le premier outil d'opérationnalisation.

Il précise les orientations stratégiques du Niger pour « l'édification d'un pays émergent, bâti sur une économie dynamique, diversifiée, durable et harmonieusement répartie sur le territoire national, une République moderne, démocratique, citoyenne et bien gouvernée, une Nation riche de sa culture et de ses valeurs partagées, une société ouverte sur le monde et attachée au savoir et à l'innovation technologique, prospère, équitable, solidaire, unie et en paix, engagée à favoriser l'intégration africaine ».

Le PDES a été décliné en un Plan d'Actions Prioritaires (PAP) 2017-2021 qui a été présenté aux PTF lors d'une table ronde et un forum des investisseurs organisés à Paris en décembre 2017. Le PAP traduit les priorités du Gouvernement pour la mise en œuvre de sa politique de développement durant le Plan. Il définit un ensemble de programmes ordonnés en hiérarchie ascendante (liens avec les stratégies sectorielles) et descendant (déclinaisons en actions et en activités). Il vise à définir de façon précise la manière dont les choix stratégiques sectoriels opérés vont être réalisés sur le court et le moyen terme. Il évalue les coûts de mise en œuvre du PDES sur la base des besoins exprimés par tous les acteurs.

La mise en œuvre du PDES s'est effectuée à travers l'exécution d'un ensemble de programmes ayant un impact significatif sur la croissance économique et la réduction de la pauvreté sous toutes ses formes. Dans cette dynamique, il vise à donner une impulsion dynamique à l'économie nigérienne par des investissements structurants et des réformes diverses à travers le développement du secteur privé et la transformation du monde rural.

Pour la mise en œuvre, il a été mobilisé sur la période de 2017 à 2020, un financement dont le taux est de l'ordre de 22,18 % des ressources mobilisées au niveau des partenaires multilatéraux sur les 6 336,74 milliards annoncés à la table ronde. Cette faible performance dénote de la faiblesse dans la conception de projets bancables.

Le PDES 2017-2021 étant arrivé à terme, le Gouvernement du Niger s'apprête à se doter d'un nouveau plan de développement économique et social pour la période 2022-2026.

C'est dans ce cadre que nous proposons la création d'une structure dédiée à l'évaluation des projets dénommée Bureau National d'évaluation des projets (BNEP).

#### - **Caractéristique du projet**

Le BNEP est une structure d'évaluation des projets. Il vise la mise en place d'un pôle d'expertise en matière de conception, de montage, et d'évaluation des projets. Il permet à l'Etat de disposer d'une institution à même de concevoir des dossiers de projets bancables pour une plus grande mobilisation des ressources aussi bien du secteur privé que pour les bailleurs institutionnels permettant l'amélioration du bien-être de la population. Mais aussi pour une meilleure allocation des ressources propres.

#### - Objectif global

L'objectif global visé est de « Contribuer à une meilleure allocation des ressources et une amélioration de la consommation des crédits pour le bien-être de la population ».

#### - Objectifs spécifiques :

Il s'agit de :

- mettre en place un pôle d'expertise dans le domaine de la conception des projets ;
- améliorer la mobilisation des ressources par des projets bancables ;
- disposer d'une structure d'accompagnement et de renforcement des capacités en matière de projets.

### *3.4.2 Analyse des parties prenantes*

L'analyse des parties prenantes vise à identifier et concrétiser les intérêts et le pouvoir d'influence de chaque partie prenante du projet. Cela permet d'identifier des stratégies appropriées pour soit, les impliquer dans les décisions du projet, soit réduire leur capacité de nuisance.

Une partie prenante peut être définie comme un « individu, un groupe de personnes, ou un organisme qui peut affecter, être affecté par, ou percevoir d'être affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet » (cf annexe 3).

Afin de garantir une bonne mise en œuvre du projet, nous avons identifié les parties prenantes suivantes :

1. le gouvernement,
2. les bailleurs de fonds bilatéraux,
3. les bailleurs de fonds multilatéraux,
4. les collectivités territoriales,
5. les ONG,
6. la chambre de commerce,
7. le patronat,
8. l'équipe de projet,
9. les institutions financières privées.

