

**MINISTRE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET
DU DEVELOPPEMENT**



**GUIDE DE MATURATION ET
D'EVALUATION EX-ANTE DES
PROJETS ET PROGRAMMES DE
DEVELOPPEMENT**

DIRECTION GENERALE DE L'ECONOMIE ET DE LA PLANIFICATION

Septembre 2018

Sommaire

AVANT PROPOS	5
INTRODUCTION	6
PARTIE I : PROCESSUS DE MATURATION DES PROJETS D'INVESTISSEMENTS PUBLICS AU BURKINA FASO	7
I. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	8
1.1. Définition et typologie de projet.....	8
1.1.1. Définition de projet	8
1.1.2. Typologie de projet	8
1.2. Maturation d'un projet ou programme de développement.....	9
II. LES ETAPES DE MATURATION DE PROJET AU BURKINA FASO	10
2.1. La phase d'identification sommaire	10
2.2. La phase de conception du projet.....	11
2.3. La phase de réalisation de l'étude de faisabilité	11
2.4. La phase de rédaction du document du projet.....	12
2.5. La phase de validation du ProDoc	12
2.6. La phase de mobilisation du financement	13
2.7. La phase de création du projet.....	13
PARTIE II : METHODOLOGIE D'EVALUATION EX-ANTE DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT AU BURKINA FASO	16
I. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE	17
1.1. Définition des concepts.....	17
1.2. Cycle de vie d'un projet de développement	19
1.3. Typologie des projets et programmes de développement concernés par le guide.....	20
1.4. Définition de lignes directrices de l'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement au Burkina Faso.....	21
1.4.1. Justification, finalité et objectifs de l'évaluation ex-ante.....	21
1.4.2. Paramètres de l'évaluation ex-ante	22
1.4.3. Contexte	22
1.4.4. Méthodes d'évaluation ex-ante	23
1.4.5. Sources d'information	24
1.4.6. Indépendance.....	24

1.4.7. Déontologie de l'évaluation ex-ante	24
1.4.8. Assurance de la qualité	25
1.4.9. Pertinence des résultats de l'évaluation	25
1.4.10. Exhaustivité	26
II. PRINCIPALES ETAPES D'UNE EVALUATION EX-ANTE DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT	27
2.1. Elaboration et contenu des termes de référence de l'évaluation ex-ante	27
2.2. Méthodes de collecte des données de l'évaluation ex-ante.....	27
2.3. Conduite de l'évaluation ex-ante	28
2.3.1. Faisabilité environnementale et sociale.....	28
2.3.2. Faisabilité économique	29
2.3.3. Faisabilité financière.....	30
2.3.4. Faisabilité technique	31
2.3.5. Analyse des risques du projet	32
2.4. Processus de validation	34
2.4.1. La restitution des résultats de l'évaluation ex-ante.....	34
2.4.2. La validation	34
CONCLUSION	35
BIBLIOGRAPHIE.....	36
ANNEXES.....	37
Annexe 1 : Grille d'évaluation ex ante	38
Annexe 2 : Questions clés soulevées par une évaluation ex-ante	39
Annexe 3 : Les principaux éléments de TDR d'une évaluation ex-ante	41
Annexe 4 : Canevas indicatif d'un rapport d'évaluation ex-ante ou étude de faisabilité.....	47
Annexe 5 : Evaluation de l'intérêt de réaliser le projet sous forme de PPP	48
Annexe 6 : Documents à annexer au rapport d'évaluation	49

SIGLES ET ABBREVIATIONS

APD	: Aide publique au développement
CAD	: Comité d'aide au développement
DAF	: Direction de l'administration et des finances
DGB	: Direction générale du budget
DGCOOP	: Direction générale de la coopération
DGEP	: Direction générale de l'économie et de la planification
DGESS	: Direction générale des études et des statistiques sectorielles
FAC	: Fonds d'aide et de coopération
GAR	: Gestion axée sur les résultats
JICA	: Japan international cooperation agency (l'Agence Japonaise de Coopération Internationale)
MI	: Ministère des infrastructures
MINEFID	: Ministère de l'économie, des finances et du Développement
MTMUSR	: Ministère des transports, de la mobilité urbaine et de la sécurité routière
MUH	: Ministère de l'urbanisme et de l'habitat
OCDE	: Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	: Organisations non gouvernementales
OSC	: Organisation de la société civile
PCD	: Plans communaux de développement
PIB	: Produit intérieur brut
PIP	: Programmes d'investissement public
PMI/PME	: Petites et moyennes industries / Petites et moyennes entreprises
PNB	: Produit national brut
PNUD	: Programme des nations unies pour le développement
PNDES	: Plan national de développement économique et social
PRD	: Plans régionaux de développement
PTF	: Partenaire technique et financier
PTIP-G	: Programme triennal d'investissement public glissant
TIC	: Technologies de l'information et de la communication
UEMOA	: Union économique et monétaire ouest africaine
UNICEF	: United nations international children's emergency fund (Fonds des nations unies pour l'enfance)

AVANT PROPOS

Dans le domaine de la gestion des projets et programmes de développement, les concepts de suivi et de l'évaluation sont des sujets abondamment développés par de nombreux auteurs. Cet ouvrage qui aborde la maturation et l'évaluation ex-ante dans le contexte du Burkina Faso, n'est pas un document académique abordant des théories sur la maturation et l'évaluation des projets de développement. Il n'invite pas de ce fait, le lecteur à prendre part ou position à des débats théoriques ou d'école sur les concepts de la maturation et de l'évaluation. Il se veut un outil simple d'utilisation à la disposition des acteurs intervenant dans le cadre des projets et programmes que l'Etat Burkinabè et/ou ses partenaires se proposent de mettre en œuvre avec réussite au profit des populations.

L'équipe des rédacteurs a expressément restreint l'expression « *évaluation ex-ante* » d'un projet ou d'un programme de développement à « *étude de faisabilité* » de ce projet ou programme. L'évaluation dont il est question est tout simplement une évaluation stratégique de la faisabilité du projet ou du programme. Quant à la maturation, elle désigne le processus au cours duquel une idée de projet est développée pour arriver à un projet construit et planifié.

L'objectif poursuivi, est de permettre aux acteurs de s'assurer de la maturation et de la faisabilité des actions de développement. Un aspect central de la maturation et de l'évaluation ex ante est l'analyse de la place du projet dans le programme budgétaire ou le secteur dans lequel il s'insère.

Le présent guide est destiné essentiellement aux acteurs souhaitant accompagner le pays dans la mise en œuvre d'un projet ou programme de développement. Ils trouveront à travers ce guide, le fil conducteur pour une mise en œuvre réussie des projets et programmes de développement.

INTRODUCTION

Au Burkina Faso, les défis socioéconomiques sont importants. En effet, 40,1%¹ de la population vit en dessous du seuil de pauvreté avec un faible accès aux services sociaux de base comme l'eau potable, l'éducation, l'assainissement, la santé. Les projets et programmes constituent les instruments opérationnels efficaces de mise en œuvre des politiques et stratégies publiques. C'est à travers leur mise en œuvre que les objectifs de développement sont atteints à la satisfaction des populations.

Les projets de développement mis en œuvre au Burkina Faso émanent généralement du référentiel national de développement, du programme présidentiel et des différentes politiques sectorielles. Quelle que soit l'origine du projet, il est essentiel que les responsables de la planification sectorielle et ceux de la préparation des projets ne perdent jamais de vue la nécessité de bien élaborer et intégrer les projets dans le processus de programmation.

Dans le cadre du présent guide, la maturation permettra de s'assurer du respect d'un ensemble de phases/étapes et de critères dans l'optique de vérifier la cohérence interne et externe du projet (objectifs poursuivis, activités à réaliser, moyens à mobiliser, rôles des parties prenantes). Quant à l'évaluation ex ante, elle vise à apprécier l'adéquation entre le projet et les problèmes à résoudre, les conditions et les moyens à mobiliser. Elle permettra de juger de la pertinence des objectifs du projet au regard des problèmes qui affectent la population en question. Elle déborde donc les éléments internes du projet pour se situer avant le début du processus de planification.

Des rapports de suivi-évaluation ²révèlent que les insuffisances dans la mise en œuvre de certains projets sont attribuées à une faible capacité technique dans la formulation desdits projets. En effet, de nombreux projets sont soumis pour financement sans avoir satisfait à toutes les étapes de maturation d'une part, et avec des études de faisabilité de faibles qualités d'autre part.

Le présent guide est structuré en deux (2) parties :

- le processus de maturation des projets d'investissements publics au Burkina Faso ;
- la méthodologie d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement au Burkina Faso.

¹ INSD : Enquête Multisectorielle Continue (EMC 2014)

² Direction Générale de l'Economie et de la Planification

**PARTIE I : PROCESSUS DE
MATURATION DES PROJETS
D'INVESTISSEMENTS PUBLICS AU
BURKINA FASO**

I. CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

Ce point aborde (i) la définition et la typologie de projet et (ii) la maturation d'un projet ou programme de développement.

1.1. Définition et typologie de projet

1.1.1. Définition de projet

La notion de projet n'est pas univoque. Elle présente des nuances dans le temps, dans l'espace et en fonction des acteurs. Elle se définit en fonction du contexte, des objectifs, et du domaine dans lequel on se situe.

Selon ISO 9000³, un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Au sens du décret n°2018-0092/PRES/PM/MINEFID, du 15 février 2018 portant réglementation générale des projets et programmes au Burkina Faso, sont considérés comme projets ou programmes de développement, toutes actions d'investissements publics ou de coopération technique, exécutées pendant une période déterminée, dans le but de résoudre un problème de développement.

A travers toutes ces définitions, les points déterminants qui caractérisent les projets sont :

- le but ou objectif social ou économique à atteindre : chaque projet doit comporter des objectifs clairement définis qui permettent la satisfaction d'un besoin spécifique et particulier ;
- un ensemble d'activités ou de tâches cohérentes et dépendantes ;
- le temps nécessaire pour l'atteinte des objectifs : tout projet a un début et une fin explicite ;
- les ressources limitées à mettre en œuvre (physiques, humaines, financières).

Le présent document adopte la définition décrite par la réglementation générale des projets et programmes.

1.1.2. Typologie de projet

Au Burkina Faso, les projets et programmes de développement peuvent être classés selon le type de financement et le mode de gestion.

³Ensemble de normes relatives au management de la qualité publiées par l'Organisation internationale de normalisation

Selon le type de financement, on distingue les projets et programmes financés par les ressources extérieures avec ou sans contrepartie de l'Etat, les projets financés exclusivement par les ressources propres de l'Etat et les projets à financement Partenariat Public-Privé (PPP).

