

Décentralisation et Gouvernance Locale
« Pour une Gestion Locale plus Efficace, Démocratique et Responsable des
Services et des Ressources »

Planification et Gestion
de Projets

Manuel du Participant

Préparé par DGL Felo pour l'ARD, Inc.
Au titre du Contrat N° 685-C-00-00-000037-00
Avec l'USAID/Sénégal

Table des matières

Contexte et justification.....	1
Le manuel du participant.....	1
Contenu du manuel.....	1
Mode d'utilisation	2
Introduction	3
Séance d'ouverture.....	6
Séance 1: Diagnostic de projets communautaires	7
Séance 2: Notions de planification d'un projet	9
Séance 3: Processus de planification d'un projet communautaire	11
Question focale	11
Etude de cas	11
Séance 4: Projets sociaux et productifs.....	21
Question focale	21
Méthodologie d'élaboration de projets sociaux	24
Méthodologie d'élaboration de projets productifs	26

Contexte et justification

Le Programme d'Appui à la Décentralisation et à la Gouvernance Locale (DGL Felo), Objectif Stratégique n° 2 (SO2) de l'USAID/Sénégal, exécuté par ARD, Inc, est l'une des trois composantes du nouveau code de soutien du gouvernement des Etats-Unis d'Amérique au développement du Sénégal. Il vise à améliorer les performances des élus et autres acteurs locaux pour une gestion plus efficace, démocratique et responsable des services et des ressources.

Il répond non seulement à la demande des organes de collectivités locales (communautés rurales, communes et régions) mais aussi à celles des organisations communautaires de base (OCB).

Cet appui se fait à travers la formation et l'assistance technique. Les résultats attendus sont les suivants:

- la capacité accrue des institutions locales;
- l'accès accru aux ressources financières;
- la participation à la gestion et à la supervision des affaires locales;
- la mise en œuvre plus efficace des politiques et règlements liés à la décentralisation.

Le manuel du participant

Les ateliers de formation basés sur une technique de participation nouvelle et révolutionnaire (MAP) sont des moments privilégiés d'échange et de clarification.

Le manuel a été élaboré pour répondre aux souhaits des participants de disposer à l'issue de la formation d'un document de référence qui servirait à la fois de recueil à leur production, et travaux ainsi qu'à l'essence des informations tirées du module de formation.

Son exploitation permettrait de tester et d'appréhender la maîtrise des outils élaborés pendant l'atelier.

Il comporte entre autres éléments des extraits de textes et de procédures d'actions jugées essentielles, des fiches d'informations, des modèles et exemples de formulaires, lettres, le plus souvent utilisés dans la gestion des services à compétences transférées.

Contenu du manuel

Dans ce manuel, vous trouverez:

- L'agenda de la formation;
- Les questions focales relatives aux étapes des séances;
- Les espaces réservés au recueil des productions;
- Des exercices pratiques;
- Des textes d'étude de cas;
- Des fiches d'information;
- Des outils qui complètent les fiches d'information.

Mode d'utilisation**Question focale ?**

Ces deux lettres indiquent une question focale à laquelle vous devez d'abord répondre individuellement d'abord, ensuite en groupe.

**Flèche**

Cet espace est réservé au recueil des productions de groupes et la synthèse.

Proverbe

Énoncé de proverbe

Le cercle annoté vous indique l'énoncé d'un proverbe sur lequel vous êtes invité à réfléchir

Cas

Étude de cas

Le cercle annoté vous indique l'étude d'un cas que vous devez traiter en groupe.

Jeux de rôle

Jeux de rôle

Le cercle annoté vous indique un jeu de rôle qui va vous amener à réfléchir sur un sujet déterminé.

Exercice
n° x

Exercice

Le dessin vous indique l'énoncé d'un exercice

Solution
n° x

Solution de l'exercice x page x

Le dessin indique la solution de l'exercice



Introduction

Le manuel du participant a été élaboré pour servir de document de référence pendant et après la formation. Sa conception s'appuie sur:

- La revue de la documentation disponible sur le thème de la Planification et de la Gestion de Projet;
- Le plan de progression pédagogique du module de formation.

A la fin de la formation, chaque participant disposera d'un document contenant ses propres notes et les informations dont il a besoin pour consolider les connaissances nouvellement acquises.

La formation en planification et gestion de projet

La formation en Planification et Gestion de Projet doit aider les participants à comprendre l'importance de l'organisation des activités d'une organisation communautaire de base (OCB). Elle doit doter les dirigeants d'OCB ainsi que les responsables d'activités, de compétences et d'outils opérationnels et adaptés en planification. Elle doit en outre, initier ces dirigeants et responsables sur les différentes phases d'élaboration d'un dossier de projet.

Les groupes cibles

Cette formation est destinée à tous les responsables d'OCB qui sont impliqués dans le pilotage d'activités communautaires. Les participants à la formation doivent savoir lire et écrire en français, de préférence.

Il serait utile de tenir une séance d'information avant la formation afin d'aider les OCB à définir des critères de sélection des participants et à préciser leur préoccupation.

Le contenu des séances de formation

Le manuel contient les séances de formation suivantes:

- Agenda de la formation;
- Séance d'ouverture;
- Séance 1: Diagnostic de projets communautaires;
- Séance 2: Notions de planification;
- Séance 3: Processus de planification communautaire;
- Séance 4: Techniques et outils d'élaboration d'un dossier de projet;
- Séance 5: Engagement des participants, plan d'action, évaluation.

La durée de la formation

La durée de la formation est de trois jours avec un temps de travail de six heures par jour.

Le suivi de la formation

Un programme de suivi et évaluation est mis en œuvre après la formation afin d'aider les participants à renforcer les acquis. Ce programme s'appuie sur les recommandations et engagements des participants à la fin de l'atelier.

