



Série – Investissements publics et maturation

Formation sur la maturation des investissements publics

P2.1 – Manuel du participant sur le diagnostic



Table des matières

Processus 2 – Diagnostic/état des lieux	2
1. Contexte, le besoin et la justification du projet	4
2. Présentation de la localité	4
3. Détermination de la situation initiale, le problème et la situation désirée	4
4. Détermination de la population cible – bénéficiaires	5
5. Diagnostic de l’offre existante	6
6. Analyse de la demande	6
7. Diagnostic de la technologie	10
8. Détermination de la qualité	11
9. Analyse des contraintes externes	12
10. Diagnostic des infrastructures et équipements	12
10.1 Les investissements	13
11. Diagnostic des ressources humaines	15
12. Diagnostic organisationnel et institutionnel	17
13. Diagnostic environnemental et durabilité	18
14. Diagnostic financier	18
14.1 Les prévisions financières du projet en exploitation (les recettes et les dépenses d’exploitation)	18
14.2 Le financement du projet.....	19
15. Analyse des opportunités et des menaces	20
15.1 Les opportunités.....	20
15.2 Les menaces	21
16. Le cadre légal	22
17. En savoir plus	23

Liste des figures

Figure 1 : Logigramme des processus à réaliser par les ministères sectoriels	2
Figure 2 : Analyse PESTEL	22

Liste des annexes

Annexe A – Fiche de formulation et d’évaluation d’un projet d’investissement
Annexe B – Exercices à réaliser
Annexe C – Corrigé des exercices

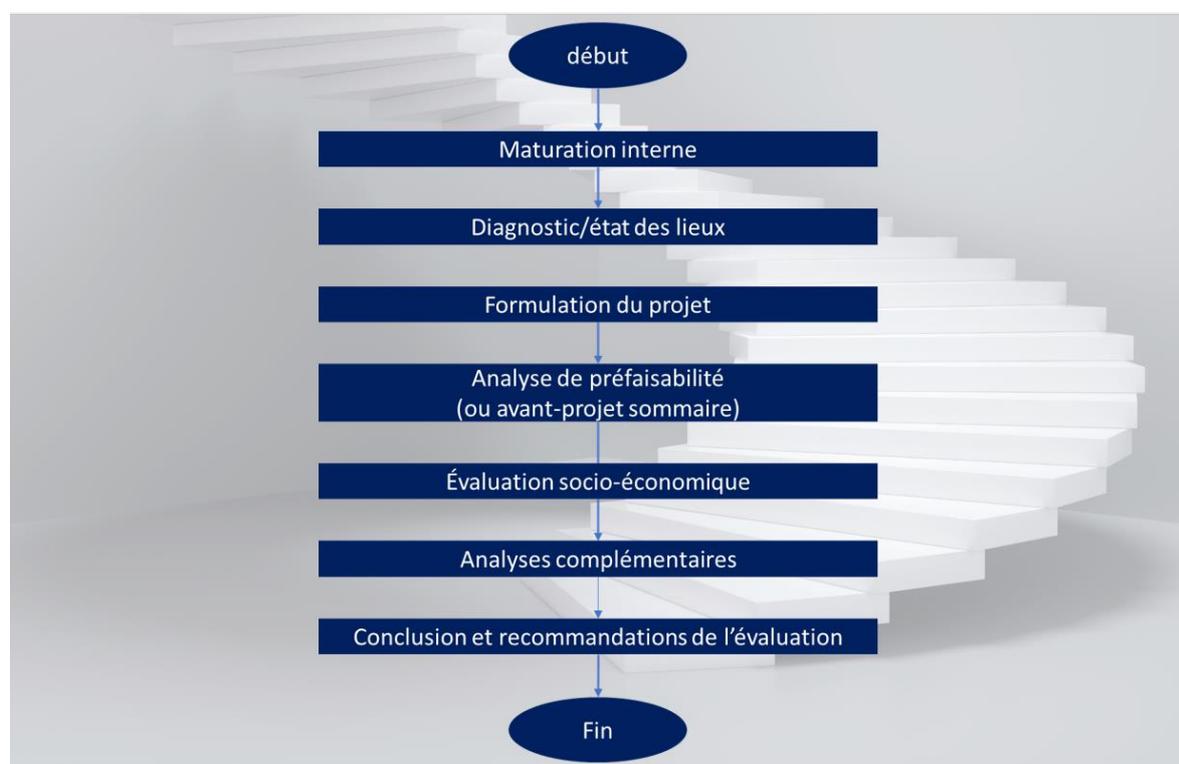


Processus 2 Réalisation d'un diagnostic/état des lieux

Ce processus comprend la réalisation d'un diagnostic qui sera réalisé en partie lors de la mission de collecte d'information sur le terrain et consigné dans un rapport après la mission de terrain.

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

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



Processus 2 – Diagnostic/état des lieux

Objectif : Réaliser un diagnostic/état des lieux sur les composantes du projet

Ce processus vise à réaliser un diagnostic ou un état des lieux qui permettra de bien camper l'existant en vue de bien structurer les composantes du projet. Les principaux points à analyser et documenter au cours de ce diagnostic sont:

- ✓ le contexte du projet et sa justification
- ✓ la présentation de la localité
- ✓ la description de la situation initiale
- ✓ la description et justification du besoin



- ✓ la description des bénéficiaires
- ✓ la situation de référence et la situation désirée
- ✓ la description plus large de l'offre existante
- ✓ l'analyse de la demande
- ✓ l'état des lieux des infrastructures et équipements existants pour déterminer par la suite ce qu'il faudra acquérir ou remplacer
- ✓ le diagnostic des ressources humaines qui vont exploiter le projet
- ✓ le diagnostic sur les ressources organisationnelles qui vont coordonner le projet
- ✓ un diagnostic sur l'environnement/l'écologie
- ✓ un examen des opportunités et des menaces qui permettront d'identifier des leviers sur lesquels le projet pourra s'appuyer ou au contraire des contraintes externes dont il faudra tenir compte.
- ✓ Un diagnostic financier sera effectué devra être effectué également afin de dresser un éventuel schéma de financement du projet.

Les activités du Processus 2 sont les suivantes :

Processus 2 – Diagnostic/état des lieux

- a) Contexte et justification du projet
- b) Présentation de la localité
- c) Détermination de la situation initiale
- d) Détermination de la population cible – bénéficiaires
- e) Détermination du besoin
- f) Description de l'offre existante
- g) Analyse de la demande
- h) Détermination de la qualité
- i) Reconnaissance des contraintes externes
- j) Diagnostic des infrastructures
- k) Diagnostic des équipements
- l) Diagnostic des ressources humaines
- m) Diagnostic organisationnel
- n) Diagnostic environnemental
- o) Diagnostic financier
- p) Analyse des opportunités et des menaces

Les travaux à faire :



À faire

- Assembler l'information issue de la maturation interne
- Réaliser le diagnostic
- Renseigner le formulaire « Diagnostic/État des lieux » qui fait partie intégrante du canevas de formulation et d'évaluation des projets.
- Renseigner partiellement le diagnostic, la matrice des parties prenantes, la matrice des risques, le modèle logique et le canevas de formulation et d'évaluation des projets avec l'information récoltée de la maturation interne



Outils

- Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, mai 2019, DGPPE
- Canevas de formulation et d'évaluation des projets (DP/DGPPE)
- Matrice des parties prenantes
- Modèle logique
- Matrice d'analyse des risques



Livrable

- Rapport diagnostic complété
- Fiche de formulation et d'évaluation des projets partiellement renseignée (ainsi que matrice des parties prenantes, matrice des risques, cadre logique) à l'aide de la maturation interne et du diagnostic conduit

1. Contexte, le besoin et la justification du projet

Le diagnostic devra énoncer précisément le besoin et démontrer sa cohérence dans le cadre des priorités gouvernementales nationales, ministérielles, et du programme budgétaire concerné.

Le diagnostic doit prendre en compte les aspirations et les demandes des publics concernés, les besoins et les souhaits exprimés par les acteurs de terrain.

2. Présentation de la localité

La localisation du projet correspond à sa zone d'intervention. Le diagnostic devra présenter la localisation des actions du projet sur le territoire et justifier le choix d'implantation du projet, en mettant en évidence les opportunités et contraintes que la zone présente (tel que défini dans le Guide du MEPC).

3. Détermination de la situation initiale, le problème et la situation désirée

Analyse du contexte, détermination de la situation initiale et situation de référence (état des lieux)¹

Cette section a pour objectif de décrire la situation à l'origine du besoin. L'analyse doit s'appuyer sur des éléments qui permettent d'étayer qualitativement et quantitativement la situation actuelle.

¹ Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la planification et des politiques économiques, pages 12-13, mai 2019.



Il faut faire une analyse décrivant le contexte et la situation initiale avant l'intervention du projet/programme qui permettra éventuellement d'apprécier l'amélioration ou faire des comparaisons. Les valeurs des indicateurs qui caractérisent cette situation serviront de base de projection pour établir la situation de référence. Dans le cadre d'une évaluation *ex ante*, la situation de référence représente l'évolution probable de la situation initiale sans l'intervention du projet. Dans la pratique elle est généralement assimilée au *statu quo*.

Cette description permet de connaître la référence par rapport à laquelle seront évalués les changements apportés par la réalisation du projet.

Le besoin

Le dictionnaire définit le besoin comme une sensation de manque ou de rareté de quelque chose perçue comme essentielle pour la vie ou l'accomplissement d'une tâche. Le besoin a un caractère subjectif, c'est-à-dire qu'il change d'une personne à une autre. Dans le cadre des projets d'investissement, le but d'un projet est de satisfaire un besoin. Il faut l'exprimer clairement. Il s'agit de la raison d'être générale du projet. Il faut donc répondre à la question « Quels sont les besoins des utilisateurs ou des personnes impliquées par votre projet ? En quoi le projet va-t-il répondre à une problématique ? »

Le problème

Le diagnostic doit décrire la problématique qui résulte de la situation actuelle. L'analyse doit s'appuyer sur des facteurs concrets qui permettent d'étayer qualitativement et quantitativement la problématique. Les facteurs contribuant au besoin peuvent être reliés à la démographie, à la technologie, à la législation, au développement durable, etc.

La situation souhaitée ou les résultats recherchés

La définition du projet doit aussi prendre en considération la situation souhaitée ou envisagée, c'est-à-dire la situation qui devrait prévaloir après que l'on a exécuté le projet, livré son extrant et que les changements apportés par le projet aient commencé à se faire sentir. Les résultats recherchés sont les finalités mesurables recherchées à l'égard du besoin exprimé. Ils s'expriment notamment sur le plan des fonctionnalités, de la performance des services offerts aux clientèles visées et de la durée de réalisation souhaitée.

La comparaison qu'on pourra faire, au début de l'étude de pré faisabilité, entre la situation souhaitée et la situation actuelle permettra d'identifier les avantages et changements apportés par le projet.

4. Détermination de la population cible – bénéficiaires²

On retrouve des bénéficiaires directs et des bénéficiaires indirects. Les bénéficiaires directs sont les personnes qui profitent et utilisent directement les produits du projet tandis que les bénéficiaires indirects sont toutes les personnes qui vivent dans la zone d'influence du projet. C'est très difficile de faire une évaluation exhaustive des bénéficiaires indirects. Ils peuvent être très nombreux et à plusieurs niveaux. Le diagnostic doit faire une description précise des bénéficiaires directs et tenter d'énumérer les bénéficiaires indirects les plus évidents.

² Guide de formulation et d'évaluation ex ante des projets/programmes d'investissements publics, Ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la planification et des politiques économiques, page 16, mai 2019



5. Diagnostic de l'offre existante

Il convient ici d'analyser l'offre sur le marché pour déterminer certains aspects tels que les caractéristiques du marché, la concurrence, les distributeurs, les rendements/utilisations probables ou la pertinence d'une zone pour une culture ou un produit/service proposé, etc.

S'informer sur l'offre permet de maîtriser notamment les informations sur la concurrence au niveau de leurs clients, leurs produits, leurs stratégies commerciales, leurs systèmes de production, leur type de distributeur. En fait, l'analyse de l'offre prend appui en grande partie sur l'observation de la concurrence.

Plus spécifiquement, cela consiste à étudier les concurrents directs (produit ou service similaire avec celui du projet), mais aussi les concurrents indirects (produit ou service de nature différente, mais qui satisfait le même besoin), l'éventualité de nouveaux entrants, l'existence de produits de substitution, ou encore le pouvoir de négociation des clients.