Selon le mode de gestion, la réglementation générale des projets et programmes de développement distingue deux (02) catégories de projets :

- les projets ou programmes de catégorie 1 qui sont directement exécutés par l'administration publique y compris les collectivités territoriales, les sociétés d'Etat, les sociétés d'économie mixte et les établissements publics de l'Etat ;
- les projets ou programmes de catégorie 2 qui sont exécutés par une agence sur la base de contrats passés entre l'Etat et l'agence d'exécution.

1.2. Maturation d'un projet ou programme de développement

La maturation d'un projet désigne le processus au cours duquel une idée de projet est développée pour arriver à un projet construit et planifié. Elle consiste à préparer tous les éléments permettant la prise en compte de tous les aspects administratifs, techniques, financiers, socio-économiques et environnementaux liés au projet. Elle constitue l'ensemble des activités de la préparation qui précèdent l'exécution du projet.

De façon opérationnelle, peut être considéré comme projet mature, tout projet qui est prêt à être réalisé dans des conditions garantissant l'absence de difficultés prévisibles et dont l'impact anticipé à l'issue de l'exploitation est assuré.

Au sens du présent guide, est considéré comme mature tout projet ayant satisfait aux différentes phases suivantes :

- identification sommaire ;
- conception du projet ;
- réalisation de l'étude de faisabilité ;
- rédaction du document du projet (ProDoc) ;
- validation du ProDoc ;
- mobilisation du financement
- création du projet.

II. LES ETAPES DE MATURATION DE PROJET AU BURKINA FASO

Au Burkina Faso, la maturation des projets se fait suivant les phases ci-après :

- la phase d'identification sommaire ;
- la phase de conception du projet ;
- la phase de réalisation de l'étude de faisabilité ;
- la phase de rédaction du document du projet (ProDoc) ;
- la phase de validation du ProDoc ;
- la phase de mobilisation du financement ;
- la phase de création du projet.

2.1. La phase d'identification sommaire

La phase d'identification sommaire consiste à cerner clairement le problème à résoudre et à proposer une idée de projet.

L'idée de projet doit être une réponse à un problème donné constaté. Elle naît dans un programme budgétaire et doit être inspirée par le référentiel national de développement, la politique sectorielle, les stratégies ou les plans locaux de développement (PRD, PCD).

Le produit final de l'identification sommaire à cette phase est une fiche de projet. Elle comporte les éléments essentiels suivants :

- le ministère de tutelle technique ;
- le programme budgétaire de rattachement ;
- l'intitulé du projet ;
- le domaine d'intervention ou secteur de planification ;
- les constats majeurs ;
- l'objectif général ;
- les objectifs spécifiques ;
- les résultats attendus ;
- le coût estimatif du projet ;
- la durée prévisionnelle ;
- le public cible ;
- la zone d'intervention.

Cette fiche de projet validée par la Direction en charge de la planification sectorielle est transmise à la structure nationale en charge de la planification et de la coordination des projets et programmes pour l'inscription du projet dans la Banque Intégrée des Projets (BIP). La BIP rassemble les projets clôturés, en cours d'exécution et les idées de projets.

2.2. La phase de conception du projet

La conception ou la préparation du projet a pour objet de concrétiser une idée initiale en un projet réfléchi et réalisable dans un temps donné avec des moyens de réalisation. En d'autres termes, il vise à donner de la consistance à une idée qui deviendra un projet concret et durable. La conception se base sur la formulation de l'idée de projet.

Dans les ministères et institutions, les Directions Générales des Etudes et des Statistiques Sectorielles (DGESS) ont en charge l'accompagnement des directions techniques dans l'identification et la formulation des projets d'investissement.

Cette phase nécessite la mise en place d'un comité pluridisciplinaire de formulation du projet par arrêté du ministre de tutelle technique. Ce comité est chargé essentiellement de :

- élaborer les termes de référence pour la conception du projet ;
- élaborer le planning des activités du processus de formulation du projet ;
- collecter et traiter les données nécessaires à la formulation du projet ;
- rédiger une note conceptuelle du projet ;
- tenir un atelier de validation de la note conceptuelle ;
- élaborer les termes de référence (TDR) pour le recrutement d'un consultant ou d'un bureau indépendant pour la réalisation de l'évaluation ex ante ou étude de faisabilité ;
- suivre les travaux du consultant ou du bureau d'études.

Les produits attendus de cette phase sont : la note conceptuelle du projet et les TDR de recrutement du consultant ou du bureau d'études.

Ces documents sont nécessaires pour la recherche de financement auprès des Fonds de préparation des projets et programmes (FONEPP et fonds des PTF) pour la réalisation de l'étude de faisabilité.

2.3. La phase de réalisation de l'étude de faisabilité

L'étude de faisabilité est une étude préliminaire qui s'attache à vérifier si le projet est techniquement faisable et économiquement viable avant de décider de sa mise en œuvre ou non. Elle permet l'analyse du milieu, des grandes caractéristiques physiques, humaines, socio-économiques. Elle situera les décideurs sur les objectifs techniques, les coûts et les délais, les ressources humaines et les moyens financiers nécessaires à la réalisation du projet.

L'étude de faisabilité doit se faire conformément au guide d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement.

Une validation de l'étude de faisabilité doit être faite par ce comité pluridisciplinaire de formulation du projet avant sa soumission au comité national de validation.

Le produit final attendu dans cette phase est un rapport d'étude de faisabilité validé par le comité national de validation des études de faisabilité ou documents de projet.

Si l'étude révèle que le projet n'est pas faisable, le processus s'arrête à ce niveau. Dans le cas contraire, le comité pluridisciplinaire de formulation du projet procédera à l'analyse de l'étude et à la rédaction du document du projet.

2.4. La phase de rédaction du document du projet

La phase de rédaction consiste à donner corps au projet. Le document du projet (ProDoc) doit comporter les éléments suivants :

- la fiche signalétique du projet ;
- le résumé exécutif ;
- le contexte et la justification du projet ou du programme ;
- la présentation du projet ou du programme (objectifs, composantes) ;
- la stratégie d'intervention du projet ou du programme ;
- le mécanisme de financement ;
- le cadre logique du projet ou du programme ;
- l'ancrage institutionnel ;
- les parties prenantes ;
- le dispositif de gestion et de suivi évaluation ;
- la matrice des risques et des mesures de mitigation ;
- le cadre de mesure de rendement ;
- la planification physique et financière détaillée des activités.

Le produit final attendu dans cette phase est le projet de ProDoc.

2.5. La phase de validation du ProDoc

La phase de validation du ProDoc se fait en deux (2) étapes : une pré-validation et une validation définitive.

La pré-validation se fait lors d'un **atelier technique** présidé par le Secrétaire Général du ministère de tutelle technique. L'atelier technique regroupe le comité pluridisciplinaire et les acteurs au niveau ministériel. Ce groupe peut être élargi en fonction des domaines d'intervention du projet.

Le ProDoc pré-validé est ensuite soumis au **comité national de validation des études de faisabilité et des documents de projet** pour sa validation définitive.

Le produit final attendu dans cette phase est le ProDoc validé.

2.6. La phase de mobilisation du financement

La mise en œuvre d'un projet nécessite la mobilisation des ressources financières. Il convient donc d'identifier clairement la source de financement, c'est-à-dire le Budget de l'Etat ou les PTF.

Pour les projets à financement extérieur, lorsque le bailleur est identifié, la finalité consiste à prendre un acte juridique pour le financement (convention, protocole d'accord de financement, etc.). Cet acte juridique est la matérialisation de l'engagement des bailleurs à financer le projet.

L'acteur principal de cet acte juridique est la tutelle financière du projet qui, en collaboration avec le ministère porteur du projet, élabore et organise les rencontres de négociation entre le bailleur et le Gouvernement Burkinabè.

2.7. La phase de création du projet

Le ministère en charge de la tutelle technique du projet transmet au ministère en charge de la tutelle financière un dossier comprenant les pièces suivantes :

- une lettre de demande de création de projet ;
- le projet d'arrêté conjoint de création (voir canevas en annexe) ;
- le document du projet validé par le comité national de validation des études de faisabilité et/ou documents de projet ;
- le protocole d'accord entre l'Etat, le partenaire et l'agence d'exécution pour les projets et programmes exécutés par les agences d'exécution et/ou la convention de financement pour les projets à financement extérieur.

Après examen du dossier, le ministère de tutelle financière émet un avis motivé.

En cas d'avis favorable, le projet est créé à travers la signature de l'arrêté conjoint de création par les deux ministres de tutelles technique et financière. Dans le cas contraire, le dossier est retourné au ministère de tutelle technique pour la prise en compte des observations.

Le produit final attendu dans cette phase est l'arrêté conjoint de création du projet qui permettrait son inscription dans le PIP. Une fois le projet créé, le ministère sectoriel veille à son inscription dans le PIP sectoriel et transmet ses propositions d'investissements à la Direction Générale du Budget pour arbitrage.

La réussite du processus de maturation des projets et programmes de développement requiert :

- un engagement ferme de la part de tous les acteurs ;
- une appropriation du processus ;
- la mobilisation des ressources (matérielle, humaine et financière) destinées à la préparation du projet ;
- la disponibilité et la vulgarisation des outils appropriés.

Tableau : Rôles des différents acteurs dans le processus de maturation de projet

Phases de maturation des projets	Acteurs impliqués	Rôle des acteurs	Produits attendus
Identification sommaire	-Direction technique ; -DGESS	<ul style="list-style-type: none"> cerner clairement le problème à résoudre et proposer une idée de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> la fiche de projet validée
Conception du projet	-Comité pluridisciplinaire	<ul style="list-style-type: none"> concrétiser l'idée initiale en un projet réfléchi et réalisable dans un temps donné avec des moyens mis à sa disposition 	<ul style="list-style-type: none"> la note conceptuelle du projet et les TDR de recrutement du consultant ou du bureau d'études chargé de l'étude de faisabilité.
Réalisation de l'étude de faisabilité	-Consultant/Bureau d'études ; -Comité pluridisciplinaire de formulation de projet ; -Comité national de validation	<ul style="list-style-type: none"> vérifier si le projet est techniquement faisable et économiquement viable 	<ul style="list-style-type: none"> rapport d'étude de faisabilité validé
Rédaction du document du projet	-Comité pluridisciplinaire de formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> donner corps au document du projet (ProDoc) 	<ul style="list-style-type: none"> le projet de ProDoc
Validation du ProDoc	-comité pluridisciplinaire ; -acteurs au niveau ministériel ; -Personnes ressources dans les domaines d'intervention du projet	<ul style="list-style-type: none"> Pré-valider et valider le ProDoc 	<ul style="list-style-type: none"> le ProDoc validé
Mobilisation du financement	-ministère en charge de la tutelle -- -technique -ministère en charge de la tutelle financière.	<ul style="list-style-type: none"> identifier clairement la source de financement matérialiser l'engagement des bailleurs par des textes juridiques 	<ul style="list-style-type: none"> acte juridique pour le financement (convention, protocole d'accord de financement, etc.)
Création du projet	-ministère en charge de la tutelle technique -ministère en charge de la tutelle financière.	<ul style="list-style-type: none"> Signer le projet d'arrêté de création de projet 	<ul style="list-style-type: none"> l'arrêté conjoint de création du projet

**PARTIE II : METHODOLOGIE
D'EVALUATION EX-ANTE DES
PROJETS ET PROGRAMMES DE
DEVELOPPEMENT AU BURKINA FASO**

I. CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

Ce point aborde (i) la définition des concepts, (ii) le cycle de vie d'un projet de développement, (iii) la typologie des projets et programmes de développement concernés par le guide et (iv) la définition de lignes directrices de l'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement au Burkina Faso.