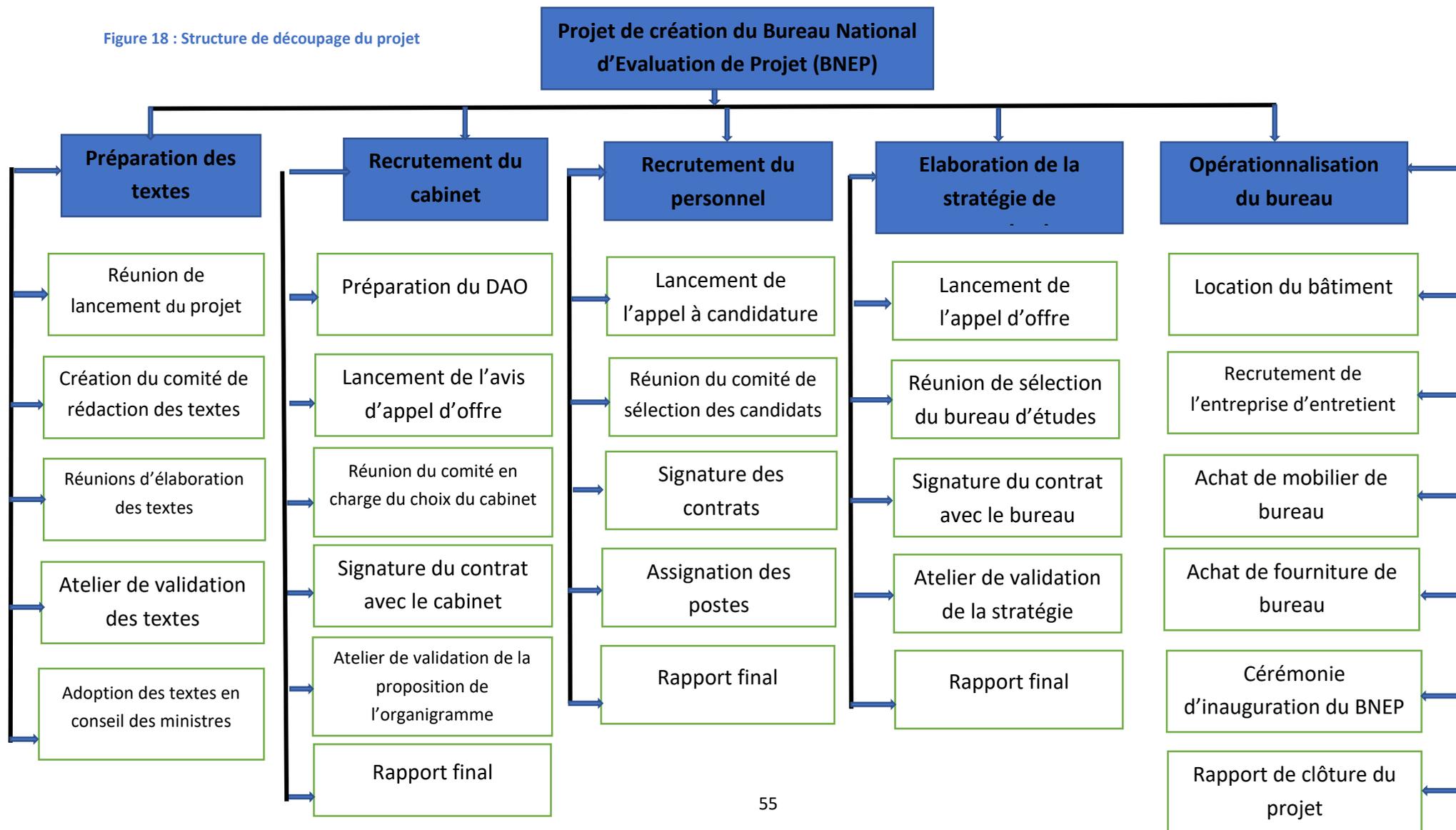
## 3.4.3 Cadre logique

Tableau 1 : cadre logique

Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources de vérifications	Suppositions critiques
<b>Objectif global :</b> Contribuer à une meilleure allocation des ressources et une amélioration de la consommation des crédits pour le bien-être de la population.	Taux de croissance économique Taux de consommation des crédits	Rapport sur le bilan des investissements	Adhésion de toutes les parties prenantes
<b>Objectifs spécifiques :</b> - Mettre en place un pôle d'expertise dans le domaine de la conception et de l'évaluation des projets ; - améliorer le taux de mobilisation des ressources par des projets bancables ; - disposer d'une structure d'accompagnement et de renforcement des capacités en matière de projets.	Taux de mobilisation des ressources Nombre de session de coaching organisé Pourcentage de structure accompagné	Rapport d'activité du projet  Rapport d'évaluation du projet	Le politique est engagé  Les projets bancables sont conçus
<b>Résultats attendus :</b> - le bureau national d'évaluation des projets est mis en place, - les ministères et institutions sont accompagnés dans la conception de projets, - les ressources financières sont mobilisées, - les projets bancables sont élaborés, - la banque de projet est disponible ;	Montant total de ressources mobilisé Nombre de projets bancables élaborés Nombre d'idées de projets identifiés	Rapport d'activité du projet  Revue du projet	Les bailleurs de fonds ont accompagné  Les ressources financières, matérielles et humaines sont disponibles
<b>Intrants ou activités :</b> - Préparation des textes, - Recrutement d'un cabinet - Recrutement du personnel - Elaboration de la stratégie de communication - Opérationnalisation du bureau	<b>Moyens</b> Equipe de projet Disponibilités de ressources	Rapport d'activité du projet	Les textes sont élaborés  Les textes sont Validés et adoptés

### 3.4.4 Structure de découpage du projet

Figure 18 : Structure de découpage du projet



### 3.4.5 La gestion des risques du projet

La gestion des risques du projet est un ensemble de processus de gestion, d'identification, d'analyse, de planification des réponses, d'exécution de celles-ci et de maîtrise de l'ensemble des risques dans le cadre d'un projet (cf annexe 2).