L'agenda de la formation

Jour 1

09:00 – 10:30	Séance d'ouverture	
	• Présentation des objectifs de la séance.....	35 mn
	• Présentation des participants.....	30 mn
	• Recueil des attentes.....	30 mn
	• Présentation des objectifs de la formation	15 mn
	• Définition des règles du jeu	10 mn
10:30 – 11:00	Pause	30 mn
11:00 – 13:30	Séance 1 – Diagnostic de Projets communautaires	45 mn
	Séance 2: Notions de planification	
	• Présentation des objectifs de la séance.....	5 mn
	• Notion de planification.....	30 mn
	• Notion de plan, de programme et projet.....	45 mn
13:30 – 14:40	Pause	70 mn
14:40 – 16:50	Séance 3: Processus de Planification de Projets Communautaires	
	• Présentation des objectifs de la séance.....	5 mn
	• Projets productifs et projets sociaux	25 mn
	• Démarche de diagnostic d'un projet communautaire.....	45 mn
16:50 – 17:00	Evaluation journalière	

Jour 2

09:00 – 10:30	Séance 3: Processus de Planification de Projets Communautaires (suite)	
	• Exercice sur le diagnostic	45 mn
	• Processus de planification d'un projet communautaire.....	45 mn
10:30 – 11:00	Pause	30 mn
11:00 – 13:30	Démarche de planification communautaire	
	• Exercice sur la planification.....	60 mn
	• Etapes d'un projet communautaire.....	30 mn
13:30 – 14:45	Pause	75 mn
14:45 – 16:50	Séance 4: Techniques d'élaboration d'un dossier de projet	
	• Présentation des objectifs de la séance	
	• Approche méthodologique	
16:50 – 17:00	Evaluation journalière	

Jour 3

09:00 – 11:00	Séance 4: Techniques d'élaboration d'un dossier de projet (suite)	
	• Identification du problème	30 mn
	• Elaboration de l'arbre à problèmes	
	• Détermination des objectifs et extrants (l'élaboration de l'arbre d'objectifs).....	30 mn
	• Analyse du marché.....	60 mn

11:00 – 11:30	Pause	30 mn
11:30 – 13:30	Analyse et choix de la technologie	
	• Identification des ressources	30 mn
	• Organisation et management du projet	30 mn
13:30 – 14:30	Déjeuner	60 mn
14:30 – 16:00	Calendrier des activités du projet	
	• Analyse coûts-bénéfices.....	45 mn
	• Résumé du dossier	30 mn
16:00 – 16:30	Engagements des participants	30 mn
16:30 – 17:00	Séance 5: Evaluation et clôture	30 mn

Séance d'ouverture

- Recueil des attentes des participants;
- Objectifs de la formation en Planification et Gestion de Projet;
- Règles du jeu à respecter pendant la formation.



Séance 1: Diagnostic de projets communautaires

Exercice 1

En vous référant aux projets que vous connaissez ou auxquels vous avez vécu, donner les facteurs négatifs ou (points faibles) qui peuvent avoir contribué à l'échec de ces projets ainsi que les facteurs positifs ou (points forts) qui peuvent avoir contribué à leur réussite.

No	Facteurs négatifs	No	Facteurs positifs
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	
6.		6.	
7.		7.	
8.		8.	
9.		9.	

Exercice 2

Selon votre expérience, identifiez la nature de ces facteurs par les lettres:

- M devant les facteurs liés au management;
- E devant les facteurs liés à l'environnement;
- M + E devant les facteurs relevant des deux à la fois.

Les principales leçons que l'on peut tirer de ce travail de diagnostic sont les suivantes:

- Il existe un certain nombre de facteurs ou forces qui peuvent faire réussir les projets productifs ou sociaux;
- Ceux-ci sont internes au projet ou dépendent de l'environnement.

Les facteurs internes au projet peuvent se manifester dans les phases:

- d'identification;
- de préparation;
- d'exécution;
- de suivi ou d'évaluation.

Les facteurs de l'environnement sont présents aux niveaux social, culturel, politique, économique, etc.

L'existence de certains facteurs positifs ne signifie pas nécessairement qu'un projet connaîtra une réussite.

Un projet étant un ensemble, un tout, il faut donc s'assurer de l'existence ou de la création des facteurs positifs internes et des facteurs positifs externes (de l'environnement).

Il existe un certain nombre de facteurs ou forces qui peuvent faire réussir les projets productifs ou sociaux. Ceux-ci sont internes au projet ou dépendent de l'environnement.

Les facteurs internes au projet peuvent se manifester dans les phases d'identification, de préparation, d'exécution, de suivi ou d'évaluation. Les facteurs de l'environnement sont présents aux niveaux social, culturel, politique, économique, etc.

La stratégie de changement organisationnel développée par Kurt Lewin est illustrée dans le tableau suivant:

	Facteurs		Stratégie
→	Facteurs ou forces négatives (problèmes) ou points faibles	↓	Eliminer ou atténuer l'impact de ces forces ou facteurs sur les projets
	Facteurs ou forces positives (atouts) ou points forts	↑	Renforcer les facteurs ou l'impact de ces forces positives sur les projets



Séance 2: Notions de planification

Question focale

- Quelle est selon vous l'utilité de la planification?
- Quelle est selon vous la définition qu'on peut donner à la planification?
- Quelle est selon vous la définition qu'on peut donner au plan?
- Quelle est selon vous la définition qu'on peut donner au projet?

Proverbe

« Si vous ne savez pas où vous allez, tout chemin vous y mènera ». A commenter.

Le plan*Définition*

Le plan est une liste d'objectifs à atteindre.

But

Identifier et définir l'ensemble des objectifs.

Le programme*Définition*

Le programme est une liste d'activités organisées

But

- Identifier les tâches et les ressources pour effectuer les activités;
- Traduire l'ensemble des activités hiérarchiques dans le temps et dans l'espace pour réaliser les objectifs.

Le projet*Définition*

Le projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus.

But

Réaliser un produit ou une œuvre au profit d'une collectivité ou à titre privé.

La planification

Définition: La planification précède l'action. Elle permet de décider aujourd'hui de ce qui se passera demain.

But

- Identifier les besoins à satisfaire dans un horizon temporel;

- Préciser les résultats à atteindre par la définition, la sélection et la classification des objectifs;
- Définir des critères d'évaluation permettant de juger des performances réalisées;
- Repérer de façon logique et synthétique les différentes actions pour réaliser les objectifs.
- Evaluer les ressources humaines et financières nécessaires à l'exécution des activités.
- Définir les responsabilités des personnes et unités chargées d'exécuter les activités.