1.1. Définition des concepts

❖ Un projet de développement

Selon certaines Institutions Internationales⁴, un projet est un ensemble organisé d'activités et de procédures conçues pour réaliser des objectifs spécifiques à l'intérieur des limites de budget, des ressources et de délais préétablis. C'est donc la réalisation d'une activité dans le futur qui se caractérise par une envergure (moyens) et une ou plusieurs finalités (objectifs).

Au sens de la réglementation générale des projets ou programmes de développement exécutés au Burkina Faso, sont considérés comme projets ou programmes de développement, toutes actions d'investissements publics ou de coopération technique, exécutées pendant une période déterminée, dans le but de :

- produire des biens et services ;
- réaliser des infrastructures socio-économiques ;
- renforcer les capacités institutionnelles de l'administration centrale, déconcentrée, locale et de la société civile ;
- renforcer les capacités et compétences des ressources humaines.

❖ Le but d'un projet ou programme

Le but d'un projet ou programme désigne les améliorations attendues sur lesquelles le programme devrait déboucher à la faveur des activités entreprises.

❖ L'objectif d'un projet ou programme

L'objectif d'un projet ou programme désigne les modalités de réalisation du but du projet ou programme. Il décrit la situation qui devrait exister à la fin du projet ou programme.

❖ Les produits

Les produits, encore appelés outputs ou livrables sont des résultats tangibles attendus à la fin du projet ou programme. Ils résultent de la mise en œuvre des activités et contribuent à l'atteinte des objectifs.

⁴Banque Mondiale (BM), Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), United Nation International Children Emergency Fund (UNICEF), Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) ...)

❖ **Les activités**

Il s'agit d'un ensemble de tâches à réaliser dans un projet ou programme afin d'obtenir les produits planifiés.

❖ **Les intrants ou inputs**

C'est un ensemble de moyens humains, matériels, financiers, technologiques nécessaires à la réalisation des activités.

❖ **Etude de faisabilité**

L'étude de faisabilité est une étude préliminaire qui s'attache à vérifier si le projet est techniquement faisable et économiquement viable avant de décider de sa mise en œuvre ou non.

❖ **L'évaluation**

L'évaluation est une appréciation systématique et objective à un moment donné de son cycle, de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'une politique, d'un programme ou d'un projet.

Selon le cycle de vie d'un projet, on distingue plusieurs types d'évaluations : l'évaluation ex-ante, l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale et l'évaluation ex post.

- **L'évaluation ex-ante**

Il s'agit d'une estimation des effets présumés des mesures entreprises basée sur la revue et la synthèse des résultats de recherche et d'évaluation précédentes pertinentes. C'est une appréciation avant le démarrage effectif des activités. Elle est conduite avant la mise en œuvre d'une action de développement.

- **L'évaluation à mi-parcours**

Elle a lieu au cours de la mise en œuvre du projet ou programme.

- **L'évaluation finale**

C'est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle les objectifs prévus du projet/programme ont été atteints.

- **L'évaluation ex post**

Elle est faite quelques temps après que l'action de développement soit terminée. Le but est d'identifier les facteurs de succès ou d'échec, d'apprécier la durabilité des résultats et des impacts, et de tirer des conclusions qui pourront être généralisées à d'autres actions.

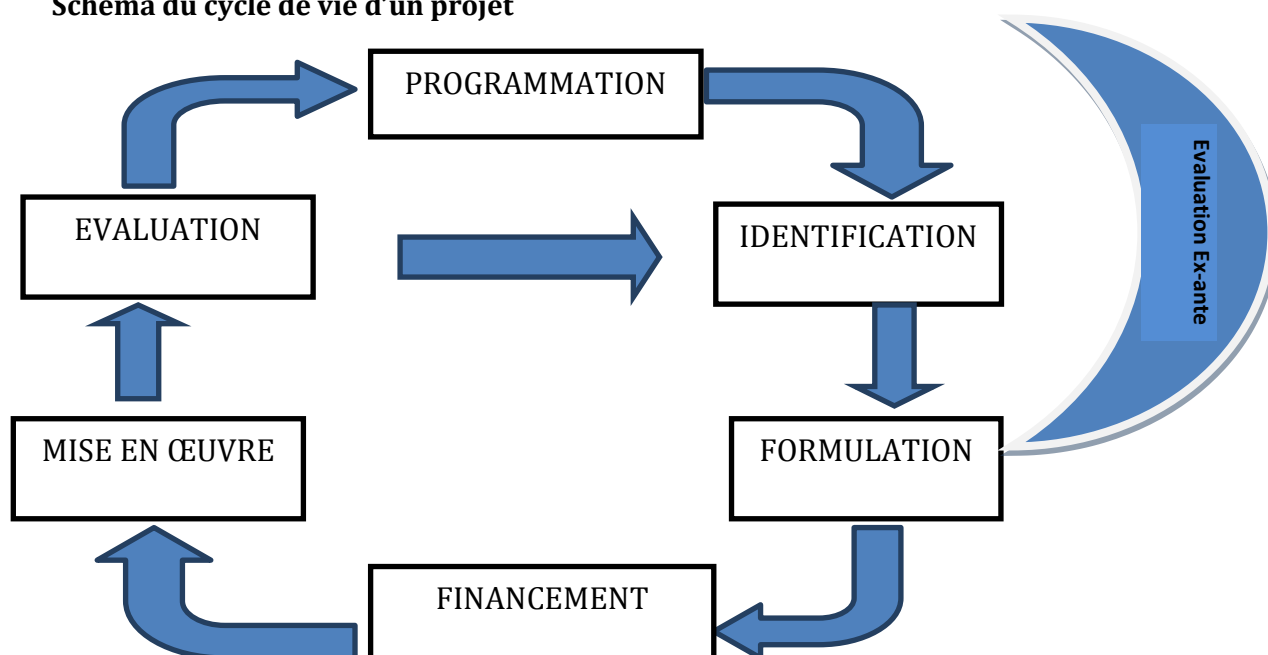
❖ **Le risque**

Un risque est défini en gestion de projet comme une situation ou un événement pouvant impacter la réussite d'un projet.

1.2. Cycle de vie d'un projet de développement

La gestion du cycle de vie du projet est un ensemble d'outils qui permettent de s'assurer du bon déroulement de chacune de ces phases de manière à optimiser les chances de réussite du projet. Dans le cadre des projets de développement, les phases dépendent de la politique stratégique des organisations ou des pays concernés. Dans le cas du Burkina Faso, nous retiendrons que le cycle de vie d'un projet ou programme de développement comprend six (06) phases. Ces différentes étapes sont représentées dans le schéma ci-après :

Schéma du cycle de vie d'un projet



❖ La programmation

La phase de la programmation concerne le niveau stratégique. Il y est défini les grandes orientations et les priorités du Gouvernement sur la base de l'analyse des contraintes et des potentialités du pays. Ces grandes orientations sont consignées dans le référentiel national de développement. De ce référentiel national découlent les politiques sectorielles qui sont des déclinaisons au niveau sectoriel des grandes options qui ont été faites. Enfin, des politiques sectorielles découlent les projets et programmes de développement qui sont la traduction au niveau opérationnel des options définies dans le référentiel national.

Ainsi, les projets à naître doivent être cohérents avec les options stratégiques qui ont été faites.

❖ L'identification

La phase de l'identification est celle au cours de laquelle on appréhende clairement la question ou le problème qu'on veut résoudre. Il s'agit d'identifier les causes et les effets du problème. Une étude de préféabilité doit être réalisée afin d'identifier, de

sélectionner ou d'examiner les idées spécifiques et de définir d'éventuelles études supplémentaires nécessaires pour la formulation du projet

❖ **La formulation**

Au cours de la phase de formulation, tous les aspects importants de l'idée de projet sont examinés en tenant compte des orientations du référentiel national de développement et les points de vue des principales parties prenantes. La pertinence de l'idée de projet par rapport au problème et sa faisabilité, sont des questions clés à étudier. Des plans de travail détaillés, comportant un cadre logique ainsi que les calendriers des activités et des ressources devraient être produits au cours de cette phase. Il en résulte une décision de proposer ou non un financement pour le projet.

❖ **Le financement**

La phase de financement, c'est la phase au cours de laquelle, l'on mobilise les ressources financières nécessaires à la mise en œuvre du projet. Un projet de développement est financé en général par l'Etat, les PTF bilatéraux et/ou multilatéraux, ou les entités privées et les bénéficiaires.

Pour les projets à financement extérieur avec ou sans contrepartie de l'Etat (projet à noyau sûr), le financement s'effectue en quatre étapes : la requête de financement, les négociations avec les partenaires, l'accord ou la convention de financement et l'inscription dans la loi de finances.

Pour les projets à financement sur ressources internes, le financement s'effectue par leur inscription dans la loi de finances (Budget de l'Etat).

❖ **La mise en œuvre**

La phase de mise en œuvre du projet est celle au cours de laquelle les activités prévues sont exécutées dans le but d'atteindre les objectifs préalablement définis. Un dispositif de suivi-évaluation est mis en place afin de s'assurer de la bonne exécution des activités programmées. Des revues (évaluations) à mi-parcours et des audits périodiques sont également réalisés

❖ **L'évaluation**

L'évaluation consiste à apprécier systématiquement et objectivement le projet ou programme mis en œuvre. Elle a lieu à la fin du projet (évaluation finale) et quelques années après (évaluation ex post) pour tirer les leçons pour les projets et la programmation future. Le but est de déterminer la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

1.3. Typologie des projets et programmes de développement concernés par le guide

Les projets et programmes de développement concernés par le guide sont toutes les actions d'investissements publics ou de coopération technique, exécutées pendant une

période déterminée, sur tout ou partie du territoire national, dans le but de résoudre un problème de développement à travers :

- la production de biens et/ou services ;
- la réalisation d'infrastructures socio-économiques ;
- le renforcement des capacités institutionnelles de l'administration centrale, déconcentrée et locale et de la société civile ;
- le renforcement des capacités et des compétences des ressources humaines.