L'analyse de la concurrence comporte plusieurs objectifs :

- Mesurer l'intensité concurrentielle sur un marché
- Comprendre la stratégie des concurrents et connaître leurs facteurs-clés de succès
- Identifier les avantages concurrentiels à développer
- Déterminer une stratégie marketing et un positionnement viables face à la concurrence
- Anticiper les réactions des concurrents suite à l'insertion de l'entreprise sur le marché.

Au final, l'analyse de la concurrence doit conduire à l'établissement d'une stratégie concurrentielle :

- Quelles opportunités ?
- Quels avantages concurrentiels ?
- Quelle politique vis-à-vis des acteurs sur le marché : différenciation ? pénétration ? alignement ?
- Faut-il être suiveur, challenger ou spécialisé sur une niche ?

Remarque : L'analyse concurrentielle doit être doublée d'une veille concurrentielle, qui consiste à surveiller en permanence la stratégie des concurrents et l'arrivée de nouveaux entrants.

6. Analyse de la demande

L'analyse de la demande est une étape cruciale pour le projet d'investissement, car elle détermine les possibilités de réussite du projet. Elle permet de vérifier s'il y a de la demande pour votre produit ou service. Pour la mener à bien, vous devez recueillir dans un premier temps de l'information sur le marché cible, comme des données démographiques sur les bénéficiaires potentiels, des informations sur le secteur d'activité, sur le territoire visé, etc. À la suite d'une telle étude ainsi que d'une étude sur l'offre existante (la concurrence), vous serez en mesure d'estimer la part du marché et les recettes potentielles du projet dans le cas d'un projet productif générateur de revenu ou encore les avantages du projet dans le cas d'un projet non productif.

Il s'agit donc dans cette section de faire un diagnostic sur la demande et des bénéfices attendus. Il faut déterminer le bénéfice potentiel d'un investissement en analysant la demande. Dans le cas de projets



qui génèrent des produits pouvant être vendus, il convient d'analyser la taille et la nature du marché ciblé. Dans le cas des projets ne générant pas de revenus, il s'agit d'identifier les bénéficiaires et d'estimer l'impact de l'investissement sur ceux-ci.

L'identification de la demande et des bénéfices attendus est un point très important de l'évaluation de tout projet. Cette analyse est essentielle, car elle permet de déterminer si un investissement aura de la valeur, soit parce que les gens voudront acheter le produit, dans le cas de projets générant des revenus, soit parce que l'investissement contribuera à améliorer leur qualité de vie, dans le cas de projets sociaux, environnementaux et de support à la production. En particulier, le niveau de la demande détermine la dimension de l'investissement (et, par suite, le volume de la production et des coûts de fonctionnement), ainsi que beaucoup d'autres caractéristiques (par exemple, la technologie, les intrants nécessaires et la saisonnalité).

La méthode d'estimation de la demande variera en fonction des produits ou du service offert. Les produits/services offerts peuvent être des produits non périssables, produits périssables, spécialisés et innovants, ainsi que pour des services. Il faudra également analyser les coûts engendrés par la commercialisation des biens ou des services, le cas échéant.

Les projets qui ne produisent ni biens ni services pouvant être vendus dépendent eux aussi de la demande. A quoi sert la construction d'une école s'il n'y a pas d'élèves pour la remplir? La demande peut ne pas être exprimée en termes monétaires comme ce serait le cas pour un kilo de fromage ou pour une chemise, mais elle doit, de toute façon, exister. Dans de tels cas, il s'agit d'identifier les utilisateurs ou les bénéficiaires et de rechercher quelles sont éventuellement les solutions alternatives.

➤ **Estimation de la demande pour un service ou un produit destiné à être commercialisé**

L'analyse du marché est essentielle à tout investissement effectué dans l'intention de générer des revenus. Le nombre de personnes qui achèteront un produit ou un service mesure la demande pour ce produit. Aucun projet générateur de revenus ne peut être durable s'il ne répond pas à la demande du marché. Cela veut dire qu'un bien ou un service produit et mis à disposition d'un acheteur par un projet doit répondre aux caractéristiques recherchées par cet acheteur en termes de quantité, de prix, de conditionnement, de qualité et d'approvisionnement saisonnier, entre autres. Si cela est bien le cas, le produit ou le service sera vendu et générera des recettes monétaires permettant de continuer les activités et de couvrir le coût de l'investissement.

L'évaluation de la demande (existante ou potentielle) pour un produit ou un service proposé doit être la première étape de l'analyse de la faisabilité d'un investissement.

L'évaluation de la demande détermine non seulement la faisabilité générale d'un investissement et souvent le volume de la production, mais elle peut aussi avoir un impact important sur les caractéristiques des produits et de la technologie à utiliser, sur les intrants à employer (certains types de produits phytosanitaires par exemple) et sur la programmation des activités. Ainsi, toute proposition d'investissement qui n'est pas accompagnée d'une étude de marché suffisamment claire est, par définition, inappropriée.

Les étapes nécessaires à l'évaluation de marché varient selon le type de produit ou de marché considéré. On peut identifier 4 principales catégories de biens et de services commercialisés. Chacune



d'entre elles ayant ses propres caractéristiques et nécessitant une approche différente. Ces catégories sont :

1. Les produits de base non périssables. Ils sont caractérisés par l'existence d'un marché bien établi et bien développé, les acheteurs et vendeurs pour ces produits sont nombreux, des prix standards existent, le marché peut absorber toute la production d'un projet de petite taille ou de taille moyenne; les spécifications des produits sont généralement bien établies.
2. Les produits de base périssables sont caractérisés eux aussi par des marchés bien établis, avec de nombreux vendeurs et de nombreux acheteurs. Ils diffèrent de la catégorie précédente sur un point essentiel: la qualité des produits se détériore rapidement au cours du temps. Cet aspect influe largement sur l'évaluation de la demande. Le marché des produits périssables (bien que généralement important et actif) est souvent caractérisé par un approvisionnement variable et par de fortes fluctuations de prix, en raison de la courte durée de vie de ces produits. Dans de telles conditions, il est très facile de surestimer les recettes de la vente.
3. Les produits spécialisés ou innovants. Ces derniers sont caractérisés par le fait qu'il n'y a pas de prix sur le marché, car ils sont nouveaux. Il est toutefois possible de déterminer un prix approximatif en observant le prix des produits concurrents ou en étudiant les prix sur des marchés où ces produits existent déjà.
4. Les services. L'évaluation de la demande et des caractéristiques du marché des services est assez différente de celle des produits. La caractéristique principale des services est leur nature éphémère. Un hôtel qui ne remplit que 60 de ses 100 chambres une nuit donnée ne peut récupérer le manque à gagner en offrant 140 chambres la nuit suivante. Les dépenses, elles, doivent souvent être supportées qu'il y ait des clients ou non.

➤ **Estimation de la demande pour un produit ou service non vendu**

En l'absence de marché, l'estimation de la demande est encore plus complexe que pour les 4 catégories précédentes. Dans le cas d'une administration gouvernementale, le projet peut-être à caractère financier, mais il est le plus souvent non financier. Les constructions de routes, de dispensaires, de projets de reforestation, etc. en sont des exemples. Dans ce dernier cas, le projet devrait donc produire des avantages non financiers, qu'il faut identifier et évaluer. Il est nécessaire au minimum de déterminer et d'estimer le niveau de la demande et des bénéfices attendus de l'investissement. Il faut se demander qui sont les bénéficiaires et combien sont-ils ?

Premièrement, vous devez estimer le nombre de personnes qui bénéficieront directement du projet. Cette estimation inclut les employés (enseignants des écoles, infirmières des dispensaires, gardes des réserves, personnel d'entretien, etc.) ainsi que les clients et autres utilisateurs directs (patients, élèves des écoles, chauffeurs des véhicules).

- Ce chiffre peut être difficile à estimer pour un investissement qui n'a pas encore eu lieu. Il est souvent nécessaire d'apprendre des expériences antérieures. Par exemple, il se peut que vous n'ayez aucune idée du nombre de patients qui pourront fréquenter un nouveau dispensaire. Toutefois, vous pouvez vous inspirer d'exemples d'autres dispensaires de même taille (en discutant avec le personnel du ministère de la Santé ou des ONG qui mènent ce type d'activité).



Deuxièmement, vous devez estimer le nombre de personnes qui bénéficieront indirectement de l'investissement. Dans le cas le plus simple, cette tâche consiste à calculer la population dans un rayon déterminé (par exemple cinq kilomètres) à partir du lieu de l'investissement et d'en prendre un pourcentage par exemple.

Une fois que l'on aura estimé la population des bénéficiaires directs et indirects, l'étape suivante consistera à quantifier l'impact; c'est-à-dire, à déterminer la valeur des bénéfices qui résulteront de l'activité. Il est important de comprendre que le type et l'ampleur des bénéfices ne seront jamais les mêmes pour tous les utilisateurs. Les personnes vivant près du lieu de l'investissement en bénéficieront probablement plus largement que les autres. L'encadré suivant présente un exemple d'une évaluation du marché d'un projet au Ghana.

Exemple³ :

Le nord du Ghana, en Afrique de l'Ouest, est presque complètement séparé du sud du pays par le plus grand lac artificiel du monde. Il y a quelques années, un simple pont était la seule route qui permettait de se rendre dans le sud. Un service de ferry avait fonctionné auparavant, mais l'ensablement avait éloigné les quais de l'eau et, de toute façon, ce ferry ne pouvait transporter que peu de véhicules. La rampe d'approche du pont était en train de se détériorer rapidement, et le service de travaux publics de la zone prédisait qu'en l'absence d'investissement pour sa reconstruction, le pont deviendrait impraticable à la fin de la prochaine saison des pluies.

Le coût de l'investissement pour reconstruire l'approche du pont était assez faible, mais comment en mesurer les bénéfices? À partir du volume du trafic et en discutant avec les chauffeurs pour déterminer les variations saisonnières de celui-ci, il fut possible d'estimer le nombre d'utilisateurs directs. En raison de l'absence de toute autre route, on pouvait estimer que la plus grande partie de la population de la région nord du pays représentait les bénéficiaires indirects. Quelle serait la valeur du bénéfice qu'ils recevraient?

Si le pont devenait inutilisable, la plupart des bus et des camions n'auraient d'autre possibilité que de passer par un pays voisin et de rentrer au Ghana dans l'extrême nord du pays (en effet, il n'y n'était pas possible de passer la frontière sur la plus grande partie de la moitié nord du pays). Cette route rallongerait le parcours de plusieurs centaines de kilomètres. Sans prendre en compte le coût engendré par le passage de deux frontières (pour sortir et pour rentrer dans le pays), en ne considérant que le coût kilométrique des véhicules, il était possible d'estimer le coût additionnel de transport sans le pont, et ainsi la valeur des bénéfices. Les bénéfices diminuaient très peu si l'on prenait en compte le fait que quelques véhicules pouvaient utiliser le ferry.

Bien sûr, ce type de calcul peut être entaché de beaucoup d'erreurs. Il ne s'agit que d'une approximation. Ce calcul ne tient pas compte des autres pertes, en l'absence de ponts, telles que la réduction des ventes des produits agricoles ou l'allongement de la durée de voyage des passagers. En réalité, l'approvisionnement du sud aurait pu être partiellement assuré par des produits achetés dans les pays voisins, ce qui aurait accru les pertes pour les habitants du nord. Toutefois, l'objectif principal était de démontrer que les bénéfices, bien que calculés de manière imprécise, seraient bien supérieurs au coût de l'investissement.

³ <https://www.fao.org/3/a0323f/a0323f03.htm#TopOfPage>



7. Diagnostic de la technologie⁴

La technologie proposée est revue à la lumière des résultats de l'évaluation de la demande et des bénéfices attendus, afin de s'assurer qu'elle est bien adaptée. Les besoins en entretien, réparation et remplacement d'équipements, et la possibilité de choisir d'autres technologies doivent aussi être considérés.

a) Confirmation de la dimension du projet

La dimension des investissements du projet doit être confirmée. Cette étape fait souvent appel à aux résultats de l'analyse de la demande. Le montant des ressources disponibles peut également avoir un poids important de même que la facilité pour trouver la main-d'œuvre nécessaire pour l'opérer.

b) Choix de la technologie de production

Bien que la dimension des investissements soit une considération primordiale dans le choix de la technologie, il faudra également se questionner sur : quels sont les besoins du marché? Quelles sont les exigences légales en ce qui concerne l'environnement et l'hygiène par exemple, sera-t-il nécessaire d'entreposer des matières premières ou des produits finis ?

c) L'expérience et les compétences des personnes qui vont exploiter le projet

Il est important de prendre en compte dans le choix d'une technologie l'expérience et la compétence des personnes qui vont exploiter le projet.

d) Entretien et réparation

Les coûts d'entretien et de réparation doivent être considérés dans le choix de la technologie. L'équipement bénéficie-t-il d'une garantie ou d'un contrat de service par lequel le constructeur s'engage à le maintenir en état de bon fonctionnement? Si cela est le cas, quelle est la durée de la garantie ou du contrat? Qui le fabricant utilise-t-il pour ce travail, et à quelle distance cette personne ou entreprise est-elle basée? Existe-t-il d'autres utilisateurs du même équipement dans la zone du projet? Qui sont-ils? Sont-ils satisfaits du service qu'ils reçoivent (y compris des pièces détachées)? D'où proviennent les pièces détachées? Ces fournisseurs ont-ils des stocks suffisants? Doivent-ils commander les pièces aux États-Unis ou en Europe? L'équipement doit-il être entretenu par un expert formé par le constructeur? Un mécanicien compétent peut-il entretenir cet équipement? Si un expert spécialement formé est nécessaire, où se trouve l'expert plus proche? Quel sera le prix de sa visite?