Fiche d'information n°1

La planification, le plan, le programme et le projet

La planification

Trois considérations permettent d'appréhender l'importance de la planification au sein du projet. La planification, à travers les outils qu'elle propose, apporte des réponses à ces difficultés. Elle permet:

- d'avoir une vue d'ensemble des activités à réaliser;
- de déterminer les relations entre ces activités;
- d'établir un calendrier d'activités afin de faciliter l'exécution.

Le plan

Le plan formule l'ensemble des objectifs à atteindre et permet d'avoir une vue globale sur les composantes du projet.

Le programme

C'est un ensemble cohérent d'activités à résoudre dans le temps en vue d'atteindre un objectif donné. Le programme présente trois caractéristiques principales:

- Il vise un objectif donné;
- Les activités qu'il comporte sont organisées de façon logique et séquentielle;
- Il identifie les tâches, les personnes responsables ainsi que la date et la façon d'effectuer les tâches.

Le projet

Plusieurs définitions ont été données au projet:

- Un projet est un ensemble d'éléments intégrés dans le but d'atteindre un objectif (Eddu Baptiste).
- Un projet est un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires ou non monétaires (S. Michaild).
- Un projet est un processus ayant pour but de réaliser un produit spécifique, une œuvre concrète. Le projet suit un cycle de vie de durée limitée qui est constituée de phases et d'étapes typiques, cependant, ces phases et étapes varient selon le stade du cycle (Hubert Wallot).
- Un projet est une activité déterminée avec un point de départ et un point final précis, visant à atteindre un objectif particulier » (P.Gittenger).



Séance 3: Processus de planification d'un projet communautaire

Question focale

Le processus de planification communautaire doit être conduit selon une démarche logique comprenant plusieurs phases.

Quelles sont les phases du processus de planification communautaire?

La démarche de diagnostic communautaire

Quel est le but du diagnostic communautaire?

Quelles sont les différentes étapes du diagnostic communautaire?

- Première étape;
- Deuxième étape;
- Troisième étape;
- Quatrième étape.

Tableau du diagnostic

Citer les méthodes, les résultats attendus et les outils utilisés dans le diagnostic.

Etude de cas

Le village de Dawraw dans la zone des Niayes est confronté à une recrudescence du prélèvement de sable marin par des charretiers venant des villages environnants. On constate en moins d'une décennie, une baisse de la pluviométrie et une dégradation des sols sans précédent dans la bande des Niayes.

Le manque d'eau a fini de dessécher les filaos qui servaient de rampants contre les vents marins. Les sols fertiles se sont dégradés sous l'action du vent et du manque d'entretien dû à la rareté de la main-d'œuvre.

Les habitants de Dawraw n'ont jamais connu une pénurie alimentaire d'une telle ampleur. Le manque de céréales et d'argent n'a épargné personne, même pas les plus nantis qui ont décidé de prendre le chemin de l'exode, au dernier moment.

Si rien n'est fait, la famine et la pauvreté vont s'installer dans le village et disloquer les familles.

Elaborer l'arbre à problèmes en identifiant le problème central, ses causes et ses effets.

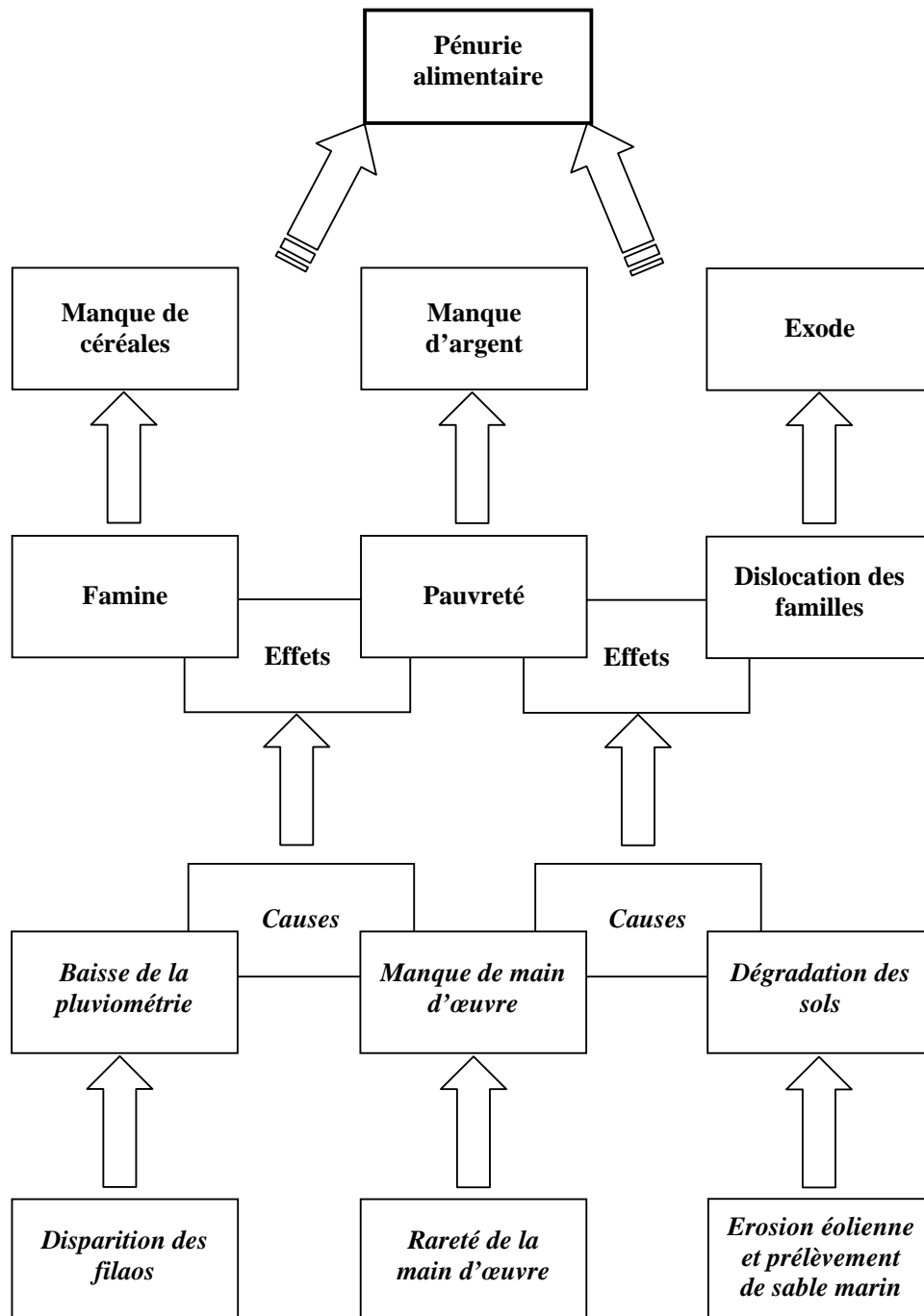
Phases du processus de planification communautaire