1.4. Définition de lignes directrices de l'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement au Burkina Faso

Les directives énoncées pour l'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement au Burkina s'inspirent des normes⁵ édictées par le Réseau du Centre d'Aides au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) pour une évaluation de qualité. Ainsi, tout exercice d'évaluation ex-ante d'un projet ou programme de développement doit respecter dix (10) lignes directrices. Ces directives sont énoncées comme suit :

1. Justification, finalité et objectifs de l'évaluation ex-ante
2. Paramètres de l'évaluation ex-ante
3. Contexte
4. Méthodes d'évaluation ex-ante
5. Sources d'information
6. Indépendance
7. Déontologie de l'évaluation ex-ante
8. Assurance de la qualité
9. Pertinence des résultats de l'évaluation
10. Exhaustivité

1.4.1. Justification, finalité et objectifs de l'évaluation ex-ante

❖ La justification de l'évaluation ex-ante

Il s'agit d'expliquer pourquoi et pour qui l'évaluation est effectuée, et de justifier sa période de réalisation.

❖ La finalité de l'évaluation ex-ante

La finalité de l'évaluation ex-ante correspond à la fonction d'aide à la prise de décision quant à la pertinence et la faisabilité d'un projet ou d'un programme de développement.

⁵ Le Réseau sur l'Évaluation du Développement est un organe subsidiaire du Centre d'Aide au Développement (CAD) au sein de l'OCDE. Son rôle est de renforcer l'efficacité des programmes de développement en promouvant une évaluation solide, informée et indépendante. Ce réseau est un organe unique regroupant 30 donateurs bilatéraux et agences multilatérales : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Commission Européenne, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Grèce, Irlande, Italie, Japon, Luxembourg, Nouvelle Zélande, Norvège, Pays Bas, Portugal, Royaume Uni, Suède, Suisse, Banque Mondiale, Banque Asiatique de Développement, Banque Africaine de Développement, Banque Interaméricaine de Développement, Banque Européenne Pour la Reconstruction et le Développement, le PNUD et le FMI.

Par exemple, il peut s'agir de décider de la mise en œuvre ou de l'abandon d'un projet ou d'un programme de développement.

❖ **Les objectifs de l'évaluation ex-ante**

L'évaluation ex-ante vise à vérifier les résultats envisageables (produits, aboutissement, impact) et à apprécier l'efficacité, l'efficience et la pertinence d'un projet ou d'un programme de développement. Elle permet de dégager des constatations, des conclusions et des recommandations à propos d'un projet ou d'un programme de développement.

1.4.2. Paramètres de l'évaluation ex-ante

❖ **Le Champ couvert**

On définit clairement le champ couvert par l'évaluation ex-ante en précisant les questions traitées, le budget, la période considérée, le type d'intervention, la couverture géographique, les groupes cibles, ainsi que les autres aspects de l'intervention pris en compte par l'évaluation ex-ante.

❖ **La logique de l'intervention et les constatations**

Le rapport d'étude de faisabilité décrit et analyse brièvement la logique de l'intervention et distingue les constatations effectuées à chaque niveau : ressources à mettre en œuvre, activités, aboutissement et impact escompté.

❖ **Les critères d'évaluation**

Le rapport d'évaluation ex-ante doit s'appuyer sur les principaux critères définis par l'OCDE pour l'évaluation des projets et programmes de développement : pertinence, cohérence (interne et externe), efficience, efficacité, impact et durabilité. A ces critères s'ajoutent des critères transversaux liés à l'environnement, au genre, à la population et aux droits humains, etc.

Les critères utilisés pour une évaluation ex-ante donnée seront décrits en termes clairs.

❖ **Les questions auxquelles l'évaluation ex-ante est destinée à répondre**

Les questions à poser contenues dans les termes de référence, y compris dans leur version modifiée le cas échéant, doivent être exposées en détail dans le rapport, afin que les commanditaires soient en mesure de déterminer si l'équipe chargée de l'évaluation les a suffisamment analysées.

1.4.3. Contexte

❖ **Le contexte en matière de développement et le contexte stratégique**

Le rapport d'évaluation ex-ante décrit le contexte stratégique dans lequel s'inscrit le futur projet ou programme de développement. Il est constitué par les stratégies de lutte contre la pauvreté, ou l'action en faveur de l'égalité entre hommes et femmes, de la

protection de l'environnement, du respect des droits humains, du développement durable, etc. En ce qui concerne le contexte en matière de développement, il s'agit de la situation de l'économie locale, nationale, sous-régionale et du niveau de développement.

❖ **Le contexte institutionnel**

Le rapport d'évaluation ex-ante rend compte du contexte institutionnel de l'intervention en matière de développement et du rôle que joueront dans celle-ci les parties prenantes, afin de pouvoir cerner et analyser l'influence que ces acteurs exerceront.

❖ **Le contexte sociopolitique**

Le rapport d'évaluation ex-ante décrit le contexte sociopolitique dans lequel l'intervention aura lieu, et explique l'influence qu'il aura sur l'aboutissement et l'impact de cette intervention.

❖ **Dispositions prises pour la mise en œuvre**

Le rapport d'évaluation expose les dispositions prises pour organiser l'exécution de l'intervention en matière de développement, notamment le rôle de l'Etat et de ses partenaires.

1.4.4. Méthodes d'évaluation ex-ante

❖ **La description des méthodes utilisées**

Le rapport d'évaluation ex-ante décrit, explique les méthodes et procédés appliqués pour l'évaluation et examine la question de leur valeur et de leur fiabilité. Il rend compte de toutes les contraintes qui se sont posées et de leur incidence sur l'évaluation, notamment sur son indépendance. Il expose en détail les méthodes et techniques employées pour la collecte et le traitement des données et autres informations. Les choix effectués sont justifiés et les limites et insuffisances expliquées.

❖ **L'analyse des résultats**

Les méthodes d'analyse des résultats sont décrites avec précision. La question des facteurs d'attribution et des facteurs contributifs/de confusion doit être prise en compte. Si cette analyse s'appuie sur des indicateurs, ces derniers doivent être SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et définis dans le temps).

❖ **La consultation des parties prenantes**

Les parties prenantes sont associées au processus d'évaluation ex-ante, en vue de déterminer les questions à traiter et d'apporter une contribution à cet exercice. Sont consultés aussi bien les PTF que l'Etat Burkinabè ou ses démembrements, le groupe cible, les partenaires sociaux et les OSC s'il y a lieu. Le rapport d'évaluation ex-ante indique quelles parties prenantes ont été consultées, les critères ayant servi à leur sélection et décrit les modalités de leur participation. Si toutes les parties prenantes n'ont pas été consultées, les méthodes appliquées pour sélectionner celles qui l'ont été sont décrites, de même que les raisons justifiant les choix effectués.

❖ **L'échantillonnage**

Le rapport d'évaluation ex-ante expose les modalités de sélection de l'échantillon éventuellement utilisé. Il rend compte des limites que celui-ci comporte quant à sa représentativité.

❖ **L'équipe chargée de l'évaluation**

L'équipe chargée de l'évaluation ex-ante est composée de manière à comprendre tout un éventail de compétences en matière d'évaluation et de connaissances thématiques.

1.4.5. Sources d'information

❖ **La transparence des sources d'information**

Le rapport d'évaluation ex-ante décrit les sources d'information utilisées (documents, personnes interrogées, travaux publiés, etc.) de façon suffisamment détaillée pour qu'il soit possible d'apprécier la pertinence des informations qu'elles ont apportées. Il contient une liste complète des personnes interrogées et des documents consultés, dans la mesure où cela n'est pas incompatible avec le respect de la vie privée des participants et de la confidentialité des renseignements les concernant.

❖ **La fiabilité et la précision des sources d'information**

L'évaluation doit se baser sur des informations fiables et valides collectées à partir d'instruments/outils et de procédés convenus d'avance avec le commanditaire.

Lors de l'évaluation, les informations et les données utilisées font l'objet d'une validation et d'une analyse critique à l'aide de méthodes et de sources d'information diverses.

1.4.6. Indépendance

Deux options sont possibles pour la réalisation d'une évaluation ex ante. Elle peut être externe ou interne.

Quel que soit l'option retenue, l'équipe des évaluateurs doit être indépendante vis-à-vis des parties prenantes (politiques, commanditaires de l'évaluation, responsables de l'exécution et bénéficiaires...). Les éventuels conflits d'intérêts sont examinés de manière ouverte et impartiale. Le rapport d'évaluation ex-ante doit expliquer dans quelle mesure les évaluateurs sont indépendants.

L'équipe chargée de l'évaluation doit être en mesure de faire son travail en toute liberté. Elle doit avoir l'assurance de pouvoir compter sur la coopération des intéressés et accéder à toutes les informations utiles. Le rapport d'évaluation fait état de tout élément qui peut avoir gêné le processus d'évaluation.

1.4.7. Déontologie de l'évaluation ex-ante

❖ **Réaliser l'évaluation avec sérieux et dans le respect de l'éthique**

Le processus d'évaluation tient compte de la problématique homme-femme ainsi que des opinions, des pratiques et des usages de toutes les parties prenantes et il est conduit

avec intégrité et honnêteté. Les droits des participants à l'évaluation sont protégés. L'anonymat des personnes interrogées et le caractère confidentiel des renseignements les concernant doivent être préservés lorsque celles-ci le demandent et/ou si la loi l'exige.

1.4.8. Assurance de la qualité

❖ La prise en compte des commentaires formulés par les parties prenantes

La possibilité est donnée aux parties prenantes de formuler des commentaires sur les constatations, les conclusions et les recommandations. Le rapport d'évaluation ex-ante tient compte de ces commentaires et fait état de tout désaccord touchant à des questions de fond. S'il y a des différends au sujet de faits qui peuvent être vérifiés, les évaluateurs doivent effectuer des recherches et modifier le cas échéant la version provisoire du rapport. Lorsque les commentaires des parties prenantes expriment une opinion ou représentent une interprétation, ils doivent être reproduits textuellement dans une annexe, à condition que cela ne soit pas incompatible avec le respect des droits des participants.