⁴ [Formulation et évaluation ex-ante des projets \(fao.org\)](http://www.fao.org)



Le choix de la technologie et le processus d'investissement⁵

Lorsque l'on parle de choix en matière de technologie, on pense généralement à la technologie qui sera utilisée lorsque l'investissement sera fonctionnel (machines, irrigation, etc.). Mais le processus d'investissement dépend lui aussi de la technologie sélectionnée, surtout dans le cas des investissements ne générant pas de revenus, tels que les bâtiments, les routes et la protection des bassins versants.

Dans de tels cas, il est important d'équilibrer les besoins et les exigences des différents participants. Par exemple, du point de vue de l'efficacité, il peut être préférable de faire appel à une société spécialisée ayant un équipement de dernier cri pour construire un pont en quelques jours. Toutefois, afin d'assurer une contribution locale et une appropriation de la part de la communauté, il est souvent préférable d'utiliser des technologies plus simples qui, bien que plus lentes, permettront la contribution de la main-d'œuvre locale et développeront au sein de la communauté la fierté d'être propriétaire de la structure.

La technologie peut aussi avoir une influence sur les besoins en entretien. Les structures construites avec une technologie avancée peuvent nécessiter moins d'entretien (route asphaltée) ou être plus efficaces (puits avec des pompes électriques ou à essence au lieu de pompes à main). Toutefois, l'entretien et les réparations nécessaires peuvent dépasser les capacités de la communauté et la durabilité du projet peut en souffrir.

Lors du choix d'une technologie, il est important de prendre en compte également les points suivants:

- Le projet fait-il appel à une technologie de pointe, compliquée ou exigeante?
- Quelles sont les opérations pour lesquelles le personnel du projet aura besoin de formation (ou, tout au moins, d'un renforcement de ses connaissances actuelles)?
- Le personnel du projet pourra-t-il compter sur une assistance technique extérieure durant les premiers mois (ou années) d'activité? Les visites périodiques seront-elles suffisantes ou la présence à plein temps d'un conseiller sera-t-elle nécessaire au cours des premiers mois?
- Un équipement de contrôle de qualité sera-t-il nécessaire (tests en laboratoire, appareil pour analyser l'humidité ou la couleur, etc.)? Qui utilisera cet équipement? Ce personnel devra-t-il être agréé ou avoir une qualification spécifique?

8. Détermination de la qualité

Des normes de qualité doivent être déterminées au départ du projet et au moment de l'octroi du mandat pour éviter des incompréhensions, des difficultés de la sous- ou sur-qualité. Cette définition doit s'appuyer sur des mesures objectives et précises. Pour éviter toute ambiguïté d'interprétation, ces mesures doivent être inscrites dans les spécifications techniques.

⁵ <https://www.fao.org/3/a0323f/a0323f04.htm#TopOfPage>



Les contraintes de qualité correspondent clic aux cibles de qualité ou de performance de l'extrant à produire. Le plus souvent, un seuil de qualité ou de performance doit absolument être atteint pour que l'extrant livré soit accepté et que le projet soit considéré comme terminé. Les contraintes de qualité peuvent également être dictées par des clic normes ou réglementations par exemple normes de construction, normes électriques, etc. Les contraintes de qualité tendent également à CLIC accroître les coûts du projet.

- Clause de conformité aux plans et devis
- Normes et pratiques de l'industrie
- Normes ISO (International standard Organisation)
- Autres

9. Analyse des contraintes externes

Contraintes de temps, budget et qualité

Les contraintes de temps représentent l'échéance à laquelle l'extrant doit être livré. C'est une date, généralement connue au départ et souvent fixée par des considérations indépendantes du travail à faire. Les contraintes de coût correspondent à la limite que l'état peut investir dans le projet. Les contraintes de qualité correspondent aux cibles de qualité ou de performance de l'extrant à produire. Le plus souvent, un seuil de qualité ou de performance doit absolument être atteint pour que l'extrant livré soit accepté et que le projet soit considéré comme terminé. Les contraintes de qualité peuvent également être dictées par des normes ou réglementations par exemple normes de construction, normes électriques, etc.

Les contraintes d'échéance et de qualité tendent à accroître les coûts du projet. Quant à la contrainte de coût, il est préférable qu'elle soit, elle aussi, formulée avant l'analyse de préféabilité. On pourra ainsi, lors de l'analyse de préféabilité, comparer le résultat de l'estimation des coûts au budget disponible de l'état (contrainte établie à cette étape) ; ce sera un élément essentiel de la décision de réaliser le projet.



Attention, les contraintes de temps, de budget et de qualité décrites au cours de cette étape sont celles qui proviennent de l'environnement, auquel le promoteur est confronté malgré lui et qu'il ne peut pas changer. Cela est différent des instructions que le promoteur pourra donner, par le biais du mandat au maître d'œuvre, de terminer le projet avant une certaine date, au coût x, et selon des critères de qualité convenus...

10. Diagnostic des infrastructures et équipements

Cette section permet de faire l'état des lieux au niveau des infrastructures et des équipements existants pertinents pour le projet ainsi qu'un diagnostic sur les infrastructures et équipements à acquérir ou à construire en fonction du projet.

Une infrastructure est un élément des immobilisations corporelles (actif à long terme) représenté par l'ensemble des ouvrages constituant la fondation et l'implantation sur le sol d'une construction ou d'un ensemble d'installations (par exemple routes, voies ferrées, aéroports).



L'équipement est un élément des immobilisations corporelles (actif à long terme) qui profite à une entreprise sur plusieurs années d'utilisation. Des exemples d'équipement incluent les ordinateurs, les camions et les équipements de fabrication, etc.

Si les infrastructures et les équipements sont existants le diagnostic portera sur les infrastructures et les équipements dans la zone du projet, leur adéquation par rapport au projet, leurs états physiques, leurs coûts d'acquisition, leurs répartitions dans le temps, les réhabilitations si nécessaires, les entretiens, les durées de vie utiles, les coûts récurrents qu'ils nécessitent, les réinvestissements, les valeurs résiduelles, les fournitures nécessaires à leur utilisation (gaz, matériaux, etc.), les frais de formation et/ou d'assistance technique à leur utilisation, etc.

Si les infrastructures et les équipements sont à construire, le diagnostic portera sur la construction (les étapes, les échéanciers, les matériaux, les responsables, etc.,) les coûts, leurs répartitions dans le temps, les entretiens, les durées de vie, les coûts récurrents qu'ils nécessitent, les réinvestissements, les valeurs résiduelles, les fournitures nécessaires à leur utilisation, les frais de formation et/ou d'assistance technique à leur utilisation, etc.

10.1 Les investissements

Une opération d'investissement se définit comme une immobilisation de capitaux sous forme de moyens divers de production (terrains, bâtiments, équipements, etc.), avec pour objectif d'en tirer sur une période plus ou moins longue, des avantages financiers ou non à travers la production de biens et/ou de services dans la collectivité.

Il est à remarquer que le mot investissement s'applique aussi bien à l'acte d'investir qu'au résultat de cet acte (c'est-à-dire au bien investi lui-même).

L'investissement est au cœur de tout projet. On peut, en effet, définir un projet comme une activité dans laquelle on réalise un investissement maintenant pour en retirer un bénéfice dans l'avenir. Un investissement est un type de dépense qui se distingue par la durée de son impact. Si la durée de l'impact n'est pas supérieure à un an, la dépense ne peut pas être considérée comme un investissement et doit être traitée comme un frais de fonctionnement/frais généraux d'exploitation ou un coût de production. Ces nuances seront traitées en détail dans le processus 3 de formulation.

Les dépenses d'investissement : elles sont relatives à la mise en place de l'outil de production et sont généralement concentrées dans le temps (achat de terrain, réalisation des constructions, achat d'équipements, etc.).

Les dépenses d'exploitation : elles sont relatives aux dépenses de fonctionnement de l'organisation et donc récurrentes (achat de matières premières, services extérieurs, dépenses du personnel, etc.). Les dépenses d'exploitation sont de deux ordres. Il y a les dépenses directes de production et les frais généraux d'exploitation.

Les recettes d'exploitation : elles constituent les rentrées du projet ; elles reposent sur les prévisions du volume de ventes (évolution du marché, évolution de la part du marché) et sur les prévisions des prix de vente (coût de production, influence de la concurrence, politique des pouvoirs publics).



Le facteur temps : compte tenu de l'immobilisation plus ou moins longue des fonds investis, le facteur temps reste déterminant dans l'évaluation de la rentabilité d'un projet, la valeur de la monnaie du pays où est réalisé le projet aujourd'hui pouvant différer d'une année sur l'autre.

Le facteur risque : la notion de risque est inhérente à tout projet d'investissement productif, car le gain attendu, à savoir le surplus des rentrées sur les sorties de trésorerie est tout simplement espéré et n'est pas certain. En effet, toute projection dans le temps est soumise à l'incertitude.

Pour classer l'information, il est utile de séparer l'information sur le projet en 2 phases, soit la phase de réalisation du projet et la phase d'exploitation du projet.

La **phase de réalisation** du projet correspond à la phase de construction ou acquisition des infrastructures et équipements, l'installation et la préparation de l'exploitation. Cette phase se termine lorsque les actifs sont prêts à être mis en service.

La **phase d'exploitation** débute après la réalisation du projet c'est-à-dire après la construction des infrastructures le cas échéant et l'acquisition des équipements. Les immobilisations notamment sont prêtes à être mises en service.

a. Type d'investissement

Un investissement peut prendre la forme d'actifs physiques tels que les immobilisations suivantes (ex : pont, bâtiment, équipement) ou moins tangibles immobilisations incorporelles (ex. : la recherche et développement, les brevets, l'achalandage) ou un investissement en actifs financiers.

Il faut considérer dans le coût de l'immobilisation les frais suivants :

- le prix des actifs au départ du point de vente (machinerie, équipement ou matériel);
- les taxes à ajouter à ce prix;
- le transport jusqu'à la destination finale, y compris l'assurance et, lorsque les articles doivent passer une frontière, les frais de douane;
- l'installation dans le lieu final et, si nécessaire, les essais;
- la formation des utilisateurs.

b. Durée de vie utile (ou vie économique)

Quelques immobilisations durent plus longtemps que la vie du projet, ceci est en particulier le cas des réalisations physiques, constructions et équipements lourds. D'autres, comme la terre, n'ont pas de durée de vie prédéterminée et l'on suppose que leurs bénéfices dureront indéfiniment.

Toutefois, de nombreuses immobilisations devront être remplacées périodiquement, car ils s'usent. Il est par conséquent nécessaire de considérer la vie économique ou utile de chaque immobilisation, c'est-à-dire le nombre d'années pendant lesquelles il pourra être utilisé avant d'être remplacé.

L'équipement électronique (ordinateurs, imprimantes, téléphones, etc.) est une des catégories dont la vie économique est parmi les plus courtes, peut-être pas plus de quatre ans. La vie économique de tels équipements est d'abord déterminée par la vitesse du changement technologique. Un ordinateur est normalement remplacé non pas parce qu'il a cessé de fonctionner, mais parce qu'il n'est plus compatible avec les logiciels les plus récents.



Dans le cas des autres immobilisations, la durée de vie utile est étroitement associée à l'utilisation et à l'entretien de l'équipement et aux coûts croissants de réparation lorsqu'il s'use. Comme une voiture, un équipement de production, etc.

