

Décentralisation et Gouvernance Locale

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

Planification et Gestion de Projets

Module de Formation

Juillet 2001

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

Abréviations et acronymes

AGETIP	Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
ARD, Inc.	<i>Associates in Rural Development, Incorporated</i>
ASC	Association sportive et culturelle
CHU	Centre hospitalier universitaire
CM	Circonscription médicale
COREPORH	Comité régional de la population et des ressources humaines
CPRS	Centre de promotion et de réinsertion sociale
CR	Communauté rurale
DGL Felo	Décentralisation et gouvernance locale (<i>Programme de ARD, Inc. – Sénégal</i>)
DPHR	Direction de la planification et des ressources humaines
GTT	Groupe technique de travail
IB	Initiative de Bamako
MST	Maladies sexuellement transmissibles
OCB	Organisation communautaire de base
PAC	Programme d'appui aux communes
ONG	Organisation non gouvernementale
PDDS	Plan départemental de développement sanitaire
PDIS	Programme de développement intégré de la santé
PEV	Programme élargi de vaccination
PRDS	Plan régional de développement sanitaire
PNDS	Plan national de développement sanitaire
SIDA	Syndrome immuno déficient acquis
SSP	Soins de santé primaire
USAID	<i>United States Agency for International Development</i>

Table des matières

Session 1:	Diagnostic de projets communautaires	1
	Étape 1 – Présentation du contexte de la session	1
	Étape 2 – Atelier sur le diagnostic de projets.....	3
Session 2:	Processus de planification d’un projet	6
	Étape 1 – Définition du terme planification.....	6
	Étape 2 – Commentaire du proverbe de planification.....	7
	Étape 3 – Introduction aux notions de planification	7
	Étape 4 – Détermination du cycle de vie d’un projet.....	8
Session 3:	Techniques et outils d’élaboration d’un document de projet.....	10
	Étape 0 – Approche méthodologique.....	10
	Étape 1 – Identification et définition du problème.....	12
	Étape 2 – Objectifs de développement et objectifs immédiats du projet	13
	Étape 3 – Étude de marché du projet	18
	Étape 4 – Analyse et choix de la technologie	20
	Étape 5 – Identification des ressources humaines et matérielles	22
	Étape 6 – Organisation et management du projet	23
	Étape 7 – Calendrier des activités du projet.....	25
	Étape 8 – Analyse coûts: bénéfiques, avantages et inconvénients du projet.....	27
	Étape 9 – Résumé du projet	28
 Annexes		
	1 - Arbre à problèmes	29
	2 - Arbre d’objectifs.....	30
	3 - Exemple d’une fiche synoptique de présentation d’un projet	31
	4 - Étude de cas.....	32

Session 1: Diagnostic de projets communautaires

Objectifs

- Les participants pourront faire ressortir et analyser les points forts (atouts) et les points faibles (problèmes) de projets communautaires, à partir d'expériences connues ou vécues;
- Les participants seront capables de dissocier les projets productifs des projets sociaux;
- Les participants pourront identifier les différentes étapes de l'élaboration d'un projet.

Durée: 2 heures 15 minutes

Matériel

- Flip chart;
- Étude de cas.

Procédure

- Travaux de groupe;
- Session plénière.

Étape 1**Présentation du contexte de la session de formation et des participants**

Cette première partie constitue l'introduction au module et elle permet de préciser le contexte de la formation. Les points suivants seront abordés:

- La présentation des participants (nom et structure);
- Le programme DGL Felo;
- La justification de l'organisation de la formation en Planification et gestion des Projets (Quelles sont les 3 principales raisons qui ont amené le programme DGL Felo à identifier le thème de formation);
- La présentation et la justification du mode de sélection des participants;
- La présentation des aspects matériels et logistiques du séminaire.

Animation

Le représentant du Programme DGL Felo, qui après la présentation du contexte, pourra souhaiter la bienvenue aux participants et présenter l'objectif du Programme DGL FELO, des résultats visés et du domaine d'intervention à travers un processus de «questions - réponses».

Cette présentation se fera dans l'ordre suivant:

- Le programme DGL Felo;
- Justification de l'organisation de la formation.;
- Mode de sélection des participants;
- Aspects logistiques et matériels (prise en charge des participants, facilités offertes, numéro de téléphone du lieu de formation et personnes contacts pour les questions relatives à la logistique).

Supports de présentation

- Flip chart de présentation du programme DGL Felo;
- Flip chart des 03 raisons principales qui justifient l'organisation de la formation;
- Flip chart mode de sélection des participants;
- Les différents flip charts seront pré formatés au moment de la préparation suivant le modèle présenté en annexe.

Durée: Maximum 15 minutes

Exploitation des attentes des participants

Objectifs

Cette deuxième partie donne l'opportunité à chaque catégorie d'acteurs de s'exprimer et d'être informé sur la suite du séminaire. Ces objectifs sont les suivants:

- Présenter les attentes exprimées par les catégories d'acteurs et leurs structures par rapport à la formation en planification et gestion des projets;
- Quelles sont les 3 principales raisons qui ont amené le participant ou sa structure à solliciter la formation?
- Présenter les objectifs, les principes de base de la démarche d'animation et l'agenda de la session de formation;

Progression pédagogique

Environ 40 minutes

- Présentation du flip chart sur les attentes des participants. Le formateur rappellera préalablement en introduction comment les attentes ont été recueillies et comment elles ont été exploitées;
- Présentation du flip chart des objectifs de la session de formation;
- Analyse comparative des Attentes/Objectifs: pour les attentes non couvertes expliquer les raisons;
- Présentation du flip chart des principes de la démarche d'animation;
- Distribution de l'agenda des trois jours;
- Feedback des participants sur l'agenda des trois jours.