❖ Le contrôle de la qualité

Un contrôle de la qualité est exercé tout au long du processus d'évaluation. Selon le champ couvert par cette dernière et sa complexité, il est effectué soit de façon interne, soit par un organisme extérieur, dans le cadre d'un examen par les pairs ou par le biais d'un groupe témoin mis en place par l'Administration. Le contrôle de la qualité est réalisé dans le respect du principe de l'indépendance des évaluateurs.

1.4.9. Pertinence des résultats de l'évaluation

❖ L'exposé des constatations faites lors de l'évaluation

Les constatations faites lors de l'évaluation se rapportent à l'objet évalué et à la finalité de l'évaluation. Elles doivent avoir un lien évident avec les questions auxquelles l'évaluation visait à répondre et l'analyse des données et justifier ainsi clairement les conclusions. Toute différence entre les modalités prévues et effectives de mise en œuvre de l'objet évalué est expliquée.

❖ La réalisation de l'évaluation dans les limites du délai et du budget impartis

L'évaluation est effectuée et ses résultats sont mis à disposition en temps utile eu égard à la finalité de celle-ci. Les modifications apportées de manière imprévue au calendrier et au budget sont expliquées dans le rapport. Toute différence entre le déroulement et les produits prévus et effectifs de l'évaluation est expliquée.

❖ Les recommandations et les enseignements dégagés

Les recommandations formulées et les enseignements dégagés doivent être pertinents, ciblés sur les utilisateurs prévus et à même de donner lieu à des actions relevant de la

compétence de ces derniers. Les recommandations sont des propositions qui peuvent être mises en pratique.

❖ **L'Utilisation de l'évaluation ex-ante**

Les responsables (commanditaires) doivent expressément faire état de la manière dont il est envisagé d'utiliser les résultats de l'évaluation et agir en conséquence. Ils assureront systématiquement la diffusion, le stockage et la gestion des produits de l'évaluation de façon à les rendre facilement accessibles et à optimiser les effets positifs des résultats de l'évaluation dans le cadre de la mise en œuvre du futur projet ou programme.

1.4.10. Exhaustivité

❖ **La réponse aux questions visées par l'évaluation**

Le rapport d'évaluation ex-ante répond à toutes les questions posées et fournit toutes les informations jugées nécessaires dans le descriptif du champ couvert par l'évaluation. Lorsque cela n'est pas possible, des explications doivent être fournies.

❖ **La clarté de l'analyse**

L'analyse est structurée selon une démarche logique. Les données et autres informations sont présentées, analysées et interprétées de façon systématique. Les constatations et les conclusions sont clairement mises en évidence et découlent logiquement de l'analyse des données et informations. Les hypothèses fondamentales sont formulées de manière explicite et prises en compte.

❖ **La distinction entre les conclusions, les recommandations et les enseignements dégagés**

Le rapport d'évaluation ex-ante doit clairement faire la distinction entre les constatations, les conclusions et les recommandations. Il présente les conclusions et les recommandations de façon séparée tout en établissant une distinction claire et logique entre elles. Les conclusions sont étayées par les constatations et l'analyse. Les recommandations formulées découlent logiquement des conclusions.

❖ **La clarté et la fidélité du résumé**

Le rapport d'évaluation doit contenir un résumé. Ce dernier présente une vue d'ensemble du rapport en faisant ressortir les conclusions et les recommandations les plus importantes.

II. PRINCIPALES ETAPES D'UNE EVALUATION EX-ANTE DES PROJETS ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT

Les principales étapes de l'évaluation ex-ante sont les suivantes :

- l'élaboration des TDR ;
- la collecte des données
- la conduite de l'évaluation ;
- la validation des résultats de l'évaluation.

2.1. Elaboration et contenu des termes de référence de l'évaluation ex-ante

Les Termes de Référence (TdR) qui indiquent les questions auxquelles l'évaluation devra répondre et leurs modalités de mise en œuvre sont élaborés par le service commanditaire de l'évaluation. Toutefois, le commanditaire peut se faire assister par un prestataire externe. Les TdR doivent être examinés et validés au cours d'une réunion qui implique toutes les structures qualifiées dans le domaine concerné par l'étude. Ils s'articulent essentiellement autour des points suivants :

- le contexte et la justification de l'évaluation ;
- les objectifs et résultats attendus de l'évaluation ex-ante dont la production d'une situation de référence ;
- le profil du consultant, du bureau d'études ou du groupement de bureaux d'études et le mode de recrutement ;
- les qualifications requises pour chaque expert associé ;
- la durée de la mission et les obligations des parties ;
- les modalités de suivi, d'examen et d'acceptation de l'étude ;
- les modalités d'assistance de l'autorité contractante au consultant ou au bureau d'études ;
- le financement de l'évaluation ex-ante.

Un modèle standard est proposé en annexes.

2.2. Méthodes de collecte des données de l'évaluation ex-ante

Dans le cas d'une évaluation ex-ante, un certain nombre de méthodes peuvent être utilisées.

Le tableau suivant regroupe quelques exemples de méthodes qui peuvent être utilisées lors d'une évaluation ex-ante.

Revue documentaire	<p>Objectifs : recueillir des informations du contexte socio-économique de la zone d'intervention ; comprendre le fonctionnement et les résultats de projets similaires, etc.</p> <p>Modalités : Recherche et exploitation documentaire</p> <p>Outils : documents existants</p>
Entretien ou entrevue	<p>Objectifs : recueillir des éléments pour évaluer et comprendre le fonctionnement et les résultats de projets similaires.</p> <p>Modalités : entretien individuel, groupe de discussion, analyse en groupe</p> <p>Outils : guide d'entretien</p>
Observation directe	<p>Objectifs : constater la situation réelle d'un projet similaire en cours d'exécution</p> <p>Modalités : observation du processus</p> <p>Outils : support d'enregistrement papier, audio et audiovisuel, guide d'observation</p>
Etude de cas	<p>Objectifs : s'inspirer d'un projet similaire '(contexte, budget, calendrier fonctionnement et résultats)</p> <p>Modalités : analyse des résultats du projet</p> <p>Outils : rapport de fin de projet/programme ou rapport d'achèvement</p>
Enquête	<p>Objectifs : collecter directement l'information en interagissant avec des personnes sur le terrain</p> <p>Modalités : choix d'échantillons représentatifs et administration de questionnaire</p> <p>Outils : questionnaire</p>

2.3. Conduite de l'évaluation ex-ante

Analyser la faisabilité d'un projet c'est vérifier si le projet est réalisable et viable. On distingue la faisabilité sociale, économique, financière, technique et environnementale.

2.3.1. Faisabilité environnementale et sociale

Avant l'implantation du projet, il est important d'avoir une connaissance adéquate des composantes du milieu d'insertion du projet ; d'où la nécessité de procéder à une évaluation environnementale et sociale.

L'évaluation d'impact environnemental vise la vérification de la prise en compte des enjeux environnementaux dans les projets ou programme de développement. Cela passe nécessairement par une description de l'état initial de l'environnement ou de la situation de référence physique. Pour ce faire, elle comprend d'une part la délimitation de la zone d'étude et d'autre part, la description des composantes des milieux biophysiques.

L'analyse de la faisabilité sociale d'un projet ou programme consiste à démontrer l'adéquation du projet ou programme avec le groupe social auquel il est destiné. En effet, les activités du projet peuvent affecter les besoins des individus, leurs croyances, leurs traditions, les classes sociales auxquelles ils appartiennent, les normes et les mœurs, les systèmes politiques, les mécanismes de socialisation et même les rapports entre individus qui constituent la structure sociale d'une population donnée.

Au Burkina Faso, les conditions et les procédures de réalisation et de validation de l'évaluation environnementale stratégique, de l'étude et de la notice d'impact environnemental et social sont déterminées par le DECRET N°2015-1187/PRES-TRANS/PM/MERH/MATD/MME/MS/MARHASA/MRA/MICA/MHU/MIDT/MCT du 22 octobre 2015.

2.3.2. Faisabilité économique

Au-delà de l'ancrage du projet ou du programme à une politique sectorielle donnée, il est nécessaire d'évaluer sa contribution potentielle aux objectifs du référentiel national de développement. L'analyse de la faisabilité économique consiste à apprécier l'intérêt économique du projet ou du programme. Cette appréciation s'évalue à travers la capacité du projet à répondre aux enjeux de développement du pays et ses retombées pour l'économie locale et nationale pendant et après sa mise en œuvre.

Au niveau des retombées, il s'agit d'évaluer les impacts et bénéfices attendus du projet pour les populations locales et la manière dont ils seront répartis entre les acteurs.

Au titre des enjeux de développement, il s'agira d'évaluer les effets attendus en terme de création de richesses et d'emplois, d'équilibre extérieur et de maîtrise de l'inflation au niveau national et local.

Pour l'évaluation du rendement économique du projet ou du programme, les méthodes d'estimation suivantes peuvent être utilisées : **l'analyse coûts-bénéfices** ou **analyse coûts-avantages**, le **calcul des retombées économiques**, **l'analyse économétrique** **l'analyse basée sur la comptabilité de la croissance** et **l'analyse multicritère**. L'utilisation d'une méthode donnée se fera en fonction de la nature du projet ou du programme.

❖ Quelques méthodes d'analyse

- **Analyse coûts/bénéfices ou Rapport avantages/coûts (« Benefit-Costp Ratio »)**

L'analyse coûts-bénéfices (ACB) est une méthode d'analyse qui consiste à comparer les coûts et les avantages d'une politique ou d'un projet afin d'en mesurer le résultat financier net. Ce critère est parfois utilisé pour les opérations comportant un seul investissement initial important. C'est le rapport des avantages après mise en service (actualisés et sommés) B, aux coûts d'investissements initiaux I (eux-mêmes actualisés si la construction dure plus d'une année), Soit : B/I (B ne contenant pas ici le terme I). Le projet sera estimé rentable si : $B/I > 1$

- **L'analyse multicritère**

Comme son nom l'indique, il s'agit de choisir entre des projets avec plusieurs critères et non pas un seul. Ces critères peuvent mesurer différentes conséquences de l'aménagement envisagé. Cette méthode reprend le principe de la notation traditionnelle des examens sur plusieurs matières, affectées de coefficients de pondération.

L'analyse multicritère est intéressante lorsque plusieurs des affirmations suivantes sont vérifiées :

- les effets des investissements envisagés sont surtout non-économiques ;
- il y a une grande certitude sur l'ampleur des effets des investissements ;
- il y a un grand nombre de solutions à comparer ;
- le nombre de conséquences de chaque solution est grand ;
- il s'agit d'une étude de dégrossissage où l'on cherche seulement à éliminer les projets les moins bons.

Elle comporte trois étapes : (i) la définition d'une liste de points de vue ou critères selon lesquels les projets vont être comparés, (ii) l'évaluation des performances des projets vis-à-vis de chaque critère et (iii) la notation globale et synthétique des projets.