Le coût de remplacement doit être prévu l'année où le remplacement a lieu. Ainsi, s'il est nécessaire de remplacer un équipement à la huitième année, il faudra prévoir le coût d'un nouvel équipement au cours de la huitième année.

c. Valeur résiduelle

Un équipement qui est remplacé à la fin de sa durée de vie utile a fréquemment encore une valeur marchande. Cette valeur est appelée valeur résiduelle et doit être considérée comme un gain l'année où la vente a lieu, de la même façon que le coût du nouveau camion est imputé comme un **coût d'investissement**. Très peu d'investissements n'ont pratiquement pas de valeur résiduelle. Parmi ceux-ci, on peut citer: les équipements électroniques, les équipements fixes (les puits, les réservoirs d'eau, etc.) à la fin de leur durée de vie utile.

Il est aussi nécessaire de prendre en compte, spécialement dans le cas des investissements ayant une très longue durée de vie économique, le fait qu'ils peuvent avoir une valeur résiduelle importante à la fin de la vie du projet. En effet, lorsque l'on considère des actifs importants tels que des immeubles et de la terre, la valeur résiduelle peut souvent être importante et avoir une influence positive sur la rentabilité du projet. La valeur résiduelle est la valeur d'un investissement à la fin de la période d'analyse. Pour de nombreux équipements, cette valeur est trop faible pour être prise en compte, spécialement s'il s'agit d'un futur éloigné.

Les valeurs résiduelles ne sont pas des recettes d'exploitation cette différence sera importante lors de l'évaluation financière au processus P4 – Analyse de pré faisabilité.

d. Dépréciation (amortissement)

La dotation aux amortissements désigne la prise en compte sur le plan comptable et fiscal de la détérioration au fil du temps des biens amortissables d'une entreprise. Cette dépréciation se produit en raison de l'usure des biens ou parce que le matériel devient obsolète, il n'a donc plus de valeur.

L'amortissement n'est pas une sortie d'argent, c'est un concept comptable et fiscal. Il sera revu dans le Processus 3 – « Formulation d'un projet d'investissement ».

11. Diagnostic des ressources humaines

Le diagnostic de gestion des ressources humaines de projet permet de s'assurer qu'un nombre suffisant de personnes (quantité) possèdent les compétences et l'expérience requises (qualité) pour mener à bien les activités du projet.

Le management d'un projet consiste à la fois à organiser, animer et créer les conditions de réussite de ce projet. Cette réussite passe par la contribution, l'implication d'acteurs ayant des qualités et des compétences diverses et complémentaires. Il s'agit d'un travail d'équipe.

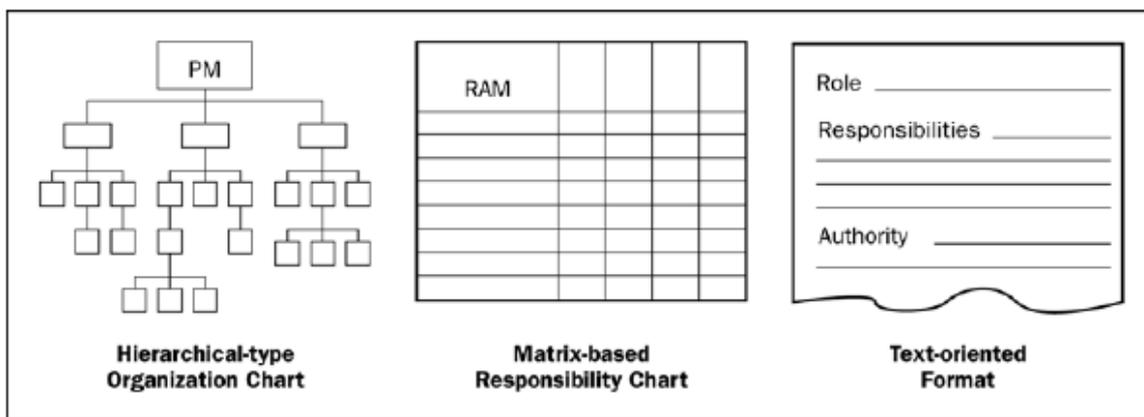


Le PMBOK Guide, 2008 PMI décrit le management des ressources humaines du projet de la façon suivante : « Le management des ressources humaines du projet comprend les processus d'organisation, de management et de direction de l'équipe de projet. L'équipe de projet est constituée de personnes ayant des rôles et des responsabilités qui leur ont été attribués pour mener le projet à son terme. Bien que chaque membre ait un rôle et des responsabilités spécifiques, la participation de tous les membres de l'équipe à la planification du projet et à la prise de décision peut être bénéfique. L'implication et la participation précoces des membres de l'équipe accroissent leur expertise au cours du processus de planification et renforcent leur engagement dans le projet. »

Il s'agit ici d'élaborer le plan des ressources humaines :

- Identifier et documenter les rôles les responsabilités et les compétences requises ainsi que les relations d'autorité au sein du projet

Outils : L'organigrammes et les descriptions de postes sont utilisés pour documenter les rôles et responsabilités des membres de l'équipe afin de s'assurer que chaque lot de travail a un responsable clair et que chaque membre de l'équipe a une bonne compréhension de son rôle et de ses responsabilités.



Source : PMBOK Guide, 2008 PMI.

Le plan des ressources humaines obtenu à la suite de ce processus devrait inclure minimalement les éléments suivants :

- **Rôles and responsabilités**
- **Organigrammes du projet :** “une représentation graphique des membres de l'équipe de projet et de leurs relations d'autorité”
- Un **plan de management des ressources humaines** qui devrait prendre en considération les éléments suivants :
 - L'acquisition des ressources humaines
 - Calendriers des ressources
 - Plan de désengagement des ressources humaines
 - Besoins en formation
 - Reconnaissance et récompenses
 - Conformité et Sécurité.



Il est préférable de faire 2 plans distincts. Un plan pour la réalisation du projet et le suivi du projet et un autre plan pour les ressources humaines du projet en exploitation.

Pourquoi faire 2 diagnostics distincts ? Parce que les ressources humaines lors de l'exploitation vont être récurrentes d'année en année, elles vont être fonction également du volume de production tandis que l'équipe de la réalisation de projet va travailler spécifiquement lors de la réalisation du projet et pas nécessairement lors de l'exploitation du projet.

12. Diagnostic organisationnel et institutionnel

Un projet/programme s'insère dans un cadre organisé, utilise des ressources humaines, techniques et financières. Il combine ces dernières de manière organisée et cohérente avec les règles en vigueur. Il s'agit donc ici de définir le mode d'organisation avec lequel le projet sera géré. Le projet le plus rentable échouera s'il n'est pas pourvu d'une structure appropriée pour la direction de ses opérations. L'identification des besoins en management fait partie intégrante de l'effort de formulation et d'évaluation. Les aspects liés à l'organisation et la gestion reçoivent rarement l'attention qu'ils méritent, dans les propositions d'investissement. L'essentiel des efforts est généralement consacré aux aspects financiers et techniques et très peu à la définition d'une structure de gestion appropriée et efficace. En conséquence, beaucoup d'investissements petits et moyens, spécialement ceux qui relèvent de groupes ou de communautés, échouent pour des problèmes de contrôle ou de gestion.

Une organisation n'est ni bonne ni mauvaise en soi, elle est un moyen au service d'un projet. Il est donc essentiel de poser, dès le début d'une démarche de diagnostic, les caractéristiques de ce projet et les situations que le dirigeant souhaite pouvoir observer concrètement dans l'organisation à l'avenir. Ainsi, la pertinence de l'organisation pourra être évaluée au regard d'un objectif ou d'une ambition. Cette mise en perspective rendra le diagnostic plus étayé et moins subjectif.

Diagnostiquer son organisation, c'est donc évaluer des écarts avec des situations souhaitées, en comprendre les causes et détecter les transformations réellement nécessaires à mener.

Certains modèles d'organisation sont plus pertinents que d'autres. Ce qui est déterminant pour faire le bon choix est le mixte entre la taille de l'organisation, le niveau de complexité de ses activités, le mode de détention de son capital et les caractéristiques de son/ses marché(s).

Il faut effectuer un diagnostic des forces et faiblesse de l'organisation. Il est important de garder en ligne de mire les 4 piliers du fonctionnement d'une entreprise : sa structure organisationnelle, ses façons de faire (les processus), les compétences de ses collaborateurs et la nature des moyens qu'ils utilisent (les outils).

L'alignement de ces quatre (4) composantes — qui forment un tout — est la clé de l'intelligence organisationnelle d'une entreprise.



13. Diagnostic environnemental et durabilité

Un diagnostic environnemental est conduit pour identifier et évaluer les impacts environnementaux négatifs que pourrait entraîner le projet et pour proposer des mesures capables de les atténuer et de les contrôler.

Il est important que le processus d'évaluation environnementale soit mené dès le début de la préparation du projet afin que les mesures correctives éventuellement nécessaires puissent être incorporées dans sa conception. Les spécialistes sont de plus en plus convaincus que cette évaluation ne peut se limiter à un exercice purement technique mené par des experts extérieurs. Elle doit, au contraire, impliquer les bénéficiaires du projet et les autres populations concernées. Finalement, les évaluations environnementales récentes ne se limitent souvent pas à l'environnement biophysique, mais prennent aussi en compte les aspects économiques, sociaux et culturels, sonore, visuel, etc.

Si cela est pertinent, des études complémentaires d'avant-projet seront prévues au niveau patrimonial, historique, arpentage, etc.

Cette tâche prend en compte également la durabilité du projet non seulement sous l'angle de l'utilisation des ressources naturelles et environnementales, mais aussi, et cela est très important pour les projets qui ne génèrent pas de revenus conséquents, sous celui des besoins en assistance opérationnelle lorsque l'investissement a été réalisé: une école ne peut être durable que si une provision a été faite pour payer les salaires des enseignants. Dans le cas des projets qui risquent d'avoir un impact négatif sur l'environnement, il est nécessaire d'identifier des mesures capables d'atténuer cet impact ou de modifier la conception du projet afin de l'éviter.

14. Diagnostic financier

Le diagnostic financier touche à la fois les prévisions financières du projet lors de la phase d'exploitation ainsi que le financement du projet.

Dans cette section, un diagnostic est réalisé et l'information est assemblée. Dans la phase de formulation, cette information sera reprise et sera présentée à travers différents tableaux financiers.

14.1 Les prévisions financières du projet en exploitation (les recettes et les dépenses d'exploitation)

L'analyse financière portant sur les recettes et les dépenses est plutôt qualitative dans cette section. L'information sera reprise et présentée sous forme de tableaux financiers dans le processus suivant, soit le processus de formulation du projet d'investissement.

Il faut savoir également que l'analyse et les prévisions financières des projets est principalement fondée sur une approche de trésorerie (recettes-dépenses) et non sur une approche comptable (évaluation des produits et des charges).



Volet recettes d'exploitation

À partir de l'analyse de la demande et de l'offre, devront être estimées les recettes potentielles provenant de l'exploitation du projet. Cette analyse concerne essentiellement les projets producteurs de revenus.

Volet dépenses d'exploitation

Il s'agit ici de recenser les dépenses directes de production qui varient en fonction des recettes d'exploitation.

a) Coûts directs de production

Ce sont tous les coûts directement imputables au processus de production. Par exemple, dans le cas d'une petite usine de production de vêtements, les coûts de la matière première (tissus, boutons, etc.), du matériel d'emballage et de l'électricité utilisée pour faire fonctionner les machines à coudre et les fers à repasser sont des coûts de production.

Le coût de la main-d'œuvre directe est aussi considéré comme un coût direct de production si celle-ci est directement impliquée dans la production de vêtements. En fait, tout coût qui varie directement en fonction du volume de la production est un coût de production. Dans l'exemple de l'usine de production de vêtement, le coût des couturières entre dans les coûts directs de production.

b) Frais généraux d'exploitation

Ces dépenses incluent tous les coûts qui, normalement, ne varient pas avec le niveau de production. Ainsi, dans le cas de l'atelier de vêtements, nous pouvons identifier comme frais généraux les frais suivants : salaire du responsable de l'atelier de production, salaires administratifs, salaire du chauffeur du camion, éclairage du bâtiment, frais de location (si bâtiment loué), assurances, frais de télécommunication, taxes foncières, honoraires comptables et juridiques, etc. parce que ces dépenses ne varient pas avec le niveau de la production.

En réalité, la séparation entre les coûts de production et les frais généraux n'est pas toujours aussi simple. Tout coût changera si l'échelle de production varie suffisamment. Par exemple, si les affaires marchent très bien, l'atelier peut avoir besoin d'agrandir son bâtiment ou d'embaucher un chef des ventes. D'autre part, le coût de la main-d'œuvre est-il réellement lié au niveau de la production? Par exemple, est-il possible de renvoyer les ouvriers chez eux au milieu de la journée sans les payer, si les commandes ne correspondent qu'à la moitié du nombre normal de chemises? Même si les salaires des ouvriers ne sont pas un parfait coût direct de production, il est toutefois justifié de le classer dans les frais directs de production.