Dans le cadre de notre projet nous avons identifié les risques potentiels suivants :

1. risque politique,
2. instabilité institutionnelle,
3. réticence des partenaires techniques et financiers,
4. réticence du secteur privé,
5. réticence de la société civile.

### 3.4.6 Budget prévisionnel

Tableau 2 : Budget prévisionnel

Libellé	Prix unitaire	Quantité	Montant
<b>Préparation des textes</b>			
Réunion de lancement du projet	7 000 000	1	7 000 000
Création du comité de rédaction des textes	0	1	0
Réunions d'élaboration des textes	1 000 000	6	6 000 000
Atelier de validation des textes	5 000 000	1	5 000 000
Adoption des textes en conseil des ministres	0	1	0
<b>Sous total 1</b>			<b>18 000 000</b>
<b>Recrutement du cabinet</b>			
Préparation du DAO	10 000 000	1	10 000 000
Lancement de l'avis d'appel d'offre	500 000	3	1 500 000
Réunions du comité en charge du choix du cabinet	1 000 000	4	4 000 000
Signature du contrat du cabinet	25 000 000	1	25 000 000
Atelier de validation de la proposition de l'organigramme	5 000 000	1	5 000 000
Rapport final	3 000 000	1	3 000 000
<b>Sous total 2</b>			<b>48 500 000</b>
<b>Recrutement du personnel</b>			
Lancement de l'appel à candidature	500 000	10	5 000 000

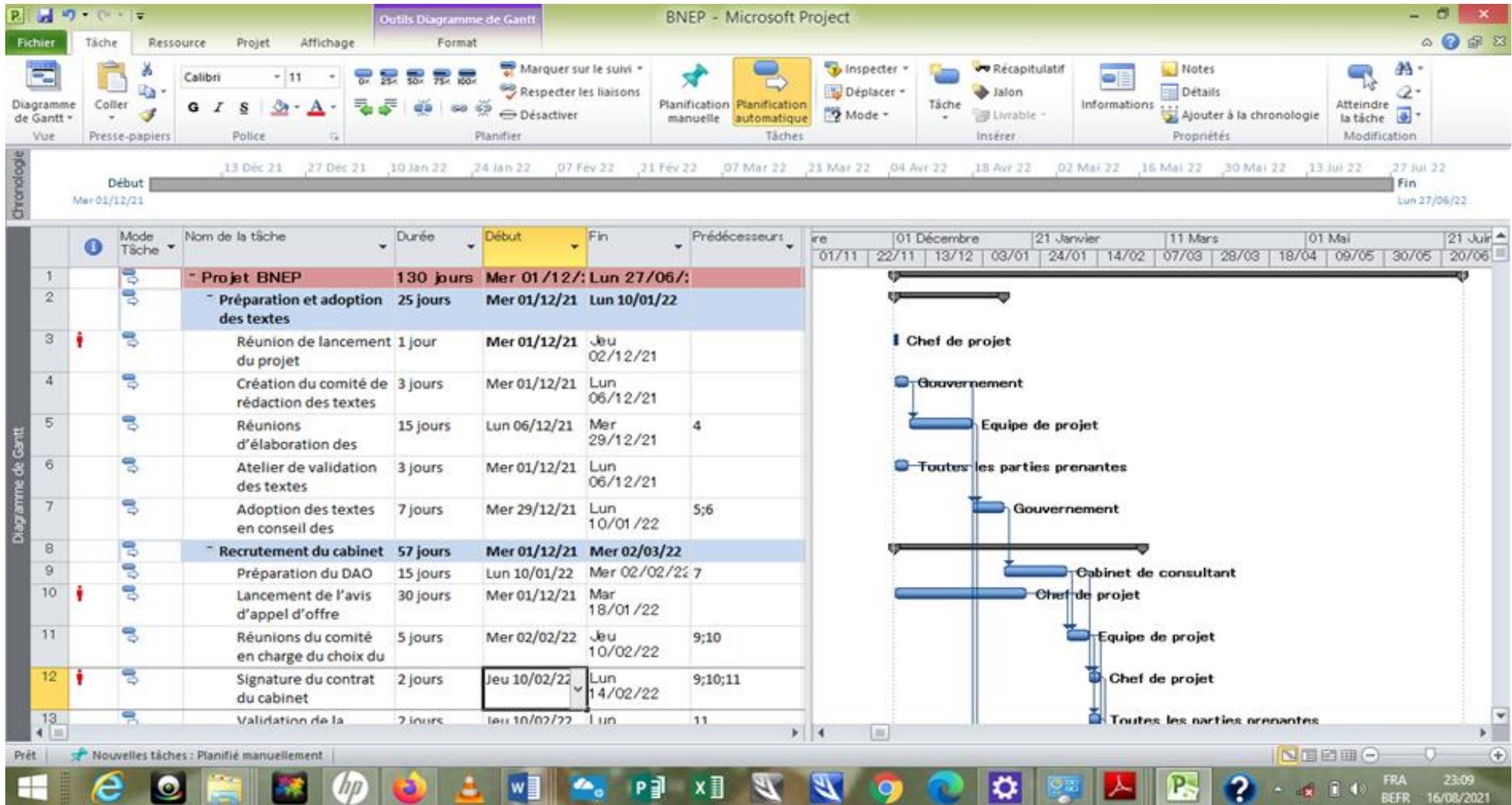
Réunions du comité de sélection des candidats	1 000 000	3	3 000 000
Signature des contrats	1 500 000	1	1 500 000
Assignation des postes			
Rapport final	3 000 000	1	3 000 000
<b>Sous total 3</b>			<b>12 500 000</b>
<b>Elaboration de la stratégie de communication</b>			
Lancement de l'avis d'appel d'offre	500 000	3	1 500 000
Réunion de sélection du bureau d'études	1 000 000	4	4 000 000
Signature du contrat avec le bureau d'études	30 000 000	1	30 000 000
Atelier de validation de la stratégie	5 000 000	1	5 000 000
Rapport final de la stratégie	3 000 000	1	3 000 000
<b>Sous total 4</b>			<b>17 500 000</b>
<b>Opérationnalisation du bureau</b>			
Location du bâtiment	5 000 000	1	5 000 000
Recrutement de l'entreprise d'entretien du bâtiment	10 000 000	1	10 000 000
Achat de mobilier de bureau	1 000 000	45	45 000 000
Achat de fourniture de bureau	10 000 000	-	30 000 000
Elaboration d'une stratégie de communication	25 000 000	1	25 000 000
Cérémonie d'inauguration du BNEP	8 500 000	1	8 500 000
Rapport de clôture du projet	4 500 000	1	4 500 000
<b>Sous total 4</b>			<b>128 000 000</b>
<b>Total général</b>			<b>212 000 000</b>