▪ **Le calcul des retombées économiques**

Evaluer les retombées économiques d'un projet consiste à évaluer le bénéfice du projet du point de vue de la collectivité. C'est le processus d'analyse de mesure et d'appréciation de l'impact du projet sur l'économie locale, régionale ou nationale. Il permet de prendre une décision optimale sur la faisabilité de l'investissement compte tenu de ses incidences sur l'ensemble des agents économiques.

L'outil de référence utilisé pour évaluer les retombées économiques des projets s'appuie sur le modèle intersectoriel qui repose sur les matrices entrées-sorties du système de production de l'économie. Appliqué au projet, le modèle permet de justifier le bien-fondé de l'investissement, selon sa structure. L'outil évalue notamment l'impact du projet sur la main-d'œuvre, la valeur ajoutée, les recettes gouvernementales (impôts et taxes) et sur les importations.

2.3.3. Faisabilité financière

L'évaluation de la faisabilité financière du projet ou du programme vise à s'assurer que le coût prévisionnel du projet a été bien estimé et à apprécier les sources de financement et l'intérêt des partenaires potentiels pour le projet.

Pour le cas des projets productifs, d'autres variables financières comme la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne et le délai de récupération de l'investissement viendront compléter l'analyse. L'analyse financière s'articule donc autour des points suivants :

- l'évaluation du coût prévisionnel du projet ;
- l'évaluation des sources et du plan de financement ;
- l'évaluation de la rentabilité du projet ;
- l'identification des risques de financement.

❖ **L'évaluation du coût prévisionnel du projet**

Le coût global du projet s'obtient par l'agrégation des coûts des différentes actions ou activités.

Cette évaluation consiste à apprécier la méthode d'estimation des coûts des activités utilisées pour élaborer le budget préliminaire, le niveau de précision et à apporter les éventuels correctifs afin d'obtenir le coût réel du projet. Il s'agit d'évaluer la technique et les méthodes de collecte et de stockage de données historiques sur les coûts des projets qui ont servi de documentation de référence, d'analyser les caractéristiques techniques et économiques du projet et le plan de l'estimation (données de références, méthodes retenues, mises à jour nécessaires, ...) et d'apprécier le degré de précision des chiffres obtenus.

❖ **L'évaluation des sources et du plan de financement**

Le financement des projets peut être assuré par le budget de l'Etat ou en partenariat avec les partenaires techniques et financiers ou en mode partenariat public-privé. L'évaluation consiste à apprécier la crédibilité du schéma de financement, les apports des différents partenaires et la contribution de l'Etat au financement du projet.

❖ **L'évaluation de la rentabilité du projet**

Il s'agit d'apprécier les paramètres financiers du projet à savoir la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne, le seuil de rentabilité et le délai de récupération de l'investissement.

Cette évaluation s'applique aux projets et programmes qui génèrent des flux financiers entrants et sortants. Elle ne serait donc pas adaptée aux projets à caractère social et en général aux projets n'impliquant pas un service marchand.

❖ **L'identification des risques de financement**

Tous les facteurs à risque doivent être identifiés dans une matrice et faire l'objet d'une analyse de sensibilité. Aussi, les facteurs de succès doivent être inventoriés et leur impact évalué.

2.3.4. Faisabilité technique

La faisabilité technique constitue un préalable qui jette les premières bases du projet. En effet, elle permet de mieux cerner le projet et de passer d'une idée à quelque chose de plus concret et mieux maîtrisé. Toutefois, elle est amenée à évoluer en fonction des différentes informations et des conseils qui seront reçus tout au long de la préparation du projet.

La faisabilité technique du projet ou programme consiste à analyser le processus de transformation des inputs des projets en outputs. A ce titre, elle doit décrire le processus de production des biens et services, de réalisation des infrastructures socio-économiques et de renforcement des capacités. Elle recherche la combinaison optimale des facteurs permettant de produire les biens et services du projet.

La faisabilité technique d'un projet se décline comme suit :

- valider et paramétrer la production ou la prestation du concept du projet ;
- faire une description technique des composantes ;
- décrire les livrables attendus du projet ;
- estimer les coûts de développement et de production du projet ;
- estimer la répartition des coûts par composantes ;
- identifier les ressources humaines et matérielles nécessaires à la mise en œuvre du projet ou programme ;
- décrire l'organisation du travail dans le processus de production des livrables ;
- définir le calendrier de réalisation du projet ;
- dresser la fiche synthétique du projet ;
- identifier les études techniques à réaliser.

En prenant l'exemple d'un projet de développement agricole, l'analyse technique portera sur les éléments suivants :

- la capacité de production du projet ;
- la technologie utilisée ;
- le choix des équipements de production ;
- la maîtrise des techniques de production par les bénéficiaires ;
- la mise en place de techniques et méthodes d'encadrement et de renforcement de capacités des bénéficiaires ;
- les conditions d'approvisionnement en intrant ;
- l'entretien des infrastructures ;
- le calendrier d'intervention ;
- la zone du projet ;
- l'estimation des coûts.

2.3.5. Analyse des risques du projet

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

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

Les risques inhérents aux projets de développement sont généralement classés en deux groupes : les risques globaux et les risques spécifiques.

Les risques globaux ou transversaux sont essentiellement liés :

- aux troubles socio-politiques ;
- à la dégradation de l'environnement économique (national et international) ;
- aux changements climatiques, catastrophes naturelles, etc. ;

- à l'insécurité.

Quant aux **risques spécifiques**, ils sont inhérents au fonctionnement des projets (insuffisance dans la planification, difficultés dans la mobilisation des ressources financières, insuffisance dans la prise en compte des besoins de la population, problème de gouvernance du projet, etc.).

❖ Quelques exemples de risques

Identification des principaux risques associés aux cas :

- Cas n°1 : Projet aéroportuaire :

Analyse préliminaire des risques associés au projet	
Risque d'achèvement (conception / réalisation)	Risque d'une réalisation inadaptée : risque peu critique mitigé par la passation de marchés assortis d'objectifs de performance et de délais, et la fixation de pénalités dissuasives pouvant s'élever à X% du total.
Risque foncier	Risque de disponibilité du foncier sur le périmètre de réalisation de l'infrastructure et nécessités d'expropriations et de déguerpissement : risque très critique mitigé par l'engagement des négociations avec les propriétaires en amont du projet et par la constitution d'une provision de X millions de F CFA sur le budget du projet au titre de la sécurisation du foncier
Risque d'exploitation	Risque de trafic : risque critique mitigé par la négociation avancée avec plusieurs FBO (Fixed-Base Operator) ainsi que les principaux opérateurs aériens (RAM, Air France, Emirates ...)

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

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

Source : AFRITAC de l'Ouest, mission d'appui à l'élaboration d'un guide d'évaluation ex-ante, de sélection et de hiérarchisation des projets au Burkina Faso (juillet 2018)

2.4. Processus de validation

2.4.1. La restitution des résultats de l'évaluation ex-ante

La restitution des résultats de l'évaluation ex-ante se fait à deux niveaux :

- premier niveau : une restitution devant le comité technique de suivi qui pourra mieux apprécier la qualité du travail effectué.
- deuxième niveau : une restitution des résultats est envisagée avec l'ensemble des parties prenantes en vue de recueillir des observations dans le but d'améliorer le rapport.

2.4.2. La validation

- premier niveau : un atelier national est organisé pour valider l'étude ex-ante pour les projets d'envergure nationale. Cet atelier doit impliquer tous les acteurs notamment les OSC, le secteur privé et les PTF.
- deuxième niveau : la validation de l'évaluation ex-ante sera faite par un comité mis en place à cet effet. Ce comité aura pour mission d'apprécier le rapport provisoire de l'évaluation ex-ante.

Le rapport d'évaluation devra faire l'objet d'un débat au sein du comité. Les remarques et commentaires sur la forme et le fond du document sont transmis par écrit à l'évaluateur. Les critères de validation à retenir par le comité sont entre autres :

- la qualité du processus de l'évaluation (relation des évaluateurs avec le commanditaire, qualité des acteurs rencontrés) ;
- la qualité de la méthodologie utilisée (pertinence, efficacité) ;
- la qualité de l'analyse (maîtrise du contexte, du problème à résoudre et de la solution envisagée) ;
- la pertinence des recommandations ;
- la présentation du rapport (clarté, illustrations...).

Le commanditaire assurera la reproduction et la diffusion des résultats de l'évaluation ex-ante du projet qu'elle soit concluante ou non à l'ensemble des parties prenantes.

Aussi, si l'évaluation est concluante, les dispositions devraient être prises en vue de la recherche de financement et de l'élaboration du document de projet. Dans le cas contraire l'administration devrait capitaliser les résultats afin d'en tenir compte dans les évaluations ex-ante à venir.

CONCLUSION

Sur la base des problématiques liées à la mise en œuvre efficace et efficiente des projets et programmes de développement, il a été élaboré ce présent guide de maturation et d'évaluation ex-ante des projets et programmes de développement suivant un processus participatif.

Ce guide, de par ses directives, a pour ambition de constituer un référentiel pour la conduite d'un processus de maturation et d'évaluation ex-ante pour tout projet et programme de développement à mettre en œuvre quel que soit le secteur de planification ou sous-secteurs concerné. Il se veut un document ambitieux qui synthétise l'ensemble des étapes de maturation d'un projet et tâches à exécuter lors d'une évaluation ex-ante.

Tout en étant une référence dans l'élaboration des projets et programmes de développement au niveau national, il contribue au renforcement des capacités des acteurs. De plus, il constitue un repère pour les partenaires techniques et financiers dans le financement des projets et programmes de développement.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages généraux

1. Michailof, S et Bridier, M. (1984). *Guide pratique d'analyse des projets*, 3ème édition : Economica.
2. Belzile, F., Lajoie, J-Y et Urly, B. (1995). *Modèle interactif pour le pilotage des études de faisabilité de projets industriels*, 16 pages.
3. Neu, D. (2003). *Développement local et décentralisation point de vue* : Edition du GRET.
4. Chvidchenko, I cité par Vauquelin, J. (2005). *Projet/Programme de développement* : Agence Française de Développement, CE FE B.