- Identification des problèmes prioritaires, de leurs causes et de leurs conséquences;
- Détermination des causes pour lesquelles la communauté veut et peut agir;
- Formulation des objectifs et des actions à mettre en œuvre pour la résolution des problèmes.

Etapes du diagnostic communautaire

- Assemblée générale (villageoise);
- Travail sur le terrain;
- Atelier de groupe de travail;
- Réunion de restitution.

Arbre à problèmes



Fiche d'information n° 2

Le diagnostic communautaire

But

Le but du diagnostic, est d'analyser la situation actuelle de la communauté de base.

A la fin de l'étape de diagnostic, on dispose d'une liste de problèmes hiérarchisés, d'une analyse des problèmes prioritaires et leurs tendances les plus marquantes. Il revient alors aux différents services techniques d'approfondir les informations les concernant.

Outils

Le diagnostic est réalisé de façon systématique dans la démarche participative. Les outils et méthodes utilisés sont choisis dans la gamme d'outils de la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP).

Profil historique

Cet outil permet de repérer et de retrouver l'histoire de la communauté ou de la région. Il se fait à l'aide d'un dessin, d'un résumé écrit ou par des symboles. Il sert à montrer les périodes clé qui ont eu un impact sur la vie des villageois.

Carte du village

La carte permet de structurer les connaissances que les villageois ont de leur terroir et permet, dans le cas de cartes tracées par différents sous-groupes de villageois, un échange d'idées entre eux.

Interview semi-structurée

Pour découvrir ou comprendre une situation, l'interview semi-structurée (ISS) est tout indiquée. Ce type d'interview se situe entre les causeries-débats ordinaires et les enquêtes classiques réalisées à l'aide d'une fiche d'enquête. L'ISS permet de mieux comprendre les activités des différents groupes socioprofessionnels, l'utilisation des ressources, les organisations villageoises et les activités des organismes intervenant dans le village la plus

Transect

Le transect est la prospection physique d'un terroir, en suivant un parcours bien déterminé pour découvrir la diversité du milieu et mieux comprendre les problèmes, leurs causes et leurs effets.

Calendrier saisonnier

Bien connu dans la recherche et la vulgarisation agricole, le calendrier saisonnier indique les saisons agricoles, les cultures et les activités agricoles pour chaque culture. Remplir un calendrier à l'aide d'un guide d'entretien permet d'obtenir beaucoup d'informations sur les travaux agricoles et la répartition du travail sur l'année.

Calendrier journalier

Le calendrier journalier représente l'occupation journalière des (groupes de villageois). Il permet d'analyser la charge de travail quotidienne des différents groupes au cours du temps.

Diagramme de Venn

Le diagramme de Venn est une méthode qui permet de visualiser et d'analyser les relations qui existent entre différents sujets. Ces sujets peuvent être des individus, des groupes, des organisations villageoises, etc.

Choix des problèmes prioritaires

L'identification des problèmes prioritaires (à partir de la liste des problèmes) est faite par des groupes socioprofessionnels lors d'une discussion ouverte.

Etant donné qu'il est difficile d'attaquer tous les problèmes à la fois, il faut commencer par les « priorités des priorités », ceux:

- qui apparaissent dans la liste de plusieurs groupes socioprofessionnels;
- qui ont une chance de résolution immédiate;
- pour lesquels, des capacités existent pour soutenir les efforts des villageois;
- qui ont un impact important sur la vie d'un (ou plusieurs) groupes pour lesquels des ressources existent ou peuvent être mobilisées.

Ce choix n'exclut cependant pas le traitement des autres problèmes considérés comme étant prioritaires par les villageois.

Arbre à problèmes

L'arbre à problèmes permet d'illustrer la complexité des problèmes et de les analyser. L'image de l'arbre est utilisée pour identifier les causes et les effets. Les racines (causes) nourrissent le tronc (problème central) qui porte ou produit les branches et les fruits (effets ou conséquences). Pour résoudre un problème, il faut donc « couper les racines », c'est à dire supprimer les causes.

Tableau du diagnostic

Etapes/Méthodes	Résultats attendus	Outils
Assemblée générale (villageoise)	- Clarification du travail et des résultats - Identification et critères de contribution des groupes - Explication sur les outils à utiliser	- Discussion de groupes
Travail sur le terrain	- Approfondissement des connaissances sur le village, ses problèmes et ses atouts	- Transect - Interviews semi-structurées - Calendrier journalier
Atelier de groupe de travail	- Identification des problèmes prioritaires - Visualisation du problème central des causes et des effets	- Arbre à problèmes - Grille d'analyse des hypothèses - Diagramme de Venn
Réunion de restitution	- Compréhension commune des problèmes, causes et effets - Priorisation des problèmes à solutionner	- Matrice de préférence - Pyramide des problèmes prioritaires

Arbre à problèmes

Définition

C'est un schéma qui permet de visualiser la complexité des problèmes.

L'analyse de l'arbre à problèmes permet:

- de déterminer le problème central;
- d'identifier et d'analyser les effets les plus importants et les causes les plus profondes pour la recherche de solution.

Questions permettant d'identifier les causes, effets, solutions et actions?

Causes

- A quoi le problème est-il dû?
- Où le mal se situe-t-il?

Effets

- Que se passe-t-il si le problème ou la situation persiste?
- A quoi faut-il s'attendre si rien n'est fait?
- Quelles sont les conséquences du problème?

Solutions

- Voulons-nous faire quelque chose pour y remédier?
- Si oui, que pouvons-nous faire?
- Quelles solutions ont été tentées autre fois mais n'ont pas réussi?
- Que pouvons-nous tenter maintenant pour résoudre le problème?