Supports

- Flip chart de présentation des attentes regroupées;
- Flip chart des objectifs de la session de formation;
- Flip chart des principes de base de la démarche d'animation;
- Photocopies de l'agenda des trois jours.

Les différents flip charts seront pré formatés au moment de la préparation suivant le modèle présenté en annexe.

Définition des règles de fonctionnement du groupe

Objectifs

- La définition consensuelle du code de conduite pour une bonne tenue de l'atelier;
- L'entente sur l'organisation matérielle de l'atelier (heures de travail, de pause, de repas, de travail en groupe, plénière, désignation des rapporteurs et des facilitateurs).

Durée

Progression pédagogique (environ 5 minutes)

- Feedback des participants sur la définition des règles de fonctionnement du groupe (3 règles de base pour la bonne ambiance et l'harmonie, etc.);
- Feedback des participants sur l'organisation matérielle de l'atelier (horaires de travail, de pause, de repas, etc.).

Étape 2**Atelier sur le diagnostic de projets: expériences vécues par les participants****Objectifs**

Les objectifs poursuivis sont les suivants:

- Permettre à chaque participant de s'impliquer dans les activités de la session de formation (brise glace);
- Identifier les points faibles (problèmes) et les points forts (atouts) des projets vécus ou connus des participants;
- Déterminer les facteurs explicatifs des points faibles (problèmes).

Progression pédagogique

Environ 1 heure 15 minutes

- Présentation des objectifs de l'atelier (2mn);
- Présentation de la question centrale « En vous référant aux projets que vous connaissez ou que vous avez vécu, donnez les facteurs négatifs (points faibles) qui peuvent avoir contribué à l'échec de ces projets et les facteurs positifs (points forts) qui peuvent avoir contribué à la réussite de ces projets » (3mn);
- Constitution de 4 groupes dans lesquels, les participants se répartissent volontairement en veillant à ce que deux participants d'une même structure ne soit dans un même groupe et à ce qu'il y'ait au moins une femme dans chaque groupe (3mn);
- Distribution au niveau des groupes de la question centrale et de la démarche;
- Explication et clarification au niveau des groupes de la démarche (Réflexion individuelle pour préparer une liste de 3 points faibles et 3 points forts. Mise en commun au niveau du groupe. Consensus pour préparer les 5 points faibles et les 5 points forts du groupe. Notation sur les fiches) (5mn);
- Travaux de groupe pour répondre à la question centrale (15 mn);
- Lecture des 2 premières fiches « Points Faibles » par un rapporteur désigné par le groupe/ Affichage par les formateurs (5mn);
- Lecture des 2 premières fiches « Points Forts » par un autre rapporteur désigné par le groupe./Affichage par les formateurs (5mn);
- Ramassage des autres fiches, lecture et affichage par les formateurs (3 mn);
- Constitution des grappes « idées similaires » (10 mn);
- Désignation des grappes: Demander aux participants de sortir les 2 à 3 mots clés de chaque grappe. Demander aux participants de proposer un titre. Inscrire le titre au-dessus de la grappe (10mn).

Supports de présentation

Facteurs négatifs ou points faibles	Facteurs positifs ou points forts
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.

En séance plénière, les rapporteurs de chaque groupe présentent les résultats du travail effectué.

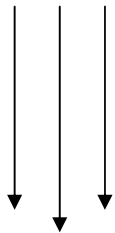
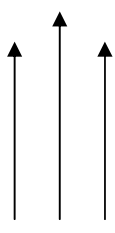
Principaux éléments de la séance plénière

Éviter les répétitions en faisant rédiger une liste unique des facteurs positifs ou points forts, des facteurs négatifs ou points faibles (une fois que tous les acteurs ont dégagé le consensus, il n'est pas nécessaire que tous participent à la mise en forme) (rédaction).

Occuper les autres participants à déterminer leur implication ou responsabilité dans les facteurs négatifs qu'ils ont identifiés tantôt, par les lettres:

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

Introduire la stratégie de changement organisationnel telle développée par Kurt Lewin en utilisant le schéma ci-après:

Facteurs		Stratégie
Facteurs négatifs ou points faibles ou forces négatives (problèmes)		Éliminer ou atténuer l'impact de ces forces ou facteurs sur les projets
Facteurs positifs ou points forts ou forces positives (atouts)		Renforcer les facteurs ou l'impact de ces forces sur les projets productifs et sociaux

Résumé du diagnostic

Il existe un certain nombre de facteurs ou forces qui peuvent favoriser la réussite des projets. Ceux-ci peuvent être des facteurs internes au projet ou à l'environnement. L'existence de facteurs positifs ne signifie pas pour autant la réussite d'un projet. Un projet est un ensemble cohérent, il faut donc s'assurer de l'existence ou de la création de facteurs positifs internes et externes.

Facteurs positifs à identifier (pendant la vie du projet)

Facteurs positifs du projet (externes)	Facteurs positifs de l'environnement (externes)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.

Les participants identifient à quelle étape du cycle de vie d'un projet ce travail doit être fait. Pour ceux qui ne l'ont jamais pratiqué, demander quel intérêt pourrait-il présenter.