NB : Tous les montants sont exprimés en F CFA.



### 3.4.7 Chronogramme d'exécution du projet

Figure 19 : Chronogramme d'exécution du projet



## Conclusion

La rationalisation des choix budgétaires est devenue une question de survie pour les pays à faible revenu. Le Niger s'est donné une vision d'être émergent en 2035. Ce qui nécessite la mise en œuvre de projets structurants, afin de rechercher l'efficacité et l'efficience dans la dépense publique. Les techniques d'évaluation économique et financière sont des méthodes pour guider les choix d'investissement du fait de la rareté des ressources. Ces techniques ne permettent pas à elles seules d'apprécier tous les contours de la prise de décision, mais elles donnent des orientations pour les décideurs. Ces techniques devront être appropriées par l'ensemble des structures œuvrant dans le cadre du cycle de vie des projets.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes tout d'abord focalisé sur l'exploitation de la documentation théorique et avons formulé des hypothèses de recherche. La revue documentaire nous a permis d'appréhender et de circonscrire le contour de notre sujet. Elle fait état de la logique qui existe dans la planification du développement et la budgétisation des investissements publics.

Les résultats de cette étude nous ont révélé que les structures en charge de l'élaboration des projets d'investissements publics manquent de compétences techniques dans la conduite des études. Beaucoup connaissent l'importance et la nécessité de ces techniques dans la prise de décision mais n'arrivent pas à le faire. Il est aussi ressorti de ces résultats que les projets sur financement extérieur passent par le filtre des analyses économiques et financières car ce sont là une des exigences des bailleurs de fonds pour décider de l'opportunité de financer l'action publique. Pour ce qui est des projets sur volet trésor ou financement propre, ils ne passent pas par ce filtre, exception faite des projets de constructions routières. Ces contraintes liées à l'application des techniques d'évaluation économique et financière sont dues à plusieurs raisons qui sont d'ordre financier, politique, de manque de ressources humaines qualifiées et de manque de données actuelles.

Par ailleurs, dans le cadre de notre étude, nous étions confrontés à une quasi-indisponibilité des acteurs, surtout des directeurs des études et de la programmation au niveau des ministères. Cette indisponibilité, bien qu'étant relative, montre combien ces derniers sont submergés par les activités relevant de leur département ministériel. Le manque de temps et de ressources humaines et financières peut expliquer le défaut de compétence dans l'appropriation et l'application des techniques d'évaluation économique et financière.