Actions

- Si nous pensons avoir trouvé la solution, que devons-nous faire pour la mettre en œuvre?

Étapes pour élaborer l'arbre à problèmes

Étape 1

- Déterminer le problème principal.

Étape 2

- Elaborer une liste exhaustive de causes au problème en cherchant à savoir à quoi le problème est-il dû.

Étape 3

- Construire les racines de l'arbre en cherchant les causes directes du principal problème, puis les causes secondaires.

Étape 4

- Elaborer une liste exhaustive des effets du principal problème.

Etape 5

- Construire les branches de l'arbre en cherchant les effets directs du problème principal, puis les effets secondaires.

Etape 6

- Vérification de la relation cause/effet en partant du bas de l'arbre.

Choix des causes les plus importantes.

La démarche de planification communautaire*Question focale*

- Quel est le but de la planification communautaire?
- Quelles sont les étapes de la planification?

Tableau du diagnostic

Citer les méthodes, les résultats attendus et les outils utilisés dans la planification.

Etude de cas

Le village de Dawraw dans la zone des Niayes est confronté à une recrudescence du prélèvement de sable marin par des charretiers venant des villages environnants. On constate en moins d'une décennie, une baisse de la pluviométrie et une dégradation des sols sans précédent dans la bande des Niayes.

Le manque d'eau a fini d'assécher les filaos qui servaient de rampants contre les vents marins. Les sols fertiles se sont dégradés sous l'action du vent et du manque d'entretien dû à la rareté de la main d'œuvre.

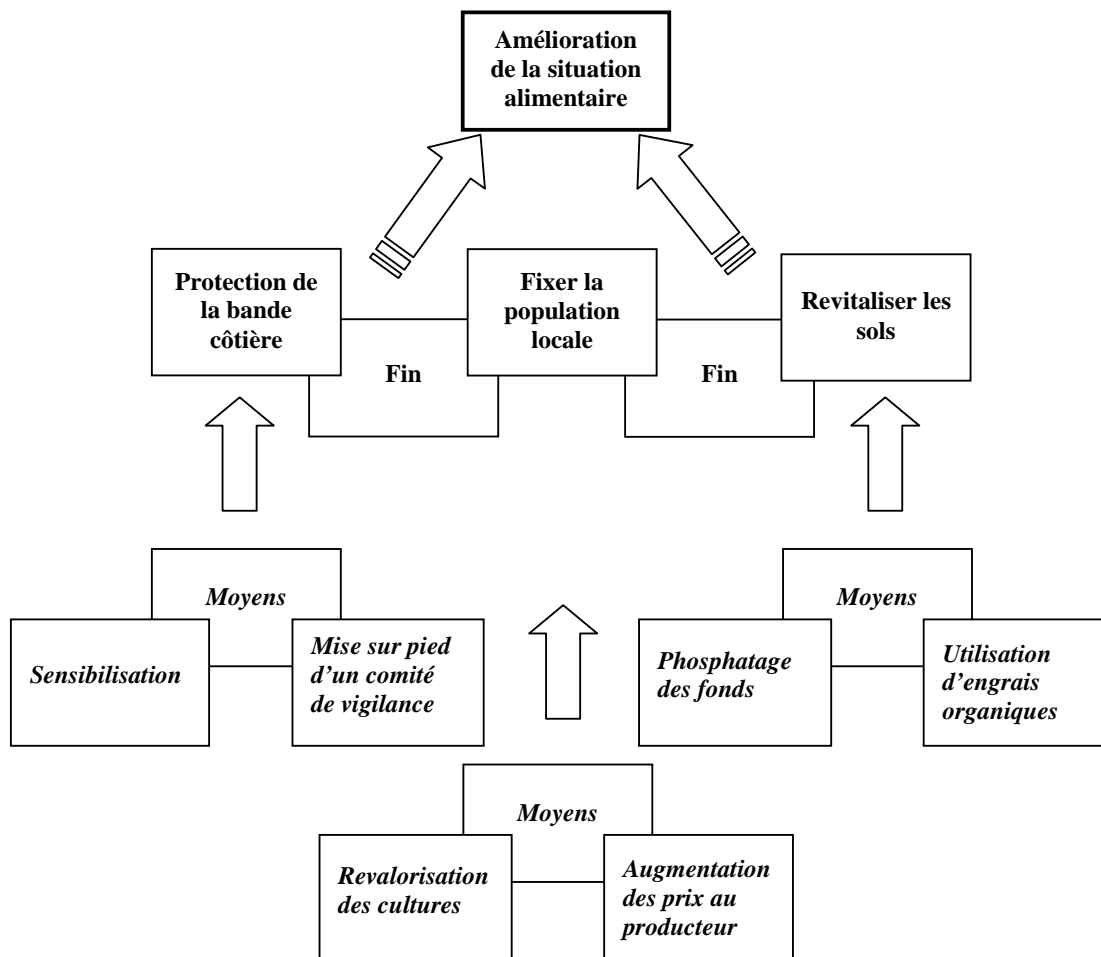
Les habitants de Dawraw n'ont jamais connu une pénurie alimentaire d'une telle ampleur. Le manque de céréales et d'argent n'a épargné personne, même pas les plus nantis qui ont décidé de prendre le chemin de l'exode, au dernier moment.

Si rien n'est fait, la famine et la pauvreté vont s'installer dans le village et disloquer les familles.

Elaborer l'arbre d'objectifs pour résoudre le problème identifié dans la phase de diagnostic.

Etapes de la planification communautaire

- Tenue de l'Assemblée générale (villageoise);
- Elaboration de l'arbre d'objectifs (atelier de groupes de travail);
- Révision des actions par les villageois et les assistants techniques;
- Elaboration des tableaux de planification (atelier de groupes de travail);
- Réunion de restitution.

Arbre d'objectifs

Fiche d'information n° 3

La planification communautaire

But

Le but du diagnostic est d'établir une liste des problèmes prioritaires, de leurs causes et de leurs conséquences. Dans l'étape de planification, les problèmes prioritaires sont transformés en objectifs et des actions sont proposées par les villageois. Parfois ceux-ci n'ont pas d'actions à proposer pour atteindre les objectifs. Dans ce cas, l'équipe peut, elle-même proposer des actions alternatives à partir d'expériences locales ou extérieures et en discuter avec eux.