II- Autres sources

5. Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, OCDE-2002.
6. Guide de l'évaluation-Ministère des Affaires Etrangères/France- nouvelle édition complétée et révisée. Juin 2005.
7. Circa (?) : « Note d'orientation C : lignes directrices pour l'évaluation ex-ante, y compris l'EES » - mis en ligne le 2/2/07 - 04noteC-ligndir-ex-ante-_-EES070202_cle0de13b.doc.
8. Guide de réalisation et d'évaluation des Etudes d'impacts environnementaux au Cameroun ; MINEPDED, 2008, site : www.sifee.org.
9. L'évaluation d'impact environnemental et social : projet de valorisation industrielle de Kalagadi en Afrique du Sud, 2009, 14 P.
10. Groupement des bureaux ECAU, ADE et EFOR-ERSA (2014). ECAU, ADE et EFOR-ERSA (2014) : « *Evaluation ex-ante et évaluation stratégique environnementale du Plan de développement rural 2014-2020* » - A la demande du Gouvernement du Grand-Duché du Luxembourg – Ministère de l'agriculture, de la viticulture et de la protection des consommateurs.
11. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais> (consulté le 21/08/17).
12. Décret N°2018-092/PRES/PM/MINEFID portant réglementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso du 15 février 2018.

ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'évaluation ex ante

Critères d'évaluations	Questions évaluatives		Bases de jugement	Données nécessaires	Sources de données	Méthodes de collecte de données
	Questions principales	Sous questions				
Pertinence						
Cohérence (interne et externe)						
Efficience						
Efficacité						
Impact						
Durabilité (Viabilité)						
Critères transversaux						
Autres						

Annexe 2 : Questions clés soulevées par une évaluation ex-ante

Quelques questions abordées par l'évaluation ex-ante sont :

Critères	Questions clés
Pertinence	<p>Les objectifs du projet sont-ils en adéquation avec les besoins de la population ?</p> <p>L'objectif du projet est-il d'actualité ?</p> <p>Le projet correspond-t-il aux attentes des parties prenantes ?</p> <p>Quelle peut être la contribution du projet ou du programme à la solution des problèmes identifiés ? etc.</p>
Cohérence (interne et externe)	<p>Le projet est-il en adéquation avec les documents de politique en vigueur ?</p> <p>Quelle adéquation entre le projet et l'objet de l'organisation qui le porte ?</p> <p>Les objectifs du projet sont-ils cohérents entre eux ?</p> <p>Les activités à entreprendre permettront-elles d'atteindre les objectifs avec les moyens prévus ?</p> <p>Les objectifs du projet ou du programme sont-ils en cohérence avec les problèmes définis et les priorités établies pour cette population ? etc.</p>
Efficience	<p>Quelle sera le coût total du projet y compris les charges récurrentes ?</p> <p>Dans quelles conditions les ressources financières seront-elles mobilisées ?</p> <p>Les coûts unitaires sont-ils dans les normes ?</p> <p>Quelle est la meilleure option pour que le projet atteigne les mêmes objectifs à moindre coût ? etc.</p>
Efficacité	<p>Les objectifs du projet pourront-ils être atteints dans le délai prévisionnel ?</p> <p>Dans quelle condition le projet atteindra-t-il les résultats escomptés dans le délai impartit ? etc.</p>
Impact	<p>Le projet contribuera-t-il à corriger le problème visé ou à produire le développement escompté ?</p> <p>Quelles seront les effets négatifs du projet ?</p>

Critères	Questions clés
	<p>Les conséquences globales du projet seront-elles bénéfiques ?</p> <p>Les effets ou impacts environnementaux du projet ou du programme sont-ils supportables pour la communauté ? etc.</p>
Durabilité (Viabilité)	<p>Les effets du projet seront-ils durables ?</p> <p>Les mécanismes à mettre en place seront-ils viables ?</p> <p>Dans quelles conditions les effets positifs du projet perdureront après son arrêt ? etc.</p>
Critères transversaux (environnement, genre, population droits humains, etc.)	<p>Le projet ou programme est-il socialement juste ?</p> <p>Le projet prend-t-il en compte les questions liées au changement climatique ?</p> <p>Le projet traite-t-il des questions liées au genre ? etc.</p>
Autres	<p>Le projet ou programme est- il techniquement faisable ?</p> <p>Le projet ou programme est- il économiquement rentable ?</p> <p>La zone d'implantation du projet est-elle appropriée ?</p> <p>La zone de couverture a-t-elle été bien étudiée ? etc.</p>

Annexe 3 : Les principaux éléments de TDR d'une évaluation ex-ante

Ce format standard fournit le cadre de base vous permettant de compléter les termes de Référence à l'aide d'informations spécifiques au projet.

Contexte de l'étude Le contexte de l'étude doit d'abord être décrit autour de la politique nationale ou référentiel national de développement, la stratégie spécifique, les plans régionaux de développement et les plans communaux de développement. Il doit ensuite faire ressortir le lien du projet pour lequel l'étude de faisabilité va être menée avec ledit document. Enfin, il indiquera le bien-fondé de la mise en œuvre du projet en faisant ressortir son apport dans l'atteinte de l'objectif global du référentiel national de développement.

1. Objectifs de l'étude

Les TDR doivent faire ressortir l'objectif global et les objectifs spécifiques de l'étude de faisabilité.

2. Résultats de l'étude

La liste de résultats de l'étude présentée ci-dessous constitue le strict minimum pour une étude de faisabilité. Ces éléments indiqués doivent être attentivement pris en compte et peuvent être complétés si nécessaire par d'autres exigences spécifiques au projet.

A titre indicatif, l'étude fournira les données suivantes :

- une évaluation du bien-fondé du projet proposé, pour permettre de résoudre les problèmes identifiés au niveau des secteurs économiques et sociaux ainsi que tout autre problème survenant dans le secteur considéré ou des autres secteurs demandeurs ;
- une analyse détaillée de la faisabilité technique, économique, financière, environnementale et sociale du projet proposé ;
- une analyse détaillée de la durabilité potentielle des résultats du projet ;
- un plan détaillé qui spécifie les indicateurs pour les objectifs du projet, les résultats et les activités, les ressources nécessaires, la structure institutionnelle de mise en œuvre, les responsabilités des différents organismes, le calendrier/phasing du projet, une estimation des coûts ainsi qu'une matrice du cadre logique de planification ;
- un projet d'exécution comprenant les spécifications techniques et les documents d'appel d'offre pour les travaux physiques et la fourniture d'équipements et de matériaux ;
- une proposition de financement préliminaire ;
- des recommandations pour les étapes suivantes et toute action ultérieure requise pour assurer le financement et la mise en œuvre du projet, par exemple, les documents d'appel d'offre pour la sélection des consultants.

3. Questions à traiter

Dans cette partie, vous devez présenter de manière claire, mais synthétique, les questions à traiter et/ou les lacunes à combler dans l'information existante. Tous les problèmes spécifiques liés au projet proposé doivent figurer dans cette section.

Pour vous aider, consultez les lignes directrices du secteur dans lequel va intervenir le projet afin de répondre à tous les aspects primordiaux pour la réussite du projet :

- les questions liées à la politique sectorielle ;
- les changements résultant des solutions proposées à travers le projet qui en résultent ;
- les coûts tenant compte de l'inflation du projet ;
- le contexte institutionnel et les structures organisationnelles pour le projet ;
- l'assistance technique (s'il y a lieu) ;
- la participation du secteur privé ;
- les mesures d'accompagnement ;
- l'impact environnemental ;
- les besoins de la communauté ;
- la main-d'œuvre ;
- les acquisitions foncières (s'il y a lieu) ;
- les méthodes à forte intensité de main-d'œuvre ;
- les études géotechniques et autres investigations (s'il y a lieu) ;
- les solutions techniques alternatives appropriées ;
- les indicateurs de suivi ;
- les plans opérationnels.

Les principales questions qui doivent faire l'objet d'une vérification et d'analyse sont : (i) pertinence, (ii) faisabilité (iii) conditions préalables, (iv) durabilité.

i. Pertinence

Traiter de la question de la pertinence consiste à s'assurer que les objectifs du projet sont en phase avec les attentes des bénéficiaires et surtout aux priorités du pays. Il s'agit d'évaluer dans quelle mesure le projet proposé est cohérent avec les conditions macro-économiques du pays et répond aux besoins économiques et sociaux de ce dernier.

Il sera indiqué le niveau et l'ampleur de l'étude de faisabilité pour permettre d'établir la pertinence du projet.

ii. Faisabilité

La faisabilité consiste à s'assurer que le projet pourra être mis en œuvre dans les conditions technique, financière et le temps défini.

Dans cette partie, vous devez détailler les problèmes que le projet doit résoudre. Vous devez indiquer les méthodes et/ou les outils que les consultants sont tenus d'utiliser lors de l'analyse de solutions alternatives. Des outils et méthodes spécifiques doivent être précisés pour chacune des analyses techniques, économiques, financières, environnementales et sociales requises dans le cadre de l'étude de faisabilité.

L'équipe en charge de l'étude, déterminera la faisabilité du projet proposé par une analyse des solutions techniques alternatives, prenant en compte les aspects économiques, financiers et techniques, les contraintes environnementales et sociales, ainsi qu'au niveau réglementaire et opérationnel.

Les consultants ou personnes mandatées rédigeront une recommandation détaillée pour le projet, structurée comme suit :

- Objectifs généraux : Pourquoi le projet est-il important pour les usagers et les bénéficiaires, pour la région et le gouvernement ? Quel est le développement économique et social souhaité ?
- But du projet : Pourquoi les usagers et les bénéficiaires ont-ils besoin du projet ?
- Résultats du projet : Quels services le projet rendra-t-il aux usagers et aux bénéficiaires ? Quels sont les services externes au projet (considérés comme hypothèses) requis pour assurer la réussite du projet ?
- Activités à engager dans le cadre du projet : Qu'est ce qui doit être fait pour concrétiser les résultats du projet ? Quelles activités externes au projet (considérées comme hypothèses) doivent être exécutées pour assurer les résultats du projet ?

Le but du projet et ses résultats doivent être spécifiés à l'aide d'indicateurs. En outre, il faut quantifier les activités aussi précisément que possible.

Cette information, qui met à jour les données de l'étude de pré-faisabilité constituera des points à développer dans les parties relatives à l'intervention et les hypothèses de l'étude de Faisabilité.

iii. Conditions préalables

Vous devez définir le type d'informations à collecter par les consultants ou personnes mandatées et son niveau de détail en fonction des conditions préalables à remplir avant le démarrage du projet proposé.

Indiquez aussi le volume d'informations nécessaires au niveau du phasage et de l'organisation de la mise en œuvre du projet, ainsi que des estimations de coûts. Dans de nombreux cas, cela se concrétisera par une mise à jour des informations présentes dans l'étude de pré-faisabilité.

Les consultants ou personnes mandatées détermineront les conditions préalables nécessaires au démarrage des activités du projet.