Aussi, il est important de souligner que si le pays aspire à une bonne gouvernance et à l'amélioration du bien-être de la population, il est impératif de mettre en œuvre la politique nationale d'évaluation pour que les questions liées à l'évaluation soient ancrées dans les habitudes de nos administrations publiques. Une décision n'est rationnelle que quand elle est

évaluée. Cela nécessite une bonne connaissance des différentes techniques d'évaluation des projets.

Enfin, il serait bien de pousser la recherche sur la thématique afin de l'approfondir ; ce qui du coup pourrait mieux aider les différents acteurs œuvrant dans les techniques d'évaluation économique et financière. Mettre plus l'accent sur les besoins en renforcement des capacités et assurer une sensibilisation sur la culture de l'évaluation.

## Références bibliographiques

BUSSERY, A., 1980, *Organisation et pratique de l'appréciation des projets dans les organismes d'aide*, dans les Annales économiques No 14, Editions Cujas, Paris;

GÉRARD CASANOVA - DENIS ABÉCASSIS : *Gestion de projet – analyse économique du projet* ;

F. ROSENFELD : *Evaluation économique des projets spécifiques d'investissement* ;

KIRKPATRICK C. ET WEISS J. 1996, *Cost-benefit analysis for developing countries*, article édité par les deux auteurs dans *Cost-benefit analysis and project appraisal in developing countries* chez Edward Elgar, U.K.;

LYN SQUIRE ET HERMAN G.VAN DER TAK. 1975, *Analyse économique des projets*, une publication des services de recherche de la Banque mondiale;

MANUEL BRIDIER & SERGE MICHAÏLOF: *Guide pratique d'analyse de projet: évaluation et choix des projets d'investissements* ;

MARCEL THIERRY OSSORO : *Evaluation des retombées Économiques de Projets Énergétiques au Québec : Analyse Coûts-Avantages de la mini centrale Hydroélectrique de Val Jalbert*, Décembre 2014;

ROBERT HOUDAYER: *Ingénierie de projets et décision d'investissement*, 2ème édition;

SANG HENG-KANG, *Project Evaluation, techniques and practices for developing countries* chez Avebury, Hants GU11 3HR, Angleterre;

GLENN P.JENKINS, CHUN-YAN KUO & ARNOLD C.HARBERGER – *Cost – Benefit Analysis for Investment Decisions*, Octobre 2014;

E.J MISHAN and EUSTON QUAH –*Cost-Benefit Analysis*, sixth edition Routledge, LONDON AND NEW YORK;

Dr. PRASANNA CHANDRA –*Planning, Analysis, Selection, Financing, Implementation, and Review*, Eighth Edition;

M.L JHINGAN – *The Economics of Development and Planning*.

COMMISSION EUROPÉENNE : *Manuel d'analyse financière et économique des projets* ;

DIRECTIVES INTERNES DU FIDA : *Analyse économique et financière des projets d'investissement rural*;

DIRECTIVES DU GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT: *La gestion*

*financière et l'analyse financière des projets;*

DOCUMENT D'ORIENTATION de l'OCDE: *Soutenir le Renforcement de l'Etat dans les Situations de Conflit et de Fragilité – 2011;*

MINISTÈRE DU PLAN : *Bilan d'exécution 2019 du programme d'investissements publics 2019-2020.*

WISS AGENCY OF DEVELOPMENT AND COOPERATION: *Analyse financière et économique de Projets ;*

OFFICE FEDERAL DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL ALLEMAGNE : *Guide des outils d'évaluation de projets selon le développement durable ;*

MINISTÈRE DU PLAN, *Manuel d'analyse, de programmation et de suivi-évaluation des investissements publics,*

MINISTÈRE DU PLAN, *Etude sur le taux de consommation des crédits des investissements publics ;*

MINISTÈRE DU PLAN, *Politique Nationale d'Evaluation –PNE-.*

R. MUSAMPA – TSHIBALABALA : *Problématique de l'application des techniques d'analyse coûts-bénéfice en Afrique Subsaharienne : Cas du Zaïre, 2002.*

LOI n° 2011-20 du 8 août 2011 *déterminant l'organisation générale de l'administration civile de l'Etat et fixant ses missions,*

DÉCRET N 2015-353/PRN/PM du 10 juillet 2015 *portant cadre institutionnel d'évaluation et de sélection des projets d'investissements publics;*

DÉCRET NO 2018-656/PRN du 25 septembre 2018 *portant approbation des Statuts de l'Agence Nigérienne pour la Promotion des Investissements Privés et des Projets Stratégiques (ANPIPS) ;*

ORDONNANCE n° 84-34 du 27/09/1984 *instituant le programme des investissements publics ;*

ORDONNANCE no 2010-54 du 17 septembre 2010 *portant Code général des collectivités territoriales.*