L'étape de planification comprend trois séances qui permettent de:

- déterminer les actions permettant d'atteindre les objectifs;
- compléter l'élaboration des actions et de vérifier leur faisabilité par l'équipe d'appui et quelques représentants du village;
- planifier les actions à mener avec l'ensemble de la population;

La planification permet d'identifier les actions qui doivent être exécutées dans le village et de préciser avec les villageois, le rôle et la contribution de tous les partenaires impliqués.

Outils

Arbre à objectifs

L'arbre d'objectifs permet de transformer en objectifs les problèmes prioritaires identifiés lors de l'étape de diagnostic. Chaque problème (et des causes sur lesquelles on peut et veut agir) est alors envisagé sous son aspect positif (correspondant à un objectif réalisable). L'arbre à objectifs représente une suite logique d'actions proposées par les villageois, qui doivent permettre d'atteindre l'objectif visé. Il appartient ensuite à l'équipe et à quelques représentants villageois d'en faire ensemble une analyse critique:

- Les actions des villageois peuvent-elles permettre d'atteindre chacun des objectifs? Si non, quelles actions l'équipe d'appui peut-elle proposer?
- Quels sont les avantages, inconvénients et conditions de réalisation des actions proposées?

Cette analyse permet d'élaborer une liste définitive des actions par objectif et qui sera utilisée comme base de la planification.

Tableau de planification

Le programme de planification permet de programmer les actions dans le temps et d'en examiner la faisabilité. Le tableau est utilisé par les villageois pour préciser les moyens matériels, financiers et humains à mettre en œuvre pour chaque activité. Les activités, moyens et conditions sont enregistrés sous forme de tableau.

Celui-ci permet d'identifier pour chaque action les indicateurs du suivi qui sont à déterminer par les villageois. La question qui se pose alors est la suivante: « A partir de quel moment peut-on estimer que l'action proposée est terminée? ». La liste des indicateurs est le principal outil à utiliser dans les étapes suivantes (exécution et suivi-évaluation) pour vérifier l'avancement des activités programmées.

Tableau de planification communautaire

Etapes/Méthodes	Résultats	Outils
Assemblée générale	- Classification des objectifs - Adhésion populaire	- Discussion de groupes - Interview semi-structuré
Atelier de groupe de travail	- Traduction des problèmes apparus en objectifs et actions à mettre en oeuvre	- Arbres d'objectifs - Planification opérationnelle - Grille d'analyse de faisabilité
Assistance technique	- Finalisation de la formulation des priorités	- Focus Group - Concertation
Classification des activités par ordre de priorité	- Définition de l'ordre de priorité dans la mise en œuvre des activités	- Pyramides des priorités - Calendrier journalier saisonnier - Chronogramme des activités
Réunion de restitution	- Présentation - Discussion du chronogramme des activités	- Discussion de groupes - Technique de la participation

Arbre des objectifs**Définition**

C'est un diagramme qui illustre les relations entre les différents niveaux d'objectifs du projet.

La relation est définie en terme de liens: FIN = MOYEN

- On se pose la question: « Comment atteindre l'objectif de niveau supérieur? »
- On se pose la question: « Pourquoi réaliser l'objectif de niveau inférieur? »

Avantages de l'arbre des objectifs

- Permet de visualiser l'ensemble des objectifs d'un projet;
- Ordonne (hiérarchise) les objectifs;
- Permet de déterminer les liens entre les objectifs;
- Permet d'intégrer des éléments qualitatifs et quantitatifs;
- Facilite le suivi des activités et des résultats.

Limite de l'arbre des objectifs: Ne permet pas d'appréhender les liens entre objectifs d'un même niveau.

Différentes étapes pour l'élaboration d'un arbre des objectifs**Condition préalable**

Définition d'un problème central, de ses causes et des effets négatifs en précisant les personnes et/ou les milieux (physique, économique, politique, social) qui subissent les effets négatifs du problème central.

Etape 1

Elaboration d'une liste exhaustive des objectifs nécessaires et suffisants pour résoudre le problème en éliminant ses causes et en neutralisant ses conséquences:

- Partir de l'arbre à problèmes;
- Positiver le problème central en le reformulant avec un verbe d'action, exprimant ce que l'on veut réaliser;
- Placer la réponse à la question « Pourquoi notre organisation veut-elle entreprendre le projet? », au niveau le plus élevé de l'arbre des objectifs.

Etape 2

Choisir parmi les causes du problème central, celles qui viennent directement après:

- Formuler des objectifs en positivant les effets négatifs;
- Placer tous les objectifs qui sont sur une même ligne en bas de l'objectif qui a été défini à l'étape 1?

Etape 3

Elaborer des sous-objectifs identifiés à l'étape 2:

- On se pose la question: « Comment atteindre l'objectif X identifié à l'étape 2.? »
- Répéter l'étape 3 pour chaque objectif de l'étape 2.

Etape 4

- Vérification de l'exhaustivité: « A-t-on inclus dans l'arbre tous les objectifs de la liste de l'étape 2? »
- Vérification des contributions éventuelles d'un objectif de l'étape 3 ou plusieurs objectifs de l'étape 2.

Etape 5

- Vérification pour chaque niveau des règles de formulation d'un objectif.

Règles de formulation d'un objectif

- Utiliser un verbe à l'infinitif qui définit de façon univoque l'action à entreprendre;
- Renforcer le verbe par un complément qualifiant l'action à entreprendre;
- Préciser la cible: qui?, où?, combien?;
- Préciser les délais de réalisation: quand?



Séance 4: Projets sociaux et productifs

- Donner deux exemples de projets productifs;
- Donner deux exemples de projets sociaux.

Question focale

Quels sont les traits caractéristiques de ces projets?

No	Projets productifs	No	Projets sociaux
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

Quelles sont les étapes dans l'élaboration des projets sociaux et productifs (micro projets)?