Session 2: Processus de planification d'un projet

Objectifs

- Les participants arriveront à comprendre pourquoi il faut planifier les activités productives et Sociales;
- Les participants pourront comprendre ce qu'est un plan un programme ou un projet;
- Les participants seront en mesure d'assimiler les étapes du cycle de vie d'un projet.

Durée: 30 minutes

Matériel

- Feuilles padex;
- Copies de l'exercice.

Méthodes d'animation

- Brainstorming;
- Questions-réponses;
- Exercices: étude de cas.

Procédure

- Étape 1
 - Définition du terme « planification » ;
- Étape 2
 - Commentaire du proverbe « Si vous ne savez pas où vous allez, tout chemin vous y mène »;
- Étape 3
 - Introduction à la notion de plan, de programme, de programmation et de projet;
- Étape 4
 - Détermination du cycle de vie d'un projet.

Étape 1**Définition du terme « planification »**

Les participants doivent se rendre compte que c'est un terme difficile à définir, les éléments de réponse donnés dans les tentatives de définition sont très voisins.

Question posée par le formateur:

- Qu'est ce que vous entendez par le terme Planification?

Réponses des participants:

- Processus;
- Connaissance causale;
- Volonté d'action;
- Prévision du futur;
- Indication d'un objectif à atteindre;
- Voies et moyens;
- Chemin à suivre, etc.

La planification est un processus de choix et de mise en place des actions dans le présent pour atteindre des objectifs dans l'avenir de façon efficace.

Étape 2

Commentaire du Proverbe: « *Si vous ne savez pas où vous allez, tout chemin vous y mène.* »

Un des traits d'une organisation couronnée de succès est son aptitude à planifier ses activités pour savoir à tout moment où elle va, quand, et comment, et de façon à gagner du temps.

Il faut atteindre les objectifs de manière efficace.

Le facilitateur fait connaître la phrase pour sensibiliser les participants sur ces différents aspects et sur le temps qui est une ressource.

Progression pédagogique

- Chaque catégorie d'acteurs se retrouve, discute et commente le proverbe;
- Puis le rapporteur du groupe écrit en quelques mots le résultat de leur réflexion;
- Enfin, le facilitateur anime la discussion des résultats.

Étape 3

Introduction à la notion de plan, de programme de programmation et de projet

Après la clarification de la notion de Planification, il faut préciser que le processus aboutit à un Plan et que celui-ci est composé de programmes. L'outil principal de la mise en œuvre d'un programme est le projet.

1 ère question posée par le formateur

- Quel est le but du processus de planification?

Réponses des participants

- Identification et définition des objectifs à atteindre;
- Le plan est destiné à identifier l'ensemble des objectifs sur ce qui est projeté;
- Le programme ou la programmation traduit l'ensemble des activités hiérarchisées dans le temps et l'espace pour réaliser les objectifs du plan.

2 ème question posée par le formateur

- Quel est l'intérêt d'élaborer un programme?

Réponses des participants

- Identifier l'ensemble des activités qui répondent aux objectifs définis dans le plan.

3 ème question posée par le formateur

- Qu'est-ce que vous entendez par projet?

Réponses des participants

- Un ensemble d'objectifs cohérents;
- Un ensemble de programmes mis en œuvre pour satisfaire un besoin;
- Ce que l'on veut faire.

Étape 4**Détermination du cycle de vie d'un projet**

Un projet a une durée de vie limitée dans le temps. Cette vie du projet par analogie à la vie d'un humain connaît plusieurs étapes. La succession de ces étapes constitue un cycle.

Les différentes étapes de la vie d'un projet peuvent être déclinées comme suit:

- La conception;
- L'identification;
- La formulation;
- L'instruction;
- La recherche de financement;
- La mise en œuvre;
- L'évaluation;
- La clôture du projet.

Suivant les différentes écoles ou bailleurs de fonds, ces notions peuvent avoir des nuances dans le contenu que chacun lui donne. On peut être tenté de donner des concepts pour caractériser les différentes étapes de la vie d'un projet mais l'essentiel est que le contenu de ces concepts soit très clairement expliqué.

De manière générale, le cycle de vie d'un projet est scindé en six étapes que sont:

Programmation indicative

- Définition générale des orientations et principes d'intervention.

Identification

- Première élaboration des idées du projet, exprimées globalement en objectifs, résultats et activités en vue de déterminer s'il faut ou non procéder à l'étude de faisabilité.

Instruction

- Détermination de tous les aspects détaillés d'un projet sur la base d'une étude de faisabilité.

Financement

- Rédaction de la proposition de financement qui décline la contribution de toutes les parties prenantes du projet (bénéficiaires, bailleurs, institutions financières, donateurs).