<https://www.boursedescredits.com/lexique>

<https://www.lookandfin.com>

<https://droit-finances.commentcamarche.com>

<https://.journaldunet.fr>

## Liste des illustrations

Figure 1 : La logique d'intervention d'un projet	17
Figure 2 : La logique linéaire de la planification	18
Figure 3 : Nature de projet et cadre méthodologique appliqué	22
Figure 4 : Principe de l'analyse financière	23
Figure 5 : Principe de l'analyse des projets à produits non valorisables	24
Figure 6 : Principe de l'analyse des projets à produits non valorisables	26
Figure 7 : Démarche de l'analyse coûts-avantages	28
Figure 8 : Cycle des projets d'investissements publics	36
Figure 9 : Connaissance du cycle de projet	37
Figure 10 : Connaissance des différentes méthodes	38
Figure 11 : Importance du moment de la période pour l'EEF	39
Figure 12 : Compétences en EEF	41
Figure 13 : les formes d'apprentissage en EEF	42
Figure 14 : temps nécessaire pour l'EEF	43
Figure 15 : Coût du financement des EEF	43
Figure 16 : Pratique de l'évaluation par grande catégorie d'institutions (en %)	45
Figure 17 : Objet des évaluations (en %)	46
Figure 18 : Structure de découpage du projet	55
Figure 19 : Chronogramme d'exécution du projet	58

## Liste des tableaux

Tableau 1 : cadre logique	54
Tableau 2 : Budget prévisionnel	56

## Glossaire

- La VAN : la valeur actuelle nette (VAN, en anglais: Net Present Value, NPV) est une mesure de la rentabilité d'un investissement calculée comme la somme des flux de trésorerie engendrés par cette opération, chacun étant actualisé de façon à réduire son importance dans cette somme à mesure de son éloignement dans le temps.
- Le ratio dettes financières nettes sur EBITDA (ou EBE), aussi appelé levier financier, mesure la capacité de l'entreprise à rembourser sa dette sur la base de son excédent brut d'exploitation.

- Le Taux de Rentabilité Interne (ou TRI) est une mesure du budget d'investissement utilisée par les entreprises pour déterminer la rentabilité d'un investissement ou d'un projet potentiel en fonction des flux de trésorerie prévus
- Le taux de rentabilité est une expression économique et comptable désignant un ratio de rentabilité permettant de mesurer l'impact des capitaux investis sur les profits générés. Il s'agit donc d'un indicateur servant à évaluer la qualité d'un investissement.
- En finances, le délai de récupération correspond au temps nécessaire pour récupérer le capital investi. Son calcul se fait en faisant la comparaison avec les flux cumulés de trésorerie. Le délai de récupération représente aussi le laps de temps qui s'écoule avant que la somme actualisée des bénéfices prévisionnels arrive au niveau de la capitalisation boursière de l'entreprise. Cet intervalle de temps permet alors de mesurer si une action est chère ou non. Dans cette optique, il peut servir d'indicateur de risques.

## Annexes

### Annexe 1 : Matrice du SWOT

Facteurs propices à l'évaluation économique et financière	Facteurs non propices à l'évaluation économique et financière
<p><b><u>Forces:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● L'existence d'un cadre juridique solide (ordonnance et décret) ;</li> <li>● l'existence d'une politique de l'évaluation adopté récemment par le gouvernement ;</li> <li>● la prise en compte de nouveaux outils d'évaluation ;</li> <li>● la pratique de l'évaluation ex-ante pour les projets et programmes ;</li> <li>● l'existence d'une direction dédiée à l'évaluation des projets et programmes de développement ;</li> <li>● engagement des acteurs en faveur de l'évaluation.</li> </ul>	<p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Méconnaissance par certains acteurs du rôle et de l'importance de l'évaluation économique et financière des projets ;</li> <li>● faible compréhension de la finalité des évaluations ;</li> <li>● faible appropriation des extrants de l'évaluation économique et financière des projets ;</li> <li>● manque ou insuffisance d'offre nationale d'évaluation économique et financière ;</li> <li>● absence de la culture d'évaluation au niveau des différents acteurs ;</li> <li>● faible recevabilité des décideurs ;</li> <li>● faible niveau de professionnalisation ;</li> <li>● manque de ressources conséquentes pour l'évaluation économique et financière des projets.</li> </ul>
<p><b><u>Opportunités:</u></b></p>	<p><b><u>Menaces et Risques :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Le faible portage politique ;</li> <li>● le développement de l'impunité ;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● La recherche d’une meilleure efficacité de la dépense publique, en vue de l’atteinte des objectifs de développement ;</li> <li>● l’existence d’un cadre de partenariat pour le développement de la culture de l’évaluation ;</li> <li>● les différentes reformes communautaire de l’UEMOA ;</li> <li>● la disponibilité des partenaires techniques et financiers à accompagner ;</li> <li>● le regain d’intérêt pour la formation et le renforcement des capacités en matière d’évaluation économique et financière des projets.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● la mauvaise gouvernance ;</li> <li>● la perception de l’évaluation comme un contrôle coercitif, au détriment de son caractère pédagogique qui incite certains acteurs à développer une réticence.</li> </ul>
--	---