Fiche d'information N° 4

Eléments du document de projet

Note de synthèse

- Exposé synthétique du (des) problème (s) que l'organisation souhaite résoudre après leur identification avec les cibles;
- Description synthétique du projet: localisation, nombre de bénéficiaires, personnes/groupes impliqué(e)s;
- Présentation du budget et indications sur comment les activités vont être poursuivies après la subvention;
- Présentation succincte de l'organisation et de ses expériences dans le domaine du projet.

Point clé à considérer dans une lettre d'accompagnement

- Brève description du projet;
- Explication sur comment le projet proposé entre dans le domaine d'intervention du bailleur;
- Manifestation de la disponibilité à fournir d'autres informations ayant rapport avec le projet;
- Signature du responsable de l'organisation.

Points clés à considérer dans la présentation de l'organisation

- Nom de l'organisation
- Date de création
- Mission
- Objectifs
- Réalisations antérieures
- Partenaires
- Expériences dans le domaine du projet
- Noms et titres des principaux responsables

Description du projet

- Contexte;
- Justification;
- Problème à résoudre;
- Cibles;
- Méthodologie;
- Suivi/Evaluation;
- Budget

But du projet/Objectifs du projet/Résultats attendus/Activités (durée et localisation)

Comment formuler un objectif:

- Verbe d'action à l'infinitif;
- Réalisable/réaliste;
- Mesurable;
- Observable (concret, palpable);
- Précis dans le temps et l'espace.

Comment décrire la méthodologie:

- Grandes étapes du projet
 - Etape de mobilisation;
 - Etape d'exécution;
 - Etape de suivi-évaluation;
 - Etape de poursuite;
- Optimisation des potentialités;
- Minimisation des contraintes.

Comment décrire les cibles:

- Identification (qui sont-elles?);
- Localisation (où sont-elles?);
- Quantification (combien sont-elles?);
- Description de leurs activités (que font-elles?);
- Organisation (comment sont-elles organisées?).

Comment décrire l'analyse du projet?

Analyse technique

- Processus (comment va-t-on réaliser les activités?);
- Technologie (avec quelles technologies va-t-on réaliser les activités?);
- Durée (combien de temps va durer le projet?);
- Ressources nécessaires (quelles sont les ressources qui devront être mobilisées?);
- Effets produits par les activités (comment la réalisation des activités va-t-elle apporter des solutions au problème?).

Analyse organisationnelle

- Acteurs (qui va être impliqué dans la réalisation du projet?);
- Organisation et responsabilités (comment sont-ils organisés et quelles peuvent être leurs responsabilités dans le projet?);
- Communication et coordination (comment vont-ils communiquer et coordonner leurs actions?);
- Influence organisationnelle (quelle influence aura le système sur l'atteinte des objectifs?).

Analyse sociale

- Influence extérieure (quels sont les groupes susceptibles d'influencer l'atteinte des objectifs?);
- Réaction à l'influence (comment va-t-on prendre en compte l'influence de ces groupes?).

Comment décrire le contexte du projet:

- Situation géographique (où va se dérouler le projet?);
- Caractéristiques du pays ou de la région (sociologiques, économiques, culturelles, religieuses, politiques, juridiques);
- Problèmes auxquels le projet compte apporter des solutions:
 - Description du problème y compris les données statistiques;
 - Analyses des causes du problème;
 - Effets négatifs (milieux affectés, dans quelles proportions?).

Comment décrire la justification du projet:

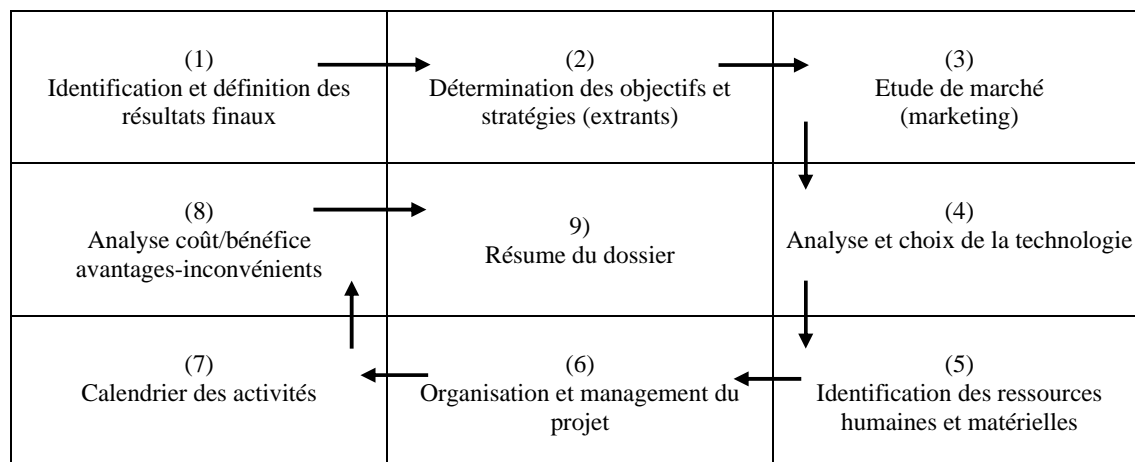
- Pertinence du problème;
- Comment le problème affecte les cibles?
- Comment utiliser le potentiel des cibles pour apporter des solutions au problème?
- Contraintes qui limitent les potentialités des cibles;
- Comment les résultats vont affecter le problème?
- Capacité de l'organisation à appuyer le processus.

Méthodologie d'élaboration de projets sociaux

Etape 0

Cette partie introductive doit permettre aux participants de se donner confiance en les assurant que la plupart des techniques et outils utilisés pour élaborer les documents de projet, sont des éléments qualitatifs qu'ils peuvent maîtriser pour rédiger eux-même leurs documents pour deux raisons:

- Les experts coûtent chers;
- Personne ne connaît mieux leurs problèmes qu'eux – mêmes.



Etape 1

Identification et définition du problème

Cette première étape montre que tout projet doit être justifié non seulement par rapport au cadre (Plan, Programme, Politique) dans lequel le projet s'insère, mais également par rapport au problème que le projet veut résoudre ou l'opportunité qu'il veut saisir.

Il est à rappeler que certains éléments de cette justification ont été présentés dans la phase de l'identification de l'idée de projet (arbre à problèmes)

Etape 2

Détermination des objectifs et stratégies (extrants)

Dans cette seconde étape, les objectifs sont formulés en partant du but à atteindre, de même que les sous-objectifs.