14.2 Le financement du projet

Pour établir le budget prévisionnel d'un projet/programme, il faut identifier de manière précise, l'ensemble des ressources et emplois du projet/programme.



Au niveau des ressources, il s'agit ici d'établir les différentes ressources que l'on pense pouvoir mobiliser pour le projet. Au titre des ressources, on retrouve normalement des contreparties de l'État, la contribution des partenaires qui peuvent être multiples, la participation des populations bénéficiaires et les recettes générées par le projet. Les rencontres effectuées au cours de la mission sur le terrain pourront fournir de l'information sur les intérêts manifestés par les PTF de la zone, la participation potentielle des populations bénéficiaires. Il faudra planifier également d'autres rencontres avant ou après la mission terrain avec d'autres PTF et autres investisseurs. Il faut savoir également quand ce financement est prévu dans le temps.

Au niveau des emplois, il faut établir toutes les dépenses associées au projet durant sa durée de vie.

Les différentes dépenses liées à la réalisation et à l'exploitation d'un projet peuvent être réparties en quatre principales catégories:

- a) Les investissements (ou immobilisations) et leurs remplacements périodiques (phases de réalisation et d'exploitation du projet)
- b) Les frais de fonctionnement durant la phase de réalisation du projet
- c) Les coûts directs de production (qui varient généralement avec le volume de la production) durant la phase d'exploitation du projet
- d) Les frais d'exploitation généraux (qui ne varient généralement pas avec le volume de la production) durant la phase d'exploitation du projet

Les investissements que nous avons vus dans la section diagnostic des infrastructures et des équipements dans une section précédente ne sont pas les seuls coûts d'un projet.

Il y a également les frais de fonctionnement dans la phase de réalisation du projet pour la coordination du projet notamment et les frais généraux d'exploitation une fois que le projet a démarré, c'est-à-dire qu'il est en exploitation. Ces coûts doivent être couverts tous les ans (ou plus fréquemment). Ils sont récurrents, c'est-à-dire qu'ils reviennent chaque année.

L'imputation des coûts de formation, d'éducation et d'assistance technique est fréquemment l'objet de confusion; est-ce une dépense d'investissement ou une dépense de fonctionnement/exploitation? Ces dépenses d'expertise ou de formation qui ne se produisent qu'une seule fois ou qui se répète à de longs intervalles peuvent se classer comme un actif, nous reviendrons sur cette notion dans le processus 3 « Formulation du projet d'investissement ».

15. Analyse des opportunités et des menaces

15.1 Les opportunités

Les opportunités sont des zones potentielles de **croissance** ou d'augmentation de la performance. Contrairement aux forces, elles sont **externes** par nature (environnement politique, contexte économique favorable, culture, etc.). Profiter de fenêtres d'opportunité, ce qu'on appelle en anglais le bon « timing », est souvent un aspect clé pour profiter des opportunités.



Selon Philip Kotler, l'une des plus grandes références mondiales dans le domaine du marketing, une opportunité pour une organisation « correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité ».

Les opportunités attachées au macro-environnement peuvent être très différentes. À titre d'exemple, les évolutions technologiques pourraient permettre aux constructeurs de voitures électriques de mettre en place des batteries d'une très grande longévité, etc. Ce qui aurait un impact positif sur leur organisation. Au niveau des pays subsahariens, le désert peut représenter une opportunité pour des projets d'énergie solaire.

Les opportunités liées au micro-environnement doivent être évaluées selon **l'attrait de l'opportunité et la probabilité de succès de l'organisation**. En effet, on peut très bien avoir une opportunité, mais ne pas forcément en tirer parti, simplement car l'organisation n'a pas les compétences et ne maîtrise pas les facteurs clés de succès de l'opportunité. Les opportunités qui sont les plus intéressantes sont donc celles qui correspondent le mieux aux compétences et capacités financières de l'entreprise tout en offrant le plus de chance de profit.

Outils : SWOT/FFOM et PESTEL (voir figure présentée dans la section suivante).

À l'aide de l'outil SWOT, et l'outil PESTEL, un examen de l'environnement externe est effectué pour détecter des opportunités. Les opportunités sont recensées et analysées. Il faut choisir les opportunités les plus pertinentes et déterminer comment il serait possible d'en tirer parti.

15.2 Les menaces

Les menaces représentent les **défis** auxquels est confrontée l'organisation. Tout comme les opportunités, elles sont **externes** par nature.

Les menaces peuvent être variées. Elles peuvent comprendre une détérioration de l'environnement international (ex. : crise financière), une catastrophe naturelle (ex. : inondation ou sécheresse), etc.

Il peut être utile d'assigner des **probabilités** aux menaces et de les **classifier**. Plus l'identification des menaces sera précise, plus il sera facile de gérer les changements soudains et les risques.

Contraintes relatives à l'environnement politique, économique, socio-culturel, technologique, écologique et légal.

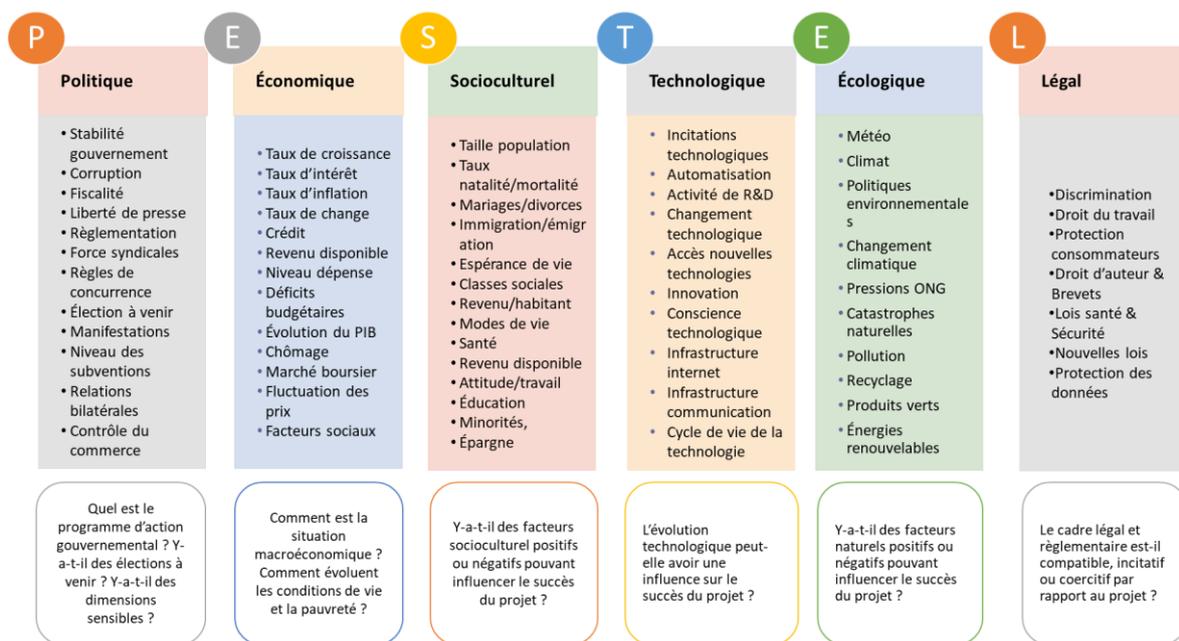
Tout projet se déroule dans un environnement qui peut être complexe et varier d'un projet à un autre. Le gestionnaire doit analyser son environnement et celui du projet, afin d'en comprendre les enjeux et les contraintes potentielles. L'environnement se divise habituellement en six (6) grandes catégories : soit l'environnement **politique, économique, socio-culturel, technologique, écologique et légal**, souvent rassemblées sous l'acronyme « PESTEL ».

- **Politique** : Se familiariser avec le climat politique qui peut avoir des répercussions sur le projet.
- **Économique** : Être conscient du pouvoir d'achat, du taux d'inflation, de la croissance économique, de la réglementation, du libre-échange et de la faiblesse de la monnaie.
- **Socio-culturel** : Comprendre les effets du projet sur les personnes et vice versa et connaître les tendances de consommation, le climat social et les mouvements sociaux.



- **Technologique** : Connaître l'état d'avancement sur le plan technologique (déplacement, téléconférences, communications, etc.)
- **Écologique** : Être informé sur l'écologie et la géographie physique locale avec ses implications sur le projet.
- **Légal** : Se familiariser avec les lois et coutumes internationales et nationales applicables

Figure 2 : Analyse PESTEL



16. Le cadre légal

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

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

- Loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 2011-15 du 8 juillet 2011 relative aux lois de finances, modifiée par la loi organique n° 2016-34 du 23 décembre 2016.
- Arrêté ministériel no 15348 du 28 juillet 2015 portant création du Comité de maturation et d'évaluation des projets/programmes d'investissements publics.
- Arrêté ministériel no 8618 du 20 avril 2018 portant création du comité d'investissement.



- Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la planification et des politiques économiques (DGPPE), Direction de la planification, mai 2019.
- GUIDE DE L'ÉVALUATION SOCIOÉCONOMIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS, France stratégie, Trésor direction générale, décembre 2017.

17. En savoir plus

- Consulter les supports numériques de formation en lien avec la maturation des projets/programme d'investissements publics dans le cartable virtuel ».
- **Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la planification et des politiques économiques (DGPPE), Direction de la planification, mai 2019.**
- **Principes et techniques de la gestion de projets, Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen, édition 4, les éditions SIGMA DELTA L'intégration du changement, 2010.**
- Fonds structurels – Feder, Fonds de cohésion et ISPA, « L'analyse coûts-avantages des projets d'investissement, 2003.
- GUIDE DE L'ÉVALUATION SOCIOÉCONOMIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS, France stratégie, Trésor direction générale, décembre 2017.
- Analyse de genre guide pratique, Direction du développement et de la coopération DDC, https://fabo.org/pluginfile.php/55349/mod_resource/content/4/Gender%20Analysis_DDC_French_2018.pdf
- La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale Un guide pratique, Affaires mondiales Canada, Édition 2016.
- <https://www.fao.org/3/a0323f/a0323f04.htm#TopOfPage>



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

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



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



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

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

Identification et analyse des besoins en fonctionnement

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

Autres coûts :

Schéma de financement du projet :

Analyse et Mitigation des risques :

(Voir annexe 1)

Logique d’intervention du projet :

(Voir annexe 2)

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

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



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

⁶ Pertinence : le bien-fondé des objectifs d'une intervention (a-t-elle répondu et/ou répond-t-elle encore, aujourd'hui, aux besoins identifiés ?), indépendamment de sa mise en œuvre ou des effets produits et leur adéquation pour atteindre l'objectif général.

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

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



ANNEXE 1 : Matrice d'analyse des risques

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

Source : DP



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

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



ANNEXE 3 : Matrice d'analyse des parties prenantes

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



ANNEXE 4 : Fiche de préparation missions de terrain

Intitulé du projet	Zone de visite	Informations à rechercher	Interlocuteurs cibles

ANNEXE 5 : Études connexes au projet

Intitulé	Références	Personne à contacter



Annexe B – Exercices à réaliser

Exercice P2.2.1 Quiz - Associer l'explication à chacune des définitions comme dans l'exemple présenté à la définition de « Bénéficiaires directs ».

Définitions		Lettre
1	Situation initiale	
2	Situation de référence	
3	Situation désirée	
4	Besoin	
5	Bénéficiaires directs	Exemple : E
6	Bénéficiaires indirects	

Explications	
A	Situation qui devrait être obtenue après la réalisation du projet et le début de son exploitation. La comparaison qu'on pourra faire, au début de l'étude de faisabilité, entre la situation souhaitée et la situation actuelle, permettra d'identifier les avantages et changements apportés par le projet.
B	Toutes les personnes qui vivent dans la zone d'influence du projet.
C	Évolution probable de la situation initiale sans l'intervention du projet. Dans la pratique elle est généralement assimilée au <i>statu quo</i> .
D	Situation juste avant l'intervention du projet/programme par rapport à laquelle on peut apprécier l'amélioration ou faire des comparaisons
E	Toutes les personnes qui profitent et utilisent directement les produits du projet
F	Exigence née d'un sentiment de manque, de privation de quelque chose qui est nécessaire à la vie organique : Besoin de manger, de dormir...

Exercice 2.3.1 Questionnaire à choix multiple sur l'offre et la demande.