Annexe 2 : Matrice des risques

Risques	Impact	Probabilité	Niveau	Mesures de mitigations
Risque politique	Supportable	Probable	<b>4</b> Moyen	Information et sensibilisation
Réticence des partenaires techniques et financiers	Critique à éviter absolument	Probable	<b>9</b> élevé	Mettre en place un plan de communication pour expliquer l’enjeu du projet
Réticence du secteur privé	Fort à éviter	Probable	<b>12</b> élevé	Renforcer la sensibilisation et leur démontrer l’importance
Réticence de la société civile	Supportable	Peu probable	<b>2</b> Faible	Définir et démontrer l’importance dans la bonne gestion publique

## Annexe 3 : Matrice d'engagement des parties prenantes

N°	Liste des parties prenantes A : actuel S : Souhaité	Ignorer	Réticent	Neutre	Favorable	Meneur	Attentes, objectifs, intérêts
1	Le gouvernement					A	Augmenter le taux de mobilisation des ressources et améliorer la prise de décision
2	les bailleurs de fonds bilatéraux,	A			S		Faciliter le financement des projets
3	les bailleurs de fonds multilatéraux,	A			S		Faciliter le financement des projets
4	les collectivités territoriales	A			S		Améliorer la gouvernance locale
5	les ONG	A			S		Disposer de projets bancables afin d'améliorer le bien-être collectif
6	la chambre de commerce	A			S		Attirer plus d'investisseurs privés
7	le patronat	A			S		Disposer de projet afin de faciliter les B2B
8	L'équipe de projet					S	Disposer d'un pôle d'expertise répondant aux préoccupations du gouvernement
9	Les institutions financières privées.	A			S		Disposer d'une structure pouvant accompagner les clients dans la conception des projets

## Annexe 4 : Cadre opératoire de planification opérationnelle du projet

N°	Description	Durée (jours)	Dépendance
<b>Préparation et adoption des textes</b>			
1	Réunion de lancement du projet	1	
2	Création du comité de rédaction des textes	3	
3	Réunions d'élaboration des textes	15	2
4	Atelier de validation des textes	3	
5	Adoption des textes en conseil des ministres	7	3 ; 4
<b>Recrutement du cabinet</b>			
6	Préparation du DAO	15	5
7	Lancement de l'avis d'appel d'offre	30	
8	Réunions du comité en charge du choix du cabinet	5	6 ; 7
9	Signature du contrat du cabinet	2	6 ; 7 ; 8
10	Validation de la proposition de l'organigramme	2	8
11	Dépôt du Rapport final	10	8 ; 9
<b>Recrutement du personnel</b>			
12	Lancement de l'appel à candidature	30	10
13	Réunions du comité de sélection des candidats	10	11
14	Signature des contrats du personnel direct	5	11 ; 12
15	Assignation des postes	3	14
16	Dépôt du rapport final	10	12 ; 13
<b>Elaboration d'une stratégie de communication</b>			
17	Lancement de l'avis d'appel d'offre	30	

18	Réunion de sélection du bureau d'études	10	17
19	Signature du contrat avec le bureau d'études	2	19
20	Atelier de validation de la stratégie	3	
21	Rapport final de la stratégie	10	19 ; 20
<b>Opérationnalisation du bureau</b>			
22	Location du bâtiment	7	13 ; 14
23	Recrutement de l'entreprise d'entretien du bâtiment	5	15
24	Achat de mobilier de bureau	45	15
25	Achat de fourniture de bureau	45	15
26	Cérémonie d'inauguration du BNEP	1	18
27	Rapport de clôture du projet	10	19

## Annexe 5 : Questionnaire à l'attention des MS

1. Qu'entendez-vous par l'évaluation ?

2. Quels sont les différents types d'évaluation que vous connaissez ?

1. Evaluation ex-ante

2. Evaluation à mi-parcours

3. Evaluation ex-post

4. Evaluation finale

5. Toutes les réponses

3. Connaissez-vous l'évaluation économique et financière des projets ?

1. OUI

2. NON

3. Jamais attendu

4. A quel moment du cycle de projet intervient-elle ?

1. Identification conception

2. Planification

3. Mise en œuvre

4. Contrôle

5. Ne sais pas

5. Quelles sont les méthodes d'évaluation économique et financière que vous connaissez ?

1. Analyse coûts-avantages

2. La méthode des effets

3. La méthode Shadow

4. Analyse coûts bénéfiques

5. Autres à préciser

6. Aucune

6. Quels sont selon vous les différents outils et instruments que vous utilisez dans le cadre de l'évaluation des projets ?