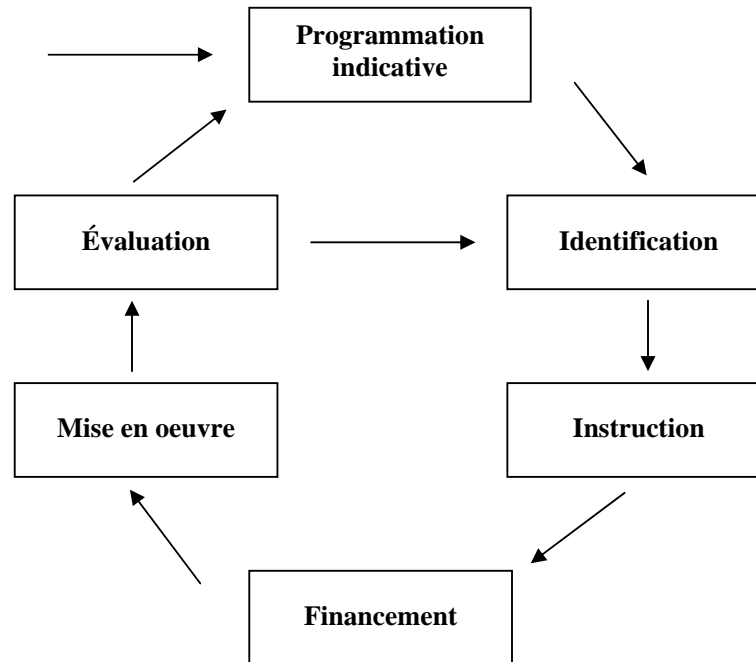
Mise en œuvre

- C'est l'exécution du projet par la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats et l'objectif spécifique du projet; Rédaction des plans d'exécution et de rapports de suivi.

Évaluation

- Analyse des résultats et des effets (impacts) du projet pendant ou après sa mise en œuvre en vue de sa réorientation éventuelle et/ou de la formulation de recommandations pour l'orientation de projets similaires.

Ce cycle peut être schématisé comme suit:



Ce cycle de vie du projet intègre les processus d'élaboration et de gestion du projet.

La phase d'élaboration du projet qui sera abordé dans la session 3 est à cheval entre la programmation indicative, l'identification et l'instruction. Elle aboutit à la production du document de projet.

Quant à la phase gestion du projet, elle intègre la recherche de financement, la mise en oeuvre et l'évaluation du projet.

Session 3: Techniques et outils d'élaboration d'un document de projet

Objectifs

- Les participants doivent être aidés à assimiler les outils d'élaboration des documents d'un projet qui soit simple.

Durée: 12 heures

Matériel

- Tablettes;
- Idées de projet déjà retenues.

Méthodes d'animation

- Exposé de l'animateur;
- Atelier d'application.

Procédure

- Étape 0
 - Approche méthodologique;
- Étape 1
 - Identification et définition du problème;
- Étape 2
 - Objectif de développement et objectifs immédiats du projet;
- Étape 3
 - Étude de marché du projet;
- Étape 4
 - Analyse de choix de la technologie;
- Étape 5
 - Identification des ressources humaines et matérielles;
- Étape 6
 - Organisation et management du projet;
- Étape 7
 - Calendrier des activités du projets;
- Étape 8
 - Analyse coûts, bénéfices, avantages, et inconvénients du projet;
- Étape 9
 - Résumé du projet.

Étape 0**Approche méthodologique**

Cette partie introductive doit permettre aux participants de se donner confiance en leur assurant que la plupart des techniques et outils utilisés pour élaborer les documents d'un projet sont des éléments qualitatifs qu'ils peuvent maîtriser pour rédiger, eux-mêmes, leurs documents et que personne ne connaît leur Communauté mieux qu'eux. Finalement, l'objectif qu'ils doivent viser est d'éviter au maximum les « experts » coûteux qui ne connaissent ni leurs besoins, ni leurs problèmes.

Ensuite, il faut introduire la structure d'un projet comme étant un outil qui leur permettra d'élaborer le dossier complet d'un projet, évitant ainsi les retards causés par le fait que de temps à autres, les

bailleurs de fonds renvoient les dossiers parce qu'ils sont incomplets. Montrez-leur alors comment se présente cette structure et quels en sont les différents éléments. Procédez comme ci-dessous, par étapes.

1 ère partie

Tracez un cadran comprenant quatre lignes horizontales et verticales, parallèles, comme suit:

2 ème partie

Numérotez chaque cadran de 1 à 9 comme ceci:

(1)	(2)	(3)
	→	→
(8)	(9)	(4)
↑	→	↓
(7)	(6)	(5)
←	←	↓

Expliquez que chaque numéro représente un dossier ou un des éléments principaux du processus d'élaboration d'un projet. Identifiez alors ces éléments.

3 ème partie

Indiquez ce que chaque numéro représente.

(1) Identification et définition des résultats finaux	(2) Détermination des objectifs et stratégies (extrants)	(3) Étude du marché (marketing)
(8) Analyse coût-bénéfice, avantages/inconvénients	(9) Résumé du dossier	(4) Analyse et choix de la technologie
(7) Calendrier des activités	(6) Organisation et management du projet	(5) Identification de ressources humaines et matérielles

4 ème partie

Précisez que l'ordre logique qui doit être suivi est représenté par les flèches allant de 1 à 9. Cependant, dès qu'on arrivera à 4 par exemple, on peut rentrer au 2 et revoir les objectifs et les extrants si l'analyse de la technologie montre qu'elle est par exemple trop chère ou qu'elle n'est pas adaptée à la culture des bénéficiaires. Cela revient à dire que le processus d'élaboration d'un projet n'est pas obligatoirement linéaire, mais beaucoup plus itératif.

5 ème partie

Spécifiez qu'à chacun des éléments de la structure correspond un ou plusieurs outils. Utilisez un tableau pour indiquer les techniques simples que vous allez couvrir durant l'atelier.

Développez alors chaque élément de la structure en suivant l'ordre. Procédez de la façon suivante.