- Vrai ou Faux. Il est nécessaire d'analyser l'offre sur le marché pour déterminer certaines caractéristiques du marché dans le cas de projets générateurs de revenu mais il n'est pas nécessaire d'analyser l'offre sur le marché pour un projet non générateur de revenu.
- L'analyse de la concurrence comporte plusieurs objectifs : Identifier leurs clients, Connaître leurs produits et leurs prix, Connaître leurs systèmes de production et de distribution, Mesurer l'intensité concurrentielle sur un marché, Comprendre la stratégie des concurrents et connaître leurs facteurs-clés de succès. À quoi cela va-t-il servir dans le cadre d'un projet d'investissement? Choisir la bonne réponse
 - À identifier les avantages concurrentiels à développer, déterminer une stratégie marketing et un positionnement viable face à la concurrence, anticiper les réactions des concurrents à la suite de l'insertion de l'entreprise du projet sur le marché, etc.
 - Concevoir une stratégie de communication



- C) Concevoir une stratégie de gestion du changement
 - D) Rédiger une note d'abandon du projet
 - E) Aucune de ces réponses
3. Pourquoi conduire un diagnostic de la demande ? Choisir la meilleure réponse.
- A) Pour déterminer les possibilités de réussite du projet, les bénéfices attendus, dimensionner le projet, identifier les bénéficiaires, estimer les impacts de l'investissement, etc.
 - B) Pour bien comprendre la concurrence
 - C) Pour élaborer une stratégie de communication
 - D) Pour élaborer une stratégie de gestion du changement
 - E) Aucune de ces réponses.

Exercice 2.3.2 Analyse de la demande – Étude de cas d'une usine de traitement des poissons.

Consigne : Lire l'étude de cas suivante.⁷

Nous avons vu dans le cadre du cours que l'analyse de la demande permet d'identifier la demande, les bénéfices attendus, déterminer la dimension de l'investissement et, par suite, le volume de la production et des coûts de production pour les projets productifs, ainsi que la technologie, les intrants nécessaires, et beaucoup d'autres caractéristiques. Cette étude de cas permet de voir ces différents volets à travers un cas pratique fictif d'une usine de traitement des poissons. On peut bien comprendre à la lecture de cette étude de cas que plusieurs éléments dépendent de l'estimation de la demande. Vous trouverez donc dans ce texte un extrait d'une étude de marché ainsi que les informations qui en sont tributaires.

La taille et les caractéristiques du marché ciblé fournissent les premières indications pour la définition du niveau de production et par conséquent de l'investissement. L'étude de marché est nécessaire pour définir le niveau de production, le type de produits, la technologie nécessaire, le type d'emballage, etc. En pratique tout développement industriel démarre avec une série de questions: Quel tonnage de produits peut-il être vendu? A quel prix? A qui? Quel est le niveau actuel d'approvisionnement? La réponse à ces questions peut être fournie par la réalisation d'une étude de marché qui établira la taille du marché en estimant le volume de la demande pour un produit déterminé et son prix (Samuelson, 1983).

Étude de marché et analyse de la demande

Trois marchés participent à un système de distribution: le marché des intrants, celui des produits frais, y compris les produits intermédiaires (tels que produits congelés) et celui des produits finis. Dans le premier marché, des composantes variables (glace, appâts, main-d'œuvre) et des composantes fixes (moteurs, engins de pêche) sont achetées par les pêcheurs, qui les convertissent en effort de pêche, ce qui se traduit par un volume de produits débarqués. La demande des pêcheurs pour les

⁷ Source adaptée de :

<https://www.fao.org/3/v8490f/v8490f05.htm#2.1.1%20informations%20demand%C3%A9es%20%C3%A0%20une%20%C3%A9tude%20de%20march%C3%A9>



composantes telles que glace et appâts, dépend de l'estimation des ventes qu'il va faire. Dans le second marché, le transformateur achète, transforme et distribue le produit frais, et supporte des coûts en utilisant de la glace, des transports, des bâtiments de stockage et du froid. La demande des transformateurs auprès des pêcheurs dépend de leur estimation de la demande d'un troisième marché, celui de la vente des produits finis aux consommateurs.

La dynamique des marchés des produits de la pêche les rend difficiles à caractériser. Cette dynamique est due principalement au fait que les prises sont saisonnières au cours de l'année, et aux changements de volume et composition des prises d'une année à l'autre. Dans le moyen et long terme, le marché des produits de la pêche est aussi influencé par les changements, d'habitudes de consommation, l'introduction de nouvelles espèces, des raisons économiques comme l'accroissement des coûts de main-d'œuvre, ou des facteurs technologiques comme le manque d'emballages appropriés ou la difficulté de mettre en place un système, de distribution efficace.

La quantité de produits distribués par le secteur de la pêche aux consommateurs sur une certaine période de temps dépend de plusieurs facteurs. Elle dépend principalement du type, de ressource exploitée et de la méthode de capture, du volume des prises, du volume de la demande par les consommateurs, de l'éventualité de l'apparition de problèmes sur les trois marchés, dans les infrastructures (sites de débarquement, routes, systèmes de transport) et des pertes après capture (Stevenson *et al.*, 1982).

Les pêcheries à petite échelle pratiquent une variété de mises sur le marché qui vont de ceux qui achètent les produits aussitôt qu'ils sont débarqués et les revendent aussitôt, jusqu'à des systèmes complexes qui comprennent plusieurs intermédiaires, quelques formes de transformation et le transport jusqu'à des marchés éloignés. Les produits sont achetés et vendus à chaque étape, aboutissant à un prix plus élevé quand il atteint finalement le consommateur. Au travers de ce parcours, chaque participant prend un certain risque financier avec l'objectif de réaliser un profit.

La consommation des produits de la pêche, ainsi que sa fréquence et la variété des espèces consommées, augmentent en Europe et aux USA, car les consommateurs deviennent plus attentifs aux questions de santé. Le marché des produits de la pêche s'est également développé beaucoup plus rapidement que celui des produits de l'agriculture. Le prix moyen, du marché a augmenté du fait de l'arrivée grandissante de produits à valeur ajoutée plus élevée. Le développement des exportations des produits de la pêche à partir des pays en développement a conduit ces produits à être leur principale source de devises (Zugarramurdi *et al.* 1988). Les produits à valeur ajoutée élevée sont commercialisés dans les pays développés par le biais de structures de marché complexes, dans lesquelles ils sont confrontés à une large offre de produits similaires dont les conditions de mise sur le marché sont complètement différentes de celles des produits traditionnels (Lambert, 1990). Il s'agit d'un marché dynamique, et des stratégies particulières doivent être élaborées pour y accéder.

Les marchés des produits de la pêche ont en général deux composantes, l'une plus ou moins stable qui évolue progressivement d'année en année, et l'autre variable. Sur les marchés nationaux, il est relativement facile d'identifier ces deux composantes. Par contre sur les marchés internationaux, en particulier pour les producteurs des pays en développement, il est plus difficile d'identifier et de prévoir la composante variable. La FAO, par l'intermédiaire des services d'information de GLOBEFISH (bureaux à Rome), INFOFISH (Asie et Pacifique), INFOPECHE (Afrique), INFOPECSA (Amérique latine et Caraïbes) et INFOSAMAK (pays arabes), a contribué depuis des années à satisfaire les besoins en



informations sur les marchés. Ces services préparent des études de marché et publient des bulletins d'information périodiques.

Localisation de l'unité

Les coûts de production, de vente et de distribution sont significativement influencés par la localisation de l'unité de production. Si le marché est assez large pour offrir plusieurs variantes, beaucoup d'entre elles peuvent être écartées en examinant les technologies qui peuvent être utilisées et la localisation de l'unité de production. La disponibilité en volume suffisant et la régularité dans l'approvisionnement en matières premières sont les facteurs les plus importants pour le choix de la localisation. Si plusieurs possibilités se présentent, une analyse de localisation doit être faite de façon à sélectionner les sites qui seront les plus favorables du point de vue économique. La relative importance des coûts des intrants et de leur transport jusqu'à l'unité de transformation, ainsi que les coûts de production et les coûts de transport du produit fini jusqu'au consommateur, sont les trois facteurs géographiques et économiques dominants. Ils permettent de déterminer si la production doit être localisée près de l'approvisionnement en matières premières, près du marché, ou dans un site intermédiaire (Mensinkai, 1967).

L'implantation d'une industrie stimule souvent certaines productions ou la création d'un centre d'habitation. Certaines décisions sont prises pour la création d'industries dans une zone donnée précisément dans cet objectif. Les enjeux concernant les lieux d'implantation d'industries sont clairement reliés aux stratégies spécifiques de développement économique et de programmes de décentralisation. Pendant ces quelques dernières années, par exemple, les activités de pêche se sont concentrées dans le sud de la zone côtière de Patagonie, parce que le gouvernement argentin a fait bénéficier d'avantages fiscaux les industries qui s'installaient dans cette région.

La disponibilité d'électricité doit aussi être prise en compte et, dans certains cas, la production interne dans l'entreprise doit être considérée, si le coût le justifie. Si l'électricité n'est pas accessible, mais que la matière première est disponible en grandes quantités, il faut examiner la faisabilité de méthodes de traitement comme le salage artisanal ou le séchage pour la transformation des ressources en aliments riches en protéines et de bas prix.

L'eau est un élément indispensable pour toutes les activités de production, et sa disponibilité peut jouer dans le choix du lieu d'implantation de l'entreprise. Ce facteur est minime si l'eau est disponible dans les quantités et qualités demandées dans les divers sites possibles. Par contre si elle est disponible sur certains sites et non sur d'autres, elle devient un facteur très important au moment de la décision concernant la localisation.

Informations techniques

a) Description des méthodes de fabrication

Le projet peut comprendre plus d'une ligne de production. Dans l'utilisation de petits pélagiques, les produits fabriqués peuvent être frais, congelés, salés, sèches, fumés ou en conserve. La diversification des produits permet une meilleure utilisation de la matière première et une ouverture des marchés. Des types de transformation relativement simples sont utilisés pour les pêcheries de petites dimensions (séchage, salage, fumage, congélation) (Stevenson *et al.*, 1982).



b) Sélection des équipements

Une évaluation doit être faite de tous les équipements avec leurs caractéristiques techniques (capacité, matériaux de constitution, rendements, consommation, dates de démarrage des opérations, durée de vie estimée, etc.) de façon à identifier les limitations ou les goulots d'étranglement qui peuvent affecter le bon fonctionnement d'une unité existante. Dans le cadre d'un projet, cette étape consiste à calculer le dimensionnement et le type des différents équipements et installations, et à arrêter les spécifications des matériaux de constitution. Ces spécifications doivent être faites avec beaucoup de soins étant donné que les matériaux dont sont constitués les équipements influencent leurs performances mécaniques et leurs coûts. De la même façon, en sélectionnant les équipements, il faut prendre en compte le type de procédé de fabrication, l'échelle des opérations et le degré de mécanisation de l'unité. Tous ces facteurs sont étroitement reliés.

En général, à un certain degré de mécanisation correspond un niveau minimum de production. Un exemple clair est l'intégration d'une calibreuse automatique dans une unité de traitement de poissons, qui ne devient rentable que lorsqu'un certain volume de production a été atteint. Ce volume de production dépend, entre autres facteurs, de la distribution des tailles de l'espèce et de la structure de coût de l'unité (Booman et al., 1988).

Il existe une tendance générale dans les pays industrialisés à remplacer la main-d'œuvre par des machines (automatisation), faisant intervenir des facteurs tels que production de masse, organisation optimale, discipline et efficacité du personnel et systèmes de distribution performants. On a constaté à partir de l'approche technico-économique que, dans certains cas, la technologie optimale sélectionnée dans les pays en développement n'est pas forcément la même que celle utilisée dans les pays développés (Cerbini et Zugarramurdi, 1981b).

Les considérations techniques doivent inclure des estimations de la taille et des caractéristiques des bâtiments nécessaires pour la production et leur implantation sur le terrain. De la même façon, l'implantation des équipements dans les bâtiments industriels doit être étudiée, en tenant compte des données sur les rendements, les éventuelles augmentations de volume de production et les flux de matières. Cette information est fondamentale pour l'estimation des investissements immobiliers.

c) Évaluation des intrants

Une fois la taille de l'unité connue et la méthode de production sélectionnée, il est possible de déterminer la quantité et la qualité de chacun des intrants nécessaires à la fabrication de chaque produit. La détermination des spécifications des intrants est la base pour le calcul des coûts de production.

Les principaux intrants directs sont: matière première, main-d'œuvre, services extérieurs et emballages. Dans la situation actuelle de l'exploitation des pêches, les besoins nécessaires peuvent être déterminés par avance (par exemple, des quotas de prises). Cependant, bien que l'approvisionnement total puisse être limité, une entreprise particulière est libre d'accéder au marché du frais ou du congelé. Dans ces circonstances, si la demande augmente, le prix du poisson frais augmentera et les entreprises de transformation peuvent trouver plus intéressant d'importer leur matière première plutôt que de l'acheter localement. C'est le cas, actuellement, dans de nombreux pays développés. La disponibilité d'autres matières premières peut amener à faire des estimations alternatives avec d'autres intrants.