7. Existe-t-il des normes nationales en matière d'évaluation économique et financière des projets que vous connaissez?

8. A quel moment doit- on faire l'évaluation économique et financière des projets ?

1. Avant

2. Pendant

3. Après

4. A tout moment

9. Pourquoi faire l'évaluation économique et financière des projets ?

10. A quoi servent les résultats de l'analyse économique et financière des projets ?

11. Existe-t-il un service ou cellule S/E au sein de votre structure ?

1. OUI

2. NON

12. Si oui est-elle opérationnelle ?

1. OUI

2. NON

13. Connaissez-vous l'analyse économique et financière des projets ?

1. OUI

2. NON

14. Connaissez-vous son importance ?

15. Disposez-vous des compétences nécessaires à la réalisation de l'évaluation économique et financière ?

1. OUI

2. NON

16. A quel moment du cycle de projet intervient-elle ?

17. Vous avez une fois participé au montage d'un projet ?

1. OUI

2. NON

18. Est-ce que vous avez appliqué les techniques d'évaluation économique et financière ?

1. OUI

2. NON

19. Si oui laquelle des techniques avez-vous appliquée ?

20. Si non pourquoi vous ne l'avez pas fait ?

21. Voulez-vous nous faire un commentaire là-dessus ?

22. Quel appui le Ministère (MP) chargé de la programmation et du suivi-évaluation des investissements publics vous apporte en matière d'évaluation des projets et programmes ?

1. Formation

2. Coaching

3. Autres à préciser

23. Quels sont les outils mis à votre disposition par le Ministre du Plan en matière d'évaluation économique et financière des projets ?

24. A votre avis quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la réalisation de l'évaluation économique et financière des projets ?

25. Avez-vous des difficultés en termes de compétences techniques pour la réalisation de l'évaluation économique et financière des projets ?

1. OUI

2. NON

26. Avez-vous des contraintes de temps pour la réalisation de l'évaluation économique et financière de projets ?

1. OUI

2. NON

27. Ou bien ce sont des contraintes au niveau du financement de l'évaluation qui se posent ?

1. OUI

2. NON

3. A

28. Avez- vous des difficultés autres que celles mentionnées ci-haut ?

29. Faites nous part de vos recommandations en ce qui concerne l'évaluation économique et financière des projets.

## Annexe 6 : Questionnaire au niveau du Ministère du Plan

1. Comment se définit le cadre d'analyse et de sélection des projets d'investissement au Niger ?
2. Etes-vous partie prenante des évaluations économiques et financières des projets soumis par les bailleurs de fonds?  
 1. OUI  
 2. NON
3. Si oui comment ?
4. Si non pourquoi ?
5. Est-ce que les rapports d'évaluation économique et financière transmis par les bailleurs font état de vérification ou de contre-expertise à votre niveau ?
6. Pourquoi les projets soumis au financement du trésor ne sont pas soumis à une évaluation?
7. Au niveau des résultats y'a-t-il une différence entre les projets ayant passés le filtre de l'analyse économique et financière et ceux qui ne l'ont pas fait ?
8. Est -ce à dire que vous ne disposez de données suffisantes pour la réalisation des études ?
9. L'analyse économique et financière est un outil d'aide à la décision quant à l'opportunité d'un projet, si vous ne le faites pas comment pensez-vous les décisions pour éclairer les décideurs?
10. Appuyez- vous les ministères sectoriels avec des supports et des outils d'évaluation économique et financière ?

Annexe 7 : fiche d'identification des projets

<b>II</b>	<b>Année de référence (An) :</b>		2021	<b>Date de Saisie</b>		
	<b>Identification projet</b>					
N° :			Intitulé complet :			
Statut : (*)						
Localisation :						
Contact Ministères/Institutions Tutelles						
Contact projet :		Coût du projet :				
Date de début (jj/mm/aa) :		Date fin (jj/mm/aa) :		Durée (mois) :	0	Projet lié :
<b>Positionnement stratégique et programmatique du projet</b>						
Axe stratégique (PAP) :						
Programme PDES :						
Programme sectoriel						
Programme budgétaire						
<b>Positionnement administratif du projet</b>						
Ministères/Institutions :						
Direction/agence :						
Direction/Agence Contact						
<b>Financement potentiel</b>						
Source de financement (***) :		Bailleurs potentiels		Etat d'avancement des négociations (**)		
<b>Hypothèses possibles</b>						
<b>Risques possibles</b>						
(*) Statut : 1=Proposé, 2=Approuvé, 3=Clôturé, 4=En cours, 5=À l'étude, 6=Idée, 7=Refusé						
(**) 1=À rechercher, 2=Demande transmise, 3=En négociation, 4= Accord de principe, 5= Acquis, 6= Signé						
(Ne remplir que les cases colorées)						
(***) 1=Bailleur, 2=PPP, 3=Etat, 4= cofinancement						