Étape 1

Identification et définition du problème

Commencez par indiquer que tout projet doit être justifié. Cette justification se rapporte non seulement au cadre (plan, programme, politique) dans lequel le projet s'insère, mais aussi et surtout au problème que le projet veut résoudre ou à l'opportunité qu'il veut saisir. Rappelez que certains éléments de cette justification ont déjà été présentés dans la phase d'identification de l'idée du projet (voir en annexe 1 arbre à problèmes).

1 ère partie

Spécifier le problème et le définir

Dans cette partie du document du projet, on essaie également de donner l'historique du projet ainsi que son domaine:

- Demandez aux participants les outils d'identification et de diagnostic qu'ils connaissent ou qu'ils ont déjà pratiqué dans les projets qu'ils ont connus/vécus. Les travaux pourront se faire au niveau des groupes (maximum 3 outils par groupe);
- Demandez aux participants les outils d'identification et de définition des problèmes qui ont déjà été fournis dans la session 1. Faites seulement un rappel en précisant ce qu'on entend par un problème et en montrant les étapes suivantes de la définition d'un problème;
- Présentation en plénière;
- Application à partir du cas;
- Présentation en plénière.

2 ème partie

Identifier et analyser les causes du problème

Identifier et analyser les causes du problème consiste à se poser la question du pourquoi du problème et du comment du problème. Ces deux questions sont essentielles pour éviter des confusions souvent faites entre les causes et/ou conséquences du problème avec le problème lui-même. Par exemple, la production céréalière a baissé en créant une pénurie de nourriture dans le village. Cette situation de déficit alimentaire a poussé les populations en exode vers les grandes villes.

Ici, le problème est: une pénurie de nourriture dans le village. Pourquoi le problème? Parce que la production céréalière a baissé donc c'est la cause du problème. Comment se manifeste le problème?

Par une un déficit alimentaire! La conséquence: Exode des populations vers les grandes villes. Le facilitateur doit insister sur ces phrases que vous leur demandez d'écrire en majuscules:

- « Évitez d'identifier le mauvais problème »;
- «Épuisez le problème».

3 ème partie

Donner une solution au problème

Terminez la présentation en indiquant que quand il n'y a pas de problème, il n'y a pas de projet. En plus, même quand il y a un problème, posez-vous la question de savoir si ce problème peut être résolu par des projets existants ou si on peut tout simplement ajouter une phase à un projet existant dans le même domaine plutôt que de créer tout un nouveau projet. Si après toutes ces questions, on arrive à la conclusion qu'il y a un problème qui exige le lancement d'un nouveau projet, on passe alors à l'élaboration des éléments de la partie 2 du document: la détermination des objectifs et produits ou extrants du projet. Avant la présentation, donnez une pause de 15 minutes car le sujet qui suit exige toute leur attention.

Étape 2

Objectifs de développement et objectifs immédiats du projet

Dans la partie introductive de cette séquence, faites d'abord ressortir l'importance des objectifs dans le dossier du projet en évoquant la méthode du management par objectifs. Montrez que toutes les activités, toute l'organisation, toutes les ressources du projet seront orientées vers la réalisation des objectifs. D'où la grande importance de cette section du document du projet. Ensuite, entrez dans le sujet.

1 ère partie

Définition d'un objectif

- Qu'est-ce qu'un objectif?
- Quels sont les caractéristiques d'un bon objectif?

Pour avoir la réponse à la première question, utilisez le brainstorming et demandez aux participants de vous dire ce qu'ils entendent ou comprennent par « objectif ». De ce brainstorming sortira des concepts tels que:

Réponses des participants

- But à atteindre;
- Ce qu'on veut réaliser;
- Résultat à atteindre;
- Attente du projet;
- Besoin à satisfaire;
- Finalité;
- État à réaliser.

Vous allez constater que les participants mélangent tous ces termes qui, en fait, s'avoisinent au terme « objectif » mais n'en donnent pas toute la connotation. Analysez donc chacune de leur définition ou concept présenté et déterminez avec eux dans quelle mesure ils sont synonymes ou non du terme objectif. Arrivez à une compréhension commune du terme « objectif » que vous pourrez définir en ces termes: un objectif est un état qu'on veut atteindre

Poursuivez en présentant comment se formule un objectif.

Il doit y avoir:

- un verbe;
- un complément;
- un qualificatif.

Par exemple: augmenter la production laitière.

2 ème partie

Les caractéristiques d'un bon objectif

Les 4 qualificatifs ou critères suivants que certains appellent les « 4 C » d'un objectif:

- Il doit être clair;
- Il doit être concis;
- Il doit être concret;
- Il doit être chiffrable (mesurable) dans la mesure du possible.

Pour ce qui est ce dernier qualificatif, il faut préciser que dans certains projets on ne pourra pas chiffrer un objectif. On pourra par contre lui donner une qualité plutôt qu'une quantité. Beaucoup d'objectifs des projets sociaux ne peuvent être que des objectifs qualitatifs qui sont aussi valables que des objectifs quantitatifs.

3 ème partie

Elaboration d'un arbre d'objectifs

Entrez maintenant dans la partie la plus importante de votre présentation: celle de présenter l'outil ou la technique principale de détermination des objectifs d'un projet. Cet outil est l'arbre des objectifs.

Questions du formateur

- Qu'est ce qu'un arbre des objectifs?
- Quels sont les avantages de cet arbre?
- Comment élaborer cet arbre?

Définition de l'arbre d'objectifs

- C'est un diagramme qui illustre les relations entre les différents niveaux d'objectifs d'un projet. (Voir annexe n°2).