Une fois que toutes les étapes sont réalisées, un volume important de données techniques sur le procédé de fabrication devrait être disponible. En examinant attentivement le diagramme de production et les équipements, il sera possible d'identifier les étapes du procédé de fabrication qui pourraient poser un problème, que le problème soit permanent ou ponctuel et, en examinant chaque opération, il sera possible de prévoir les problèmes qui pourraient survenir dans la conception et la marche de l'unité.

Il faut noter que cette analyse est nécessaire non seulement pour l'évaluation des investissements, mais également pour l'analyse de l'environnement du moment, étant donné que les conditions peuvent changer avec le temps. Dans les pays en développement, il est relativement courant de voir que des industries ont été installées à partir d'analyses approximatives, ou à partir de données provenant d'installations similaires, ou dans des situations politiques et économiques qui sont loin de constituer un optimum ou même des conditions convenables pour un développement durable. La sécurité et la qualité des produits devenant des conditions essentielles pour se maintenir sur le marché et se développer, ces aspects sont d'une importance primordiale pendant l'évaluation des intrants et la sélection des équipements.

Technologies de production pour les produits de la pêche

Une étude approfondie de ce thème n'est pas en rapport avec l'objectif de ce manuel, en partant du principe que toute évaluation économique vient après l'évaluation technique du procédé de fabrication. Cependant, la connaissance de principes techniques sur lesquels les analyses économiques sont basées est très importante, étant donné que l'économie continue à croître en même temps que de nouvelles technologies se développent.

L'industrialisation, ou le système de transformation, comprend toutes les activités qui concernent la conservation et/ou la transformation des produits et le maintien de leurs propriétés comme aliment ou comme matière première pour l'industrie. Ainsi, grâce à des systèmes technologiques appropriés, les produits de la pêche et l'énergie peuvent être transformés en protéines pour usage alimentaire.

Il n'existe pas de méthode de transformation des poissons, crustacés et mollusques qui permette d'améliorer la qualité initiale. Les produits de la pêche doivent donc recevoir les mêmes attentions et précautions dès leur capture que s'ils étaient destinés à être consommés frais. Les divers traitements auxquels ils sont soumis pour leur conservation sur de longues périodes ne peuvent pas corriger ou cacher des défauts tels que la rancidité et l'altération.

Le nombre de produits fabriqués à partir de poisson et commercialisés est énorme, et de nouveaux produits apparaissent régulièrement sur le marché mondial. Ils peuvent être classés d'une façon générale comme suit :

- Frais
- Conserves
- Farines et huiles de poisson
- Congelé
- Semi-conserves
- Autres

Les techniques spécifiques utilisées dans ces types de transformation sont du domaine de la technologie alimentaire, et plus spécialement de la technologie des produits de la pêche. Il faut noter



qu'à l'origine les produits étaient préparés manuellement; plus tard les machines sont apparues et rares sont actuellement les unités de production sans un certain niveau de mécanisation. Pour cette raison, les exemples de diagrammes, qui sont présentés dans les exemples pour les deux types d'opérations, manuelle et mécanique, montrent les lignes de production dans une unité industrielle.

Fin de l'extrait

Exercice 2.5.1 Questionnaire à choix multiple

1. Nommer des facteurs qui influent sur la dimension du projet. Choisir la meilleure réponse.
 - A) L'offre, le montant des ressources disponibles, les parties prenantes.
 - B) L'analyse de la demande, le montant des ressources disponibles, la facilité pour trouver la main-d'œuvre nécessaire pour l'opérer.
 - C) Les parties prenantes, la localité, la situation de référence.
 - D) Les risques, les parties prenantes, la localité.
 - E) Les contraintes, le modèle logique, l'ancrage stratégique.
2. Nommer des facteurs qui influencent le choix de la technologie. Choisir la meilleure réponse.
 - A) Les besoins des bénéficiaires, les exigences légales en ce qui concerne l'environnement et l'hygiène, la nécessité d'entreposer des matières premières ou produits finis, les capacités et la formation requise, les exigences de la technologie, l'entretien et la réparation
 - B) Les préférences des promoteurs, la localité, la situation de référence
 - C) La concurrence, la localité, la situation de référence
 - D) Les risques, les parties prenantes, la localité
 - E) Les contraintes, le modèle logique, l'ancrage stratégique
3. Quelles sont les contraintes externes dont il faut tenir compte ? Choisir la meilleure réponse.
 - A) Contraintes de temps
 - B) Contraintes de coût
 - C) Contraintes de qualité
 - D) Contraintes liées à l'environnement
 - E) Toutes ces réponses

Exercice 2.6.1 QCM portant sur le diagnostic des infrastructures

1. Qu'est-ce qu'une infrastructure. Choisir la meilleure réponse.

C'est un élément des immobilisations corporelles représenté par l'ensemble des ouvrages constituant la fondation et l'implantation sur le sol d'une construction ou d'un ensemble d'installations.

 - A) C'est une immobilisation de capitaux.
 - B) C'est un ensemble d'équipement.
 - C) C'est un actif à court terme.
 - D) Toutes ces réponses.



2. Vrai ou faux. Le diagnostic des infrastructures et des équipements fait l'état des lieux au niveau de l'existant, mais également sur les infrastructures et équipements à acquérir et à construire en fonction du projet.
3. Pourquoi le facteur temps est-il important au niveau d'un investissement ? Choisir la meilleure réponse.
 - A) Parce qu'il va influencer dans l'évaluation de la rentabilité du projet, la valeur de l'argent diffère dans le temps et la valeur de la monnaie diffère d'une année à l'autre. Il sera donc bien important notamment d'identifier les dates d'acquisition des infrastructures et équipement, les dates de réinvestissement, la durée du projet, etc.
 - B) Les délais doivent être rencontrés
 - C) La désuétude de l'investissement
 - D) Pour calculer l'amortissement
 - E) Aucune de ces réponses

Exercice 2.7.1 QCM sur les diagnostics portant sur les ressources humaines, l'organisation et l'environnement.

1. À quoi sert un diagnostic portant sur les ressources humaines au niveau de la maturation des investissements publics. Choisir la meilleure réponse.
 - A) Il sert à déterminer les forces et faiblesses des ressources humaines pressenties pour la réalisation et l'exploitation du projet
 - B) Il permet de s'assurer qu'un nombre suffisant de personnes (quantité) possèdent les compétences et l'expérience requises (qualité) pour mener à bien les activités du projet
 - C) Pour déterminer le management d'un projet qui consiste à la fois à organiser, animer et créer les conditions de réussite de ce projet
 - D) Élaborer un plan des ressources humaines : Identifier et documenter les rôles, responsabilités des compétences requises pour la réalisation et l'exploitation du projet et élaborer un plan de renforcement des capacités
 - E) Toutes ces réponses sont bonnes.
2. Vrai ou faux. Il sera important dans le cadre du diagnostic de décrire le cadre institutionnel de pilotage du projet.
3. Vrai ou faux. Un diagnostic environnemental est conduit pour identifier et évaluer les impacts environnementaux négatifs que pourrait entraîner le projet et pour proposer des mesures capables de les atténuer et de les contrôler.



Exercice 2.8.1 QCM sur le diagnostic financier.

1. Vrai ou faux. Le diagnostic financier touche le financement du projet ainsi que les prévisions financières d'un projet générateur de revenu.
2. Vrai ou faux. Les recettes générées par le projet sont estimées à l'aide de l'analyse de la demande et de l'offre.
3. Vrai ou faux. Les dépenses d'exploitation d'un projet générateur de revenus renferment des coûts directs de production et des frais généraux d'exploitation

Exercice 2.8.2 Nommer les ressources qu'il est possible d'obtenir dans le cadre du financement d'un projet d'investissement.

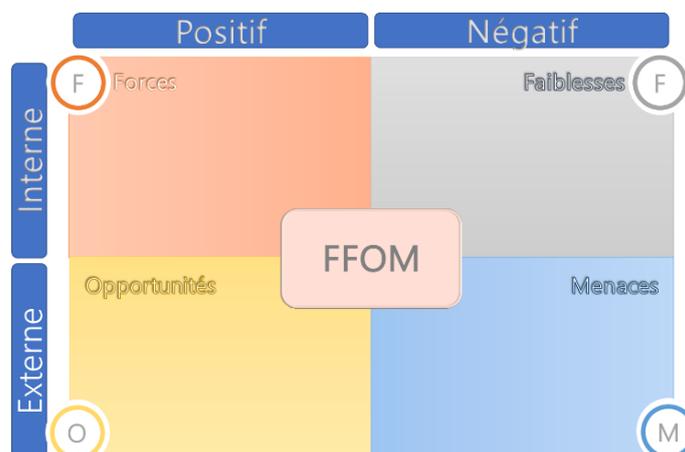
Exercice 2.8.3 Nommer les types d'emplois qui doivent être financés dans le cadre du financement d'un projet d'investissement.

Exercice 2.9.1 Classer les événements suivants relatifs à un projet d'investissement dans la matrice de diagnostic FFOM/SWOT. Il faut identifier les opportunités et menaces, mais également identifier les forces et faiblesses. Cela vous aidera à documenter d'autre partie incluse dans le P2, notamment le diagnostic organisationnel, institutionnel et des RH. Le contexte est le suivant :

1. Le ministère dispose d'experts fiables pour accompagner la maturation du projet.
2. La nouvelle loi XXX sur la protection de l'environnement peut impacter sur des coûts à la hausse pour le projet.
3. Intérêt général du public pour l'extrant du projet.
4. La matière première est disponible à moindre coût actuellement sur le marché.



5. Les élections à venir dans le pays risquent de retarder le projet qui doit pourtant être analysé rapidement pour répondre à un besoin urgent.
6. Le top management adhère déjà à ce projet.
7. Les ressources du ministère ont de fortes compétences dans ce type de projet.
8. Plusieurs projets similaires ont été conduits avec succès par le ministère.
9. La pandémie mondiale accroît la demande de ressources X qu'exportent le pays.
10. Mouvement social dans le pays qui est contre les extrants que propose le projet.
11. La culture fait en sorte que la population dans le nord du pays n'adhérera pas facilement au projet.
12. L'inflation anticipée pour les 5 prochaines années est en forte hausse.
13. Les Partenaires techniques et financières financent actuellement plusieurs projets épousant cette cause.
14. Les ressources financières du projet sont limitées.
15. Une collaboratrice clef part en congé de maternité.





Annexe C – Corrigé des exercices

Corrigé de l'exercice 2.2.1 Quiz - Associer l'explication à chacune des définitions.

Définitions		Lettre
1	Situation initiale	D
2	Situation de référence	C
3	Situation désirée	A
4	Besoin	F
5	Bénéficiaires directs	E
5	Bénéficiaires indirects	B

Explications	
A	Situation qui devrait être obtenue après la réalisation du projet et le début de son exploitation. La comparaison qu'on pourra faire, au début de l'étude de faisabilité, entre la situation souhaitée et la situation actuelle, permettra d'identifier les avantages et changements apportés par le projet.
B	Toutes les personnes qui vivent dans la zone d'influence du projet.
C	Évolution probable de la situation initiale sans l'intervention du projet. Dans la pratique elle est généralement assimilée au <i>statu quo</i> .
D	Situation juste avant l'intervention du projet/programme par rapport à laquelle on peut apprécier l'amélioration ou faire des comparaisons
E	Toutes les personnes qui profitent et utilisent directement les produits du projet
F	Exigence née d'un sentiment de manque, de privation de quelque chose qui est nécessaire à la vie organique : Besoin de manger, de dormir...

Corrigé de l'exercice 2.3.1 Questionnaire à choix multiple sur l'offre et la demande.

- Vrai ou Faux. Il est nécessaire d'analyser l'offre sur le marché pour déterminer certaines caractéristiques du marché dans le cas de projets générateurs de revenu mais il n'est pas nécessaire d'analyser l'offre sur le marché pour un projet non générateur de revenu.
Faux. Il est nécessaire d'analyser l'offre sur le marché même pour un projet non générateur de revenu. Par exemple, dans un projet de construction d'une route, doit être examiné notamment les autres routes, les autres alternatives de transport, etc.
- L'analyse de la concurrence comporte plusieurs objectifs : Identifier leurs clients, Connaître leurs produits et leurs prix, Connaître leurs systèmes de production et de distribution, Mesurer l'intensité concurrentielle sur un marché, Comprendre la stratégie des concurrents et connaître leurs facteurs-clés de succès. À quoi cela va-t-il servir dans le cadre d'un projet d'investissement? Choisir la bonne réponse.