Les consultants ou personnes mandatées sont tenus de proposer une organisation efficace pour le projet, ainsi que tout phasage considéré comme nécessaire au niveau des activités du projet. Des estimations de coûts devront être fournies pour toutes les activités du projet.

iv. Durabilité

La question de la durabilité consiste à s'assurer que le projet prendra en compte la dimension inter temporelle dans ses aspects environnementaux, économiques et sociaux.

Dans cette section, sont décrits tous les problèmes susceptibles d'influencer la durabilité :

- du projet ;
- du/des secteurs demandeur(s) auxquels répond le projet proposé.

Les consultants ou personnes mandatées évalueront la durabilité du projet proposé sur la base des facteurs-clé de durabilité ci-dessous :

- politique et coordination ;
- demande et durabilité économique ;
- durabilité financière ;
- durabilité institutionnelle et de gestion ;
- durabilité environnementale et socioculturelle ;
- durabilité réglementaire et opérationnelle.

Cette liste de questions n'est pas exhaustive. Les consultants ou personnes mandatées sont tenus d'utiliser leur expérience professionnelle pour étudier tous les facteurs qu'ils jugent pertinents et les signaler à l'attention des commanditaires de l'étude.

4. Plan de travail

Le commanditaire doit décliner le lieu et toutes les grandes étapes à franchir par le prestataire pour atteindre les objectifs fixés et obtenir les résultats escomptés. Ces étapes se présentent comme suit :

La **phase de lancement de l'étude** au cours de laquelle une prise de contact est organisée entre le prestataire et un comité technique de suivi de la mission. À cette occasion, le prestataire rappellera sa compréhension de la mission et sa méthodologie de travail. Un rapport de lancement sera transmis au comité technique.

La **phase de mise en œuvre de la mission** au cours de laquelle, le prestataire réalise une recherche documentaire, une analyse d'un maximum d'expériences vécues au niveau national et international avec des projets similaires au projet pour lequel la mission est conduite et propose un plan détaillé du rapport de la mission.

Le commanditaire doit exposer en détail l'approche que les consultants ou personnes mandatées sont tenus d'adopter pour réaliser l'étude et inclure, en outre, une liste des principaux contacts et organisations qu'ils doivent consulter. Dans certains cas, il peut s'avérer opportun d'indiquer que les consultants peuvent toutefois proposer d'autres approches pour réunir les informations nécessaires et mener à bien l'étude.

Sur la base du calendrier proposé figurant dans ces termes de référence, les consultants ou personnes mandatées devront établir un programme de travail pour l'étude et l'inclure dans leur offre. Le programme de travail doit décrire clairement la manière dont les consultants ou personnes mandatées aborderont les activités suivantes :

- information de base/collecte de données/enquêtes omises lors de l'étude de préfaisabilité ou requérant une mise à jour ;
- identification de solutions alternatives pour le projet proposé ;
- analyse des autres solutions techniques possibles ;
- un rapport de synthèse résumant l'analyse des solutions alternatives ;
- réunions de consultation avec les décideurs/parties-prenantes pour identifier la solution technique préconisée ;
- mise au point du concept d'ingénierie et des documents d'appel d'offre ;
- élaboration du rapport préliminaire et du rapport final d'évaluation ex-anté ou de l'étude de faisabilité.

5. Compétences requises

Dans cette partie, le commanditaire doit préciser le type de compétences requises pour mener à bien l'étude. Celles-ci dépendront de la spécificité du projet et donc des besoins propres à l'évaluation ex-anté. Ces compétences peuvent être nécessaires dans les domaines techniques, économiques et financiers, institutionnels et organisationnels (public et privé), environnemental et social, et réglementaire.

Les prestataires doivent préciser les qualifications et l'expérience de chacun des spécialistes affectés à l'étude. Pour chacun des experts proposés, un curriculum vitae n'excédant pas quatre pages et décrivant l'expérience pertinente de chacun d'eux devra être fourni.

6. Livrables

Dans cette partie, le commanditaire doit spécifier les rapports requis pour l'étude de faisabilité. Il aura à spécifier les différents types de rapports nécessaires et indiquer la langue de rédaction, les dates de soumission, le nombre d'exemplaires et les destinataires.

Il existe un format standard pour le rapport de l'étude de faisabilité que les consultants sont tenus d'adopter. (Voir Annexe 4).

Les consultants présenteront un rapport de synthèse (10-15 pages) dans un délai de (à préciser) semaines. Ce rapport décrira les solutions techniques alternatives, de manière suffisamment détaillée, pour permettre la prise d'une décision en connaissance de cause concernant la meilleure solution.

Les conclusions de l'étude doivent être présentées dans le rapport de l'étude selon le format figurant en Annexe 4. L'analyse sous-jacente doit figurer dans les annexes de ce rapport.

Les exemplaires du rapport préliminaire de l'étude doivent être présentés à (l'unité de suivi) pour commentaires, au plus tard le [date]. Dans un délai de (à préciser) semaines, les commentaires sur le rapport préliminaire de l'étude seront reçus de : (liste des instances).

Les prestataires tiendront compte de ces commentaires lors de la rédaction du rapport final de l'étude de (30-40 pages hormis les annexes). Le rapport final en français est à soumettre en (à préciser) exemplaires le (date) au plus tard.

Les exemplaires des documents préliminaires d'appel d'offre doivent être présentés (à préciser) pour commentaire, au plus tard le (date). Dans un délai de (à préciser) semaines, les commentaires sur les documents préliminaires d'appel d'offre seront reçus de : (liste des instances). Les consultants tiendront compte de ces commentaires lors de la rédaction des documents définitifs d'appel d'offre.

7. Calendrier de réalisation

Le calendrier de mise en œuvre de la mission indique le délai contractuel, les activités à mettre en œuvre assorties des délais, des échéances et des responsables de mise en œuvre. Le président du comité technique de suivi veille à l'exécution du calendrier et rend compte des résultats d'étape au Ministre de tutelle technique concerné

Ce calendrier de réalisation devra figurer dans un chapitre de manière suffisamment détaillée pour permettre aux consultants ou personnes mandatées de le prendre en considération lors de l'établissement de leur offre.

8. Assistance de l'Autorité Contractante aux consultants

L'autorité contractante doit préciser dans cette section l'assistance qu'elle apportera aux prestataires. La liste ci-dessous est fournie à titre indicatif et doit être adaptée aux besoins spécifiques de l'évaluation ex-anté/étude de faisabilité.

Elle pourrait mettre à la disposition des membres de l'équipe du prestataire les informations et les équipements suivants :

- tous les rapports, documents, cartes et données appropriés ;
- des bureaux et du mobilier, l'accès à des ordinateurs et des équipements de communication s'il y a lieu ;
- des moyens de déplacement et des chauffeurs s'il y a lieu ;
- des équipes de personnels homologues.

L'autorité contractante fera tout son possible pour faciliter :

- la délivrance de visas d'entrée et de sortie pour le personnel expatrié du prestataire ;
- la délivrance des permis requis par l'équipe de consultants pour mener à bien ses tâches dans le pays ;
- la délivrance des ordres de mission pour le personnel de l'Administration ;
- l'importation et l'exportation des effets personnels de l'équipe de consultants pendant la période d'exécution du contrat, et des équipements nécessaires à l'étude, conformément aux dispositions en vigueur.

Annexe 4 : Canevas indicatif d'un rapport d'évaluation ex-ante ou étude de faisabilité

1. Résumé

2. Contexte

- 2.1 Politique gouvernementale/sectorielle ;
- 2.2 Caractéristiques du secteur ;
- 2.3 Bénéficiaires et acteurs principaux ;
- 2.4 Problèmes à aborder ;
- 2.5 Autres interventions ;
- 2.6 Documentation disponible.

3. Intervention

- 3.1 Objectifs généraux
- 3.2 But du projet
- 3.3 Résultats du projet
- 3.4 Activités à engager dans le cadre du projet

4. Hypothèses

- 4.1. Hypothèses à différents niveaux
- 4.2 Risques et flexibilité

5. Mise en œuvre

- 5.1 Moyens matériels et non matériels
- 5.2 Organisation et procédures de mise en œuvre
- 5.3. Calendrier
- 5.4 Estimation des coûts et plan de financement
- 5.5 Conditions spéciales et mesures d'accompagnement prises par le Gouvernement Burkinabè

6. Facteurs assurant la durabilité

- 6.1 *Soutien aux politiques et coordination*
- 6.2 *Aspects réglementaires et opérationnels, y compris les options technologiques appropriées*
- 6.3 *Protection de l'environnement*
- 6.4. *Aspects socioculturels/rôle des femmes dans le développement (prise en compte du genre)*
- 6.5. Les capacités institutionnelles et de gestion, tant au niveau public que privé
- 6.6 Demande et analyse économique et financière

7. Suivi et évaluation

- 7.1. Indicateurs de suivi
- 7.2 Examens/évaluations

8. Conclusions et recommandations

Annexe 5 : Evaluation de l'intérêt de réaliser le projet sous forme de PPP

Une fois les projets hiérarchisés et sélectionnés, ceux dont l'intérêt du PPP a été documenté par les Porteurs de Projets (par le biais d'une évaluation préalable, au sens de la loi PPP) intègrent le cycle de validation par la commission PPP, sous la conduite de la DGCOOP. Selon l'avis de la commission et la nature du PPP envisagé, les projets réintègrent le GIP de la manière suivante :

- **Pour les projets dont la réalisation en PPP n'a pas été validée par la Commission PPP :** Ces projets réintègrent le processus d'inscription au PIP d'un projet courant ;
- **Pour les projets dont la réalisation en PPP a été validée par la Commission PPP et engageant financièrement l'Etat de manière directe :** Ces projets réintègrent le processus d'inscription au PIP et le processus budgétaire au sein du PLF n
- **Pour les autres projets (sans engagement financier direct) :** Ces projets basculent en phase de suivi des projets.

Annexe 6 : Documents à annexer au rapport d'évaluation

- Proposition de financement préliminaire, comprenant une matrice de planification du projet proposé/suivant le cadre logique de l'intervention, indicateurs, hypothèses et conditions préalables ;
- Carte géographique de la zone concernée par le projet ;
- Analyse de la pertinence de la solution (du projet) préconisée, à la lumière des conclusions finales figurant aussi dans le rapport ;
- Analyse détaillée des solutions techniques et institutionnelles alternatives pour le projet/concept du programme, comprenant des considérations en termes de faisabilité et de durabilité, avec la solution préconisée, figurant dans le rapport ;
- Projet d'exécution et documents d'appel d'offre pour le projet proposé ;
- Autres informations et données techniques, si nécessaire ;
- Termes de référence ;
- Approche méthodologique/programme de travail adopté pour l'étude ;
- Liste des personnes/organisations rencontrées ;
- Liste des documents consultés ;
- Curriculum vitae des prestataires.