Remarque

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 et limites de l'arbre des objectifs

Un arbre bien construit donne déjà les éléments suivants d'un dossier de projet:

- Le but qui est la base de l'arbre;
- Les objectifs spécifiques;
- Les résultats ou produits du projet;
- Les activités à entreprendre;
- Les intrants ou apports qu'il faut pour réaliser le projet.

Avantage

- Visualiser l'ensemble des objectifs d'un projet;
- Ordonner (hiérarchiser) les objectifs;
- Déterminer les liens entre les objectifs;
- Intégrer des éléments qualitatifs et quantitatifs;
- Faciliter le suivi des activités et des résultats.

Limites

- Ne permet pas d'appréhender les liens entre les objectifs d'un même niveau.

Phases d'élaboration de l'arbre des objectifs

- Avancer au rythme du groupe, en donnant toujours des exemples;
- Insistez sur la logique verticale et donnez toutes les étapes qu'il faut suivre pour construire l'arbre.

Phase 0

Condition préalable

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

Phase 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.

Phase 2

Choix 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;
- Pour cela on se pose la question « Comment allons-nous atteindre l'objectif défini à l'étape 1? »

Phase 3**Elaboration des sous objectifs pour chacun des 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.

Phase 4**Vérification des objectifs**

- Vérifier l'exhaustivité: A-t-on inclut dans l'arbre tous les objectifs de la liste de l'étape 1?;
- Vérifier les contributions éventuelles d'un objectif de l'étape 3 à plusieurs objectifs de l'étape 2.

Phase 5**Vérification pour chaque niveau des règles de formulation d'un objectif**

Après la présentation sur l'arbre des objectifs, introduisez un autre outil ou technique utilisée pour s'assurer du lien logique entre les différents éléments du projet mentionnés ci-dessus (objectif de développement, objectifs spécifiques, résultats, activités et apports) ainsi que les critères qui seront utilisés pour vérifier si ces objectifs ont été atteints. Cet outil est le cadre logique. Montrez comment s'élabore ce cadre en suivant les phases suivantes.

4^{ème} partie**Elaboration d'un cadre logique**

Questions du formateur:

- Qu'est ce qu'un cadre logique?
- Comment l'élaborer?

Phase 1

Dessinez une matrice qui se présente comme suit:

Phase 2

Complétez ce qui entre dans chaque case de la matrice en allant du haut vers le bas comme ceci:

Description

<i>But</i>			
<i>Objectifs spécifique</i>			
<i>Résultat</i>			
<i>Activités</i>			
<i>Apports</i>			

Expliquez que la plupart de ces éléments se trouvent déjà de façon implicite ou explicite sur l'arbre des objectifs. Il faut tout simplement les transcrire là où ils vont dans le cadre.

Phase 3

Remplissez le cadre en allant de gauche à droite comme ceci:

Logique horizontale →

<i>Description</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Moyens de vérification</i>	<i>Facteurs externes</i>
But			
Objectifs spécifique			
Résultat			
Activités			
Apports			

Expliquez les termes utilisés (indicateurs objectivement vérifiables, moyens de vérification et facteurs externes) en donnant toujours des exemples. Suivez le texte du module et assurez-vous que les participants ont compris. Précisez que le cadre logique est exigé de tous les projets de l'USAID, du PNUD, de la Banque Mondiale et de beaucoup d'autres agences d'assistance et de coopération internationale.

Spécifiez que le cadre logique narré et rédigé ici est provisoire, le cadre logique définitif du projet sera finalisé à l'élément 9.

Donnez alors une pause de 15mm. Vous pouvez à ce niveau déjà annoncer qu'au retour de la pause, ils vont passer en atelier et appliquer les outils appris aux éléments 1 et 2, comme vous pouvez attendre et les mettre en atelier après avoir enseigné tous les éléments. Dans ce dernier cas, annoncez que lorsque vous revenez de la pause, vous allez couvrir les éléments de l'étude de marché du projet ou le marketing.

Étape 3

Étude de marché du projet

Commencez par poser une question aux participants à travers laquelle vous leur demandez ce qu'ils entendent par un marché. Ils pourront avoir une connotation limitée du terme et vous serez obligé d'étendre le champ d'application du marché et de l'étude de marché au champ social.

1 ère partie

Définition du marché

Questions du formateur:

- Qu'est-ce que vous entendez par un marché?

Définition:

- C'est le lieu ou le moyen de rencontre d'un bien (ou ensemble de biens) et où se détermine le prix de cession et les quantités échangées;
- Dans un sens plus général, le marché est constitué par l'ensemble des clients ou potentiels présents ou futurs d'une entreprise donnée.

2 ème partie

Nature de l'échange avec les marchés ciblés

Un effort doit être accompli en vue d'obtenir les échanges souhaités avec le marché ainsi défini. Quelle philosophie sous-entend cet effort?

Montrez l'importance de l'étude de marché et de la commercialisation pour les projets productifs et sociaux.

Il est possible de choisir plusieurs optiques dans la conduite des activités d'échange:

- L'optique production;
- L'optique vente;
- L'optique marketing social (changement de comportement des cibles);

3 ème partie

Elaboration du « *marketing mix* »

Le marketing se définit comme l'ensemble des outils dont l'entreprise ou l'organisation dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché ciblé.