- A) À identifier les avantages concurrentiels à développer, déterminer une stratégie marketing et un positionnement viable face à la concurrence, anticiper les réactions des concurrents à la suite de l'insertion de l'entreprise du projet sur le marché, etc.
- B) Concevoir une stratégie de communication
- C) Concevoir une stratégie de gestion du changement
- D) Rédiger une note d'abandon du projet
- E) Aucune de ces réponses

Réponse A. Dans un projet générateur de revenus tout comme dans un projet non générateur de revenus, il faut examiner les produits/services existants sur le marché et bien cerner toutes les caractéristiques. Cette analyse permettra de mieux positionner le produit/service du projet. L'analyse de la concurrence permettra de mieux estimer la demande en prenant en compte la part du marché occupée par la concurrence.

3. Pourquoi conduire un diagnostic de la demande ? choisir la meilleure réponse
- A) Pour déterminer les possibilités de réussite du projet, les bénéfices attendus, dimensionner le projet, identifier les bénéficiaires, estimer les impacts de l'investissement, etc.
 - B) Pour bien comprendre la concurrence
 - C) Pour élaborer une stratégie de communication
 - D) Pour élaborer une stratégie de gestion du changement
 - E) Aucune de ces réponses.

Réponse A. Il est primordial d'analyser la demande du produit/service dans un projet générateur de revenus ou non pour bien déterminer le besoin, les bénéficiaires, les bénéfices attendus, choisir la technologie appropriée pour cette demande, délimiter la taille du projet, etc.

Corrigé de l'exercice 2.5.1 Questionnaire à choix multiple.

1. Nommer des facteurs qui influent sur la dimension du projet. Choisir la meilleure réponse.
- A) L'offre, le montant des ressources disponibles, les parties prenantes.
 - B) L'analyse de la demande, le montant des ressources disponibles, la facilité pour trouver la main-d'œuvre nécessaire pour l'opérer.
 - C) Les parties prenantes, la localité, la situation de référence.
 - D) Les risques, les parties prenantes, la localité.
 - E) Les contraintes, le modèle logique, l'ancrage stratégique.

Réponse B. L'analyse de la demande et le montant des ressources disponibles sont des facteurs très importants qui influent sur la dimension du projet. S'ajoutent également un ensemble d'autres critères dont la facilité pour trouver la main-d'œuvre pour exploiter le projet, etc.



2. Nommer des facteurs qui influencent le choix de la technologie. Choisir la meilleure réponse.
- A) Les besoins des bénéficiaires, les exigences légales en ce qui concerne l'environnement et l'hygiène, la nécessité d'entreposer des matières premières ou produits finis, les capacités et la formation requise, les exigences de la technologie, l'entretien et la réparation
 - B) Les préférences des promoteurs, la localité, la situation de référence
 - C) La concurrence, la localité, la situation de référence
 - D) Les risques, les parties prenantes, la localité
 - E) Les contraintes, le modèle logique, l'ancrage stratégique

Réponse A. Les besoins des bénéficiaires vont influencer énormément sur le choix de la technologie à implanter. D'autres critères comme les exigences légales en matière d'environnement, les capacités en place pour opérer la technologie, la formation requise, l'entretien et réparation à entrevoir, la facilité à avoir des experts en cas de problème, etc.

3. Quelles sont les contraintes externes dont il faut tenir compte ? Choisir la meilleure réponse.
- A) Contraintes de temps
 - B) Contraintes de coût
 - C) Contraintes de qualité
 - D) Contraintes liées à l'environnement
 - E) Toutes ces réponses

Réponse E Toutes ces réponses sont bonnes. En effet, il faut tenir compte des contraintes d'échéance, car cela peut accroître les coûts du projet, les contraintes de coût correspondent à la limite que le promoteur peut investir dans le projet, les contraintes de cibles de qualité/performance à atteindre relativement à l'extrant et également les contraintes liées à l'environnement qui peuvent influencer de façon importante les coûts du projet.

Corrigé de l'exercice 2.6.1 QCM portant sur le diagnostic des infrastructures.

1. Qu'est-ce qu'une infrastructure. Choisir la meilleure réponse.
- A) C'est un élément des immobilisations corporelles représenté par l'ensemble des ouvrages constituant la fondation et l'implantation sur le sol d'une construction ou d'un ensemble d'installations.
 - B) C'est une immobilisation de capitaux.
 - C) C'est un ensemble d'équipement.
 - D) C'est un actif à court terme.
 - E) Toutes ces réponses.

Réponse A. Définition du dictionnaire Larousse : C'est un élément des immobilisations corporelles représenté par l'ensemble des ouvrages constituant la fondation et l'implantation sur le sol d'une construction ou d'un ensemble d'installations (par exemple routes, voies ferrées, aéroports).



2. Vrai ou faux. Le diagnostic des infrastructures et des équipements fait l'état des lieux au niveau de l'existant, mais également sur les infrastructures et équipements à acquérir et à construire en fonction du projet.

Réponse : Vrai. Il faudra notamment établir le coût des infrastructures à acquérir/ construire/ améliorer ainsi que les réinvestissements nécessaires.

3. Pourquoi le facteur temps est-il important au niveau d'un investissement ? Choisir la meilleure réponse.
- A) Parce qu'il va influencer dans l'évaluation de la rentabilité du projet, la valeur de l'argent diffère dans le temps et la valeur de la monnaie diffère d'une année à l'autre. Il sera donc bien important notamment d'identifier les dates d'acquisition des infrastructures et équipement, les dates de réinvestissement, la durée du projet, etc.
 - B) Les délais doivent être rencontrés
 - C) La désuétude de l'investissement
 - D) Pour calculer l'amortissement
 - E) Aucune de ces réponses

Réponse A. Effectivement le facteur temps va avoir un grand impact sur l'évaluation du projet d'investissement. Le calcul de la valeur actuelle net tient compte notamment du temps où les investissements sont acquis/construit, réinvestis, la durée du projet, etc.

Corrigé de l'exercice 2.7.1 QCM sur les diagnostics portant sur les ressources humaines, l'organisation et l'environnement.

1. À quoi sert un diagnostic portant sur les ressources humaines au niveau de la maturation des investissements publics. Choisir la meilleure réponse.
- A) Il sert à déterminer les forces et faiblesses des ressources humaines pressenties pour la réalisation et l'exploitation du projet
 - B) Il permet de s'assurer qu'un nombre suffisant de personnes (quantité) possèdent les compétences et l'expérience requises (qualité) pour mener à bien les activités du projet
 - C) Pour déterminer le management d'un projet qui consiste à la fois à organiser, animer et créer les conditions de réussite de ce projet
 - D) Élaborer un plan des ressources humaines : Identifier et documenter les rôles, responsabilités des compétences requises pour la réalisation et l'exploitation du projet et élaborer un plan de renforcement des capacités
 - E) Toutes ces réponses sont bonnes.

Réponse E. Le diagnostic portant sur les ressources humaines permet notamment de s'assurer qu'un nombre suffisant de personnes (quantité) possèdent les compétences et l'expérience requises (qualité) pour mener à bien les activités du projet. Le management d'un projet consiste à la fois à organiser, animer et créer les conditions de réussite de ce projet. Cette réussite passe par la contribution, l'implication d'acteurs ayant des qualités et des compétences diverses et complémentaires. Il s'agit d'un travail d'équipe.



2. Vrai ou faux. Il sera important dans le cadre du diagnostic de décrire le cadre institutionnel de pilotage du projet.

Réponse : Vrai. Il sera important dans le cadre du diagnostic de décrire le mode d'organisation avec lequel le projet sera géré. Au niveau institutionnel, il faudra décrire qui occupe les fonctions de pilotage, la gestion et l'exécution, la composition des équipes, les missions et le fonctionnement de ces organes.

3. Vrai ou faux. Un diagnostic environnemental est conduit pour identifier et évaluer les impacts environnementaux négatifs que pourrait entraîner le projet et pour proposer des mesures capables de les atténuer et de les contrôler.

Réponse Vrai. Une évaluation environnementale doit être effectuée dès le début de l'étude du projet afin que des mesures si nécessaires puissent être incorporées dans la conception du projet. Ce type de diagnostic ne se limite pas à l'environnement biophysique, mais prend en compte les aspects économiques, sociaux, culturels, sonore, visuel, etc. La durabilité du projet est également examinée (sous l'angle de l'utilisation des ressources naturelles et environnementales, mais également sur les besoins en assistance opérationnelle lorsque l'investissement est réalisé).

Corrigé de l'exercice 2.8.1 QCM sur le diagnostic financier

1. Vrai ou faux. Le diagnostic financier touche le financement du projet ainsi que les prévisions financières d'un projet générateur de revenu.

Réponse : Vrai. Il faut dans le cadre du diagnostic examiner le financement du projet, mais pour se faire il faut examiner préalablement les prévisions financières s'il s'agit d'un projet générateur de revenu.

2. Vrai ou faux. Les recettes générées par le projet sont estimées à l'aide de l'analyse de la demande et de l'offre.

Réponse : Vrai. Il faut examiner le marché dans son ensemble, voir les parts qu'occupe la concurrence et estimer la part des recettes générées par le projet compte tenu de la concurrence et de l'analyse de la demande.

3. Vrai ou faux. Les dépenses d'exploitation d'un projet générateur de revenus renferment des coûts directs de production et des frais généraux d'exploitation.

Réponse : Vrai. Les coûts directs de production varient en fonction du volume de vente et les frais généraux d'exploitation qui ne varient pas normalement avec le niveau de production.



Corrigé de l'exercice 2.8.2 Nommer les ressources qu'il est possible d'obtenir dans le cadre du financement d'un projet d'investissement.

Réponse :

1. Contreparties de l'État
2. Contribution des partenaires
3. Participation des populations bénéficiaires
4. Recettes générées par le projet

Corrigé de l'exercice 2.8.3 Nommer les types d'emplois qui doivent être financés dans le cadre du financement d'un projet d'investissement.

Réponse :

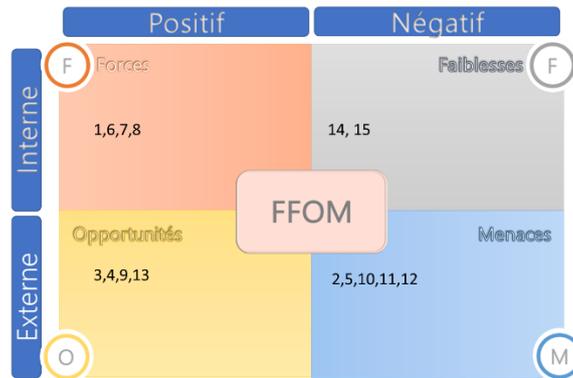
1. Dépenses d'investissement
2. Les dépenses directes de production (fonction des recettes d'exploitation)
3. Les frais généraux d'exploitation
4. Les frais de fonctionnement durant la phase de réalisation du projet

Corrigé de l'exercice 2.9.1 Classer les événements suivants relatifs à un projet d'investissement dans la matrice de diagnostic FFOM/SWOT. Il faut identifier les opportunités et menaces, mais également identifier les forces et faiblesses. Cela vous aidera à documenter d'autre partie incluse dans le P2, notamment le diagnostic organisationnel, institutionnel et des RH. Le contexte est le suivant :

1. Le ministère dispose d'experts fiables pour accompagner la maturation du projet.
2. La nouvelle loi XXX sur la protection de l'environnement peut impacter sur des coûts à la hausse pour le projet.
3. Intérêt général du public pour l'extrait du projet.
4. La matière première est disponible à moindre coût actuellement sur le marché.
5. Les élections à venir dans le pays risquent de retarder le projet qui doit pourtant être analysé rapidement pour répondre à un besoin urgent.
6. Le top management adhère déjà à ce projet.
7. Les ressources du ministère ont de fortes compétences dans ce type de projet.
8. Plusieurs projets similaires ont été conduits avec succès par le ministère.
9. La pandémie mondiale accroît la demande de ressources X qu'exporte le pays.
10. Mouvement social dans le pays qui est contre les extraits que propose le projet.
11. La culture fait en sorte que la population dans le nord du pays n'adhérera pas facilement au projet.
12. L'inflation anticipée pour les 5 prochaines années est en forte hausse.
13. Les Partenaires techniques et financières financent actuellement plusieurs projets épousant cette cause.
14. Les ressources financières du projet sont limitées.
15. Une collaboratrice clef part en congé de maternité.



Réponse :





©AO
Mai 2022

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

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