Les résultats ou produits du projet sont identifiés et quantifiés.

Les activités à entreprendre sont alors définies ainsi que les intrants ou apports qu'il faut pour réaliser le projet.

Etape 3*Etude de marché du projet*

Cette troisième étape a pour objectif principal, d'aider les participants à comprendre le sens donné au marché, la nature des échanges avec les marchés ciblés afin de pouvoir utiliser l'ensemble des outils de base des études de marché.

Etape 4*L'analyse et le choix de la technologie*

C'est à cette étape que les intrants sont transformés en extrants. Les technologies utilisées peuvent être alors de deux types:

- Les technologies productives, qui sont destinées à la production de revenus et qui comprennent la fabrication de machines et la transformation de produits;
- Les technologies sociales qui, elles sont destinées à améliorer les conditions de vie de la famille et de la communauté en général.

Etape 5*Identification des ressources humaines et matérielles*

Il s'agit d'identifier les ressources qui seront nécessaires pour l'exécution du projet. Ces ressources constituent la base de la réalisation des activités définies.

Etape 6*Organisation et management du projet*

Dans l'étape de diagnostic, on avait noté que le manque d'organisation était l'une des causes d'échec de projet. Organiser les cibles et les responsabiliser de manière à ce que l'on sache le niveau d'implication de chacun permet d'être plus efficace.

Etape 7*Calendrier des activités du projet*

Un calendrier réaliste des activités du projet est important pour la réussite. En utilisant un tableau de Gantt, il est possible d'élaborer le calendrier ou le planning des activités.

Etape 8*Analyse coûts/bénéfices*

Cette étape correspond à une évaluation ex -ante dont le but est de déterminer si le projet vaut la peine d'être mis en œuvre, à partir de critères techniques qui sont la technique du moindre coût et l'analyse coût-bénéfice. Pour les projets marchands, l'élaboration du budget permet une évaluation rapide en comparant les coûts et les recettes; pour les projets sociaux, cette évaluation est plus difficile, on se base alors sur les aspects qualitatifs du projet.

Méthodologie d'élaboration de projets productifs (Etude de faisabilité d'un micro projet)

Présentation synoptique (maximum une page)

- Résumé de l'objet du projet;
- Présentation succincte du promoteur, du programme d'investissement et de son coût;
- Présentation succincte de l'analyse financière et économique du projet;
- Indication des crédits et avantages sollicités.

Présentation du ou des promoteur(s)

Promoteur individuel

- Nom;
- Prénom;
- Age;
- Situation familiale (régime matrimonial, personnes en charge);
- Adresse, ville, téléphone;
- Formation: Diplôme (s);
- Expérience professionnelle (expérience dans les affaires et expérience liées au projet).

Historique de l'entreprise promotrice

- Création;
- Faits saillants de son développement;
- Secteur d'activités;
- Moyens financiers;
- Adresse ou siège.

Etat actuel du projet (Cette partie n'est établie que s'il s'agit de projet d'extension et de modernisation)

- Emplacement par rapport à la clientèle et aux sources d'approvisionnement;
- Investissements réalisés;
- Produits commercialisés;
- Approvisionnement (nature, lieu, fournisseurs);
- Capacité de production;
- Emplois existants;
- Situation financière des trois derniers exercices (chiffre d'affaire, rentabilité, endettement).

Etude de marché

Description des produits ou des services et leurs usages

La demande

- Niveau de la demande et son évolution?
- Quelles sont les motivations, les habitudes des acheteurs?
- Quel est le potentiel d'achat que nous pouvons capter?

L'offre

- Production locale, importations: quantité, valeur?
- La concurrence: forces et faiblesses (prix, circuit de distribution, promotion).

La stratégie de mise en marché

- A quel niveau de prix? Pourquoi?
- Quel circuit de distribution?
- Comment se faire connaître?

Etude technique

- Quel est l'objet de cette étude?
- Création, extension, modernisation ou restructuration d'une activité déjà existante;
- Comment produire?
- Description de la chaîne de production du processus de production.

Description des équipements et du matériel d'exploitation

- Justification du choix (marque, origine, facilités);
- Programme de production;
- Capacité de production.

Quels sont nos besoins en intrants?

- Matières premières;
- Eau;
- Electricité;
- Carburant;
- Gaz;
- Emballages non récupérables.

Quels sont nos besoins en personnel?

- Nombre;
- Qualification.

Localisation

- Pourquoi cet endroit?
- Justification (matières premières, écoulement, main-d'œuvre qualifiée, coût environnement économique et fiscal, autres avantages);
- Description du local?

Etude financière*Coût du projet*

- Quel est le coût des investissements?
- Quel est le coût des équipements, du matériel, du mobilier, des constructions, des aménagements des dépôts et cautionnements, des frais d'études?
- Ou encore quel est le coût des immobilisations?
- Quel est le montant du fonds de roulement?
- Quelle est la période retenue pour le calcul?
- Quel est le montant nécessaire pour couvrir les diverses charges, le paiement des intérêts, du loyer, le transport?

Schéma de financement et de remboursement

- Quel est le coût total du projet?
- Quel est le montant de notre apport pour couvrir ce coût total?
- Quel est le montant du crédit sollicité?
- Durée de remboursement, période de différé incluse;
- Taux d'intérêt;
- Quelles garanties proposons-nous?

Données d'exploitation prévisionnelles***Justification des chiffres suivant pendant la période de remboursement de l'emprunt***

- Chiffres d'affaires prévisionnels;
- Charges prévisionnelles;
- Résultat net à affecter;
- Capacité de remboursement: Taux de couverture des échéances de crédit par la Marge brute d'autofinancement (MBA).

Etude économique

- Quel est le nombre d'emplois créés ou consolidés?
- Quels sont les revenus (salaires, impôts, bénéfices) distribués?

Annexes

- Tableau d'amortissement comptable (pour les immobilisations);
- Tableau d'amortissement financier (pour les emprunts);
- Etats financiers des trois derniers exercices pour une extension ou une modernisation;
- Bilans prévisionnels (pour toute la période de remboursement du prêt);
- Facture pro forma et devis;
- Compte d'emploi-ressources.

