

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

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

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

1. Liens avec le cadre logique

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

2. Analyse des principaux agents

- **Tous les agents significativement affectés par le projet ont-ils été identifiés ?**
- par exemple les bénéficiaires visés, ainsi que d'autres groupes qui peuvent être significativement affectés
- **Les agents pour lesquels il n'est pas certain qu'ils vont bénéficier** d'avantages nets ont-ils fait l'objet d'analyses séparées (c'est-à-dire des cash flows¹ distincts). *Est-ce que tous les agents bénéficient d'un avantage supérieur aux coûts qu'ils vont devoir supporter?*
- Est-il assuré qu'**aucun agent ne subira des problèmes de solvabilité** au cours de la période du financement et que **les avantages générés par le projet sont viables** dans le long terme? Le problème est celui de la capacité de recouvrement des coûts² (notamment des coûts récurrents) et peut se vérifier soit par l'établissement de cash flows ou de comptes d'exploitation distincts.

3. Situations Avec et Sans Projet/Variantes

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

¹ Dans le manuel EcoFin, un « bilan des flux » est utilisé pour l'analyse. Le cash flow, également nommé échéancier des flux, prend en compte tous les flux monétaires, alors que le bilan des flux comprend en plus les flux entrants et sortants qui ne font pas l'objet de flux monétaires (contributions et avantages en nature). Les deux états sont nécessaires, le premier pour vérifier la solvabilité du projet, le second pour refléter l'utilisation des ressources.

² En particulier des groupes plus pauvres, qu'ils soient ou non parmi les bénéficiaires projetés

4. Quantification des Avantages et comparaison aux Coûts

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

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

- Est-ce que les questions les plus pertinentes ont été posées, utilisant les types/techniques appropriées d'analyse financière et/ou économique (voir le tableau joint en annexe)?
- **L'analyse financière** a été entreprise **avant** l'analyse économique ?
- **Analyse économique - méthode des effets** (le cas échéant)
 - *Quelles sont les conséquences de la réalisation du projet pour l'économie nationale (exprimés en prix du marché), particulièrement sur*
 - *la croissance économique,*
 - *le budget de l'Etat (charges récurrentes à financer),*
 - *les ressources en devises,*
 - *la distribution des revenus?*
- **Analyse économique – prix de référence (“ shadow pricing ”)**
 - *Quels sont les objectifs de politique macro-économique qui ont conduit au choix de prix de référence repris dans l'analyse (coûts et éventuellement avantages) ?*
 - *Le passage des prix du marché (analyse financière) au prix de référence, les coefficients appliqués et leur justification, les éventuelles externalités positives ou négatives et leur valorisation sont-ils expliqués?*

- *Quels sont les résultats du shadow pricing³ et des analyses de sensibilité ?*
- *Quelle est la performance du projet après la prise en compte des **distorsions de prix**⁴ par rapport à d'autres projets :*
 - *semblables dans le même pays*
 - *semblables dans d'autres pays et / ou régions*
 - *semblables susceptibles d'être concurrent en termes d'accès à la ressource (subvention / prêt)?*

6. Hypothèses et Risques

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

7. Synthèse de l'Analyse EcoFin du projet

- Le projet est-il **efficace?** – *comparaison des résultats avec les moyens mis en œuvre: analyses coûts – efficacité et analyse coûts - avantages*
- Le projet est-il **efficace?** – *comparaison des résultats (i.e. cash flow) avec l'objectif spécifique*
- Le projet sera-t-il confronté à des problèmes de **viabilité** (entretien, coûts de fonctionnement, capacité de paiement particulièrement pour les pauvres) pendant la mise en œuvre? Les avantages générés par le projet sont-ils **viables** pour les agents principaux à long terme?
- Au niveau de l'**impact**, quels sont les effets du projet sur les principaux objectifs de politique économique? Ces impacts du projet sont-ils tous acceptables?
- Le projet est-il pertinent pour les bénéficiaires finaux? Quelle est **la pertinence** économique du projet en ce qui concerne les priorités et les réformes entreprises par **le gouvernement?** en ce qui concerne les politiques et les priorités **de la Commission?**
- **En conséquence, le financement du projet peut-il être recommandé** du point de vue financier et économique? Dans le cas contraire, les raisons ont-elles été données et des propositions de reformulation ont-elles été fournies? Quelles améliorations peuvent être suggérées?

³ VAN économique, TIR économique et éventuellement DRC ou CRI

⁴ Notion de coût d'opportunité. Est-il justifié, du point de vue de la collectivité nationale du pays (ou de la région) d'investir dans ce projet ou est-il préférable pour cette collectivité nationale d'affecter les ressources rares à d'autres projets ?

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

Critères	Questions	Analyse EcoFin pertinente	R*	C*	J*	E*
Efficiéce	<p>Est-ce que le projet utilise-t-il le minimum de ressources nécessaires et celles-ci sont-elles utilisées efficacement ?</p> <p>La rentabilité du projet est-elle satisfaisante (valable seulement pour les projets valorisables)?</p>	<p>Coûts / Efficacité (financière et, s'il y a lieu, économique – par exemple en utilisant les prix de référence)</p> <p>Coûts / Avantages⁵ (financière et, s'il y a lieu, économique – par exemple en utilisant les prix de référence)</p>				
Efficacité	Dans quelle mesure le projet permet-il d'atteindre l'objectif spécifique?	Comparaison des résultats (i.e. cash flow) avec l'objectif spécifique				
Viabilité	<p>Les principaux agents vont-ils rencontrer des problèmes de solvabilité pendant la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Les principaux agents sont-ils capables d'assurer le financement des coûts récurrents après la fin du projet?</p> <p>Le projet est-il compétitif (et donc viable) du point de vue international ?</p>	<p>Analyse financière des principaux agents</p> <p>Analyse financière des principaux agents</p> <p>Analyse économique : prix de référence</p>				
Impact	Quels sont les effets du projet sur l'économie nationale (la croissance économique, le budget du gouvernement, les devises, et la distribution des revenus) ?	Analyse économique : méthode des effets				
Pertinence	<p>Le projet répond-il aux besoins réels des bénéficiaires visés ?</p> <p>Comment ce projet s'intègre-t-il aux priorités nationales et aux réformes entreprises par le gouvernement ?</p> <p>Comment le projet s'intègre-t-il aux politiques et aux priorités de l'UE ?</p>	<p>Analyse financière des bénéficiaires visés</p> <p>Analyse économique (<i>méthode des effets et prix de référence</i>)</p> <p>Analyse économique (<i>méthode des effets et prix de référence</i>)</p>				

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

⁵ par exemple rentabilité