Ces variables sont susceptibles d’avoir un impact sur le comportement de l’acheteur et composent le « marketing mix » :

- Les bénéficiaires ou cibles du projet et leurs caractéristiques (âge, habitudes, sexe, revenus, etc.);
- Les besoins (demande) de chaque cible ou bénéficiaire;
- Le produit ou service que le projet donnera aux bénéficiaires pour satisfaire les besoins ou la demande;
- Le prix que chaque bénéficiaire ou groupe de bénéficiaires paiera pour avoir le produit ou le service;
- Le système de distribution (commercialisation) qui sera mis sur place pour distribuer (commercialiser) le bien ou le service;
- Le système de communication qui sera mis en place pour faire connaître le produit ou le service (contribution des bénéficiaires).

Indiquez alors que tout ce que vous venez de présenter constitue ce que les spécialistes en étude de marché appellent le « marketing mix » ou la « combinaison marketing », outil de base des études de marché. Montrez comment les éléments de cette combinaison peuvent être présentés sous forme de matrice en suivant les étapes suivantes:

4 ème partie

Présentation des variables sous forme de matrice

Phase 1

Dessinez un cadran qui se présente comme suit:

Cibles/bénéficiaires			
Éléments			

Phase 2

Identifiez et analysez chaque bénéficiaire, groupe de bénéficiaires ou cibles du projet sur le cadran comme ceci:

Cibles/bénéficiaires	Cible 1 mères	Cible 2 enfants	Cible 3 GPF
Éléments			

Dans le cas d'un projet de protection maternelle et infantile par exemple, la cible 1 peut être les mères, la cible 2 peut être les enfants, la cible 3 peut être les maris et la cible 4 peut être le GPF des femmes.

Allez plus loin et introduisez la notion de segmentation du marché que vous devez définir comme étant le découpage en sous-ensembles distincts de bénéficiaires ou clientèle, chacun de ces sous-ensembles pouvant être choisi comme cible du projet.

Dans l'exemple ci-dessus, les mères que ce projet pourra avoir pour cible sont celles à l'âge de maternité; les enfants sont ceux âgés de 0 à 2 ans, les GPF, sont ceux du village qui serviront de partenaires au projet.

Répondez alors à la question de savoir comment choisir les critères de segmentation des cibles d'un projet?

Phase 3

Analysez et insérez chaque élément de la combinaison marketing mentionné ci-dessus comme suit:

Cibles/bénéficiaires	Cible 1 mères	Cible 2 enfants	Cible 3 GPF
Éléments			
Besoin ou demande à satisfaire			
Produits ou service à fournir			
Actions			

Étape 4

L'analyse et le choix de la technologie

Commencez par demander aux participants de vous dire ce qu'ils entendent par « technologie ».

- Question du formateur: « Qu'est-ce que vous entendez par technologie? »

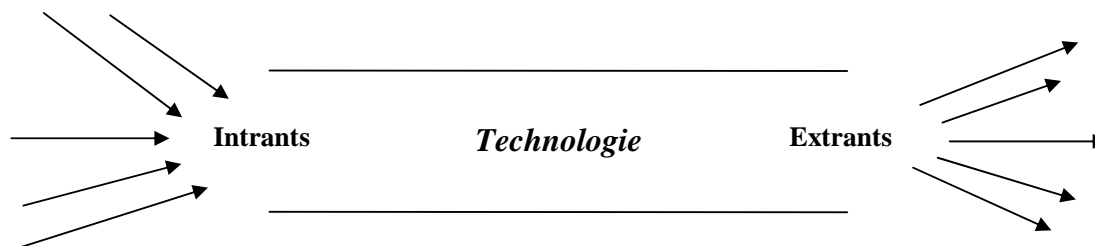
Des différentes réponses qu'ils vous donneront, définissez alors la technologie comme suit.

1 ère partie

Définition de la technologie

« Ensemble des procédés physiques et/ou mentaux qu' il faut mettre en place pour transformer les intrants en extrants ».

Utilisez le dessin suivant pour montrer où se situe la technologie dans un projet:



Continuez par indiquer que le choix d'une technologie pour un projet communautaire, comme tout autre projet d'ailleurs, est une décision très importante car elle a un impact sur les cibles, leur famille et leur communauté.

2 ème partie

Typologie des technologies

Ces technologies peuvent être divisées en deux grandes catégories:

- Les technologies sociales: elles sont destinées à améliorer les conditions de vie de la femme, de la famille et de la communauté. Ces technologies ont trait à l'amélioration des conditions au foyer, aux conditions sanitaires, à la gestion de l'eau, etc.;
- Les technologies productives elles sont destinées à la production de revenus et qui comprennent, entre autres, les machines agricoles et les technologies de transformation des produits alimentaires. Ces dernières sont utilisées pour les petites et moyennes industries agroalimentaires qui transforment les produits agricoles en biens de consommation.

3 ème partie

Choix des technologies

Continuez la présentation en parlant de la technologie appropriée.

Questions du formateur:

- « Comment impliquer les Communautés dans le choix des technologies dont ils ont besoin pour leur propre développement, celle de leur famille, de leur communauté et de leurs pays? »
- « Comment les Communautés peuvent-elles avoir accès, utiliser et contrôler ces technologies? »

Soulevez surtout les critères de choix des technologies appropriées.

Les critères de base pour le choix d'une technologie:

- Aspects techniques de la technologie;
- Aspects sociaux de la technologie;
- Aspects culturels de la technologie;
- Aspects politiques de la technologie;
- Impact sur la gestion du temps des cibles;
- Impact sur les habitudes des communautés – mouvement de corps, rentabilité économique, etc.

Présentez aux participants les questions suivantes qu'ils doivent se poser avant de choisir une technologie pour un projet.

Questions qu'il faut se poser avant le choix d'une technologie pour un projet:

- Y a-t-il un marché pour la technologie ou son produit fini?
- La technologie est-elle adaptée aux capacités, aux préférences et habitudes culturelles?
- La technologie utilise-t-elle des matières premières locales?
- Ces matières premières locales sont-elles suffisantes?
- Y-a-t-il d'autres utilisations de ces matières premières qui peuvent affecter le prix et leur disponibilité?
- Peut-on établir d'autres projets pour utiliser cette technologie?

- Peut-on utiliser d'autres sources d'énergie?
- Aura-t-on besoin de former des cibles pour utiliser cette technologie?
- Aura-t-on besoin de former des cibles pour la maintenance et la réparation de cette technologie?
- Où se fera cette formation au cas où elle est nécessaire?

Étape 5

Identification des ressources humaines et matérielles

Commencez en indiquant qu'il s'agit ici d'une identification des ressources dont on aura besoin pour exécuter le projet.

Question du formateur:

- Vous vous rappelez un outil qui a déjà été analysé et dans lequel un travail préliminaire d'identification des ressources a été entrepris?

Réponse de l'animateur (formateur):

- Ce travail a été fait au niveau de l'élément 2 (cadre logique).

Continuez la présentation en insistant sur le fait que les ressources constituent la base de la réalisation des activités. Le travail préliminaire que les participants devront effectuer est celui d'élaborer un tableau des activités qui leur permettra de mieux identifier les ressources dont on aura besoin pour les réaliser. Procédez comme ceci pour rédiger ce tableau et référez-vous au cadre logique dans lequel on a déjà identifié les objectifs et les activités à entreprendre pour les atteindre.

1 ère partie

Elaboration d'un tableau des activités

Utilisez un objectif donné par les participants pour servir d'exemple, ensuite énumérez les composantes du tableau.

Les matières premières

Questions du formateur:

- Quelles sont les matières premières qui seront utilisées dans le Projet? Ensuite Décrivez-les;
- Sont-elles disponibles localement et produites par les femmes?
- Sinon, d'où viendront-elles?
- Quel sera le coût pour acquérir ces matières premières?

Le matériel et les équipements

Questions du formateur:

- Quels sont le matériel et les équipements dont on aura besoin pour exécuter le projet?
- D'où nous parviendront-ils?
- Combien coûteront-ils?
- Aura-t-on besoin de former les cibles pour leur emploi et leur maintenance?
- Sont-ils adaptés?

Les ressources humaines

Ici, on est entrain d'effectuer une sorte de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Questions du formateur:

- Quelles sont les ressources humaines dont on aura besoin pour exécuter le projet?
- D'où proviendront-elles?
- Faudra-t-il les former? Si oui, où, comment, quand et par qui? Est-ce qu'une formation supplémentaire en gestion des affaires, management, marketing, comptabilité est nécessaire?
- Combien coûtera ce personnel?

Un tableau des ressources sera élaboré pour résumer tous les éléments décrits ci-dessus. Il aura les rubriques suivantes:

Tableau des ressources du projet

Activité	Ressources	Description	No.	Origine	Coût (FCFA)	Observation
Exemple: Vaccination des enfants	Personnel	Infirmiers	3	Ministère de la Santé	200.000	Obtenir lettres d'affectation au projet du MSAS
	Vaccins		15 kg	ICP	Gratuit	

Après cette présentation, vous demanderez aux participants soit de poursuivre l'atelier après la pause, soit vous annoncez l'étape 6. De toutes les façons, accordez une pause de 15 minutes.

Étape 6

Organisation et management du projet

Débuter en indiquant que beaucoup de projets échouent parce qu'ils n'étaient pas bien organisés, bien localisés, les responsabilités n'étaient pas claires, les postes et les procédures de management n'étaient pas définis.

Les questions auxquelles ils devront répondre dans cette partie du projet sont les suivantes:

L'organisation

Question du formateur:

- « Quelle est la forme organisationnelle la plus appropriée pour l'exécution du projet? »

Présentez toutes les possibilités organisationnelles. Insistez sur le fait que pour beaucoup de projets, les cibles auront à établir des groupes formels ou informels tels que des tontines, des groupements, etc. Précisez que beaucoup de gens pensent qu'il faut nécessairement et automatiquement que les cibles forment des Comités pour exécuter un projet. Indiquez qu'il y a des cas où des raisons socio-culturelles ou d'autres facteurs font qu'ils n'acceptent pas de s'organiser en groupes.

Autres formes de regroupements

- Il y a des situations où, pour des raisons technologiques et parfois d'accès au crédit, ils doivent nécessairement s'organiser en groupes pour exécuter le projet. On doit donc faire attention à cet aspect organisationnel.

Critères ou facteurs du choix de l'organisation

- Donnez enfin les critères ou facteurs du choix de l'organisation d'un projet.

Localisation

- Où sera localisé le projet?
- L'accès à ce lieu est-il facile pour les cibles? Sinon, qu'a-t-on pour résoudre le problème de localisation?
- L'infrastructure telle que l'eau, l'énergie, les routes existe-t-elle au lieu où le projet sera localisé?

Organigramme du projet et description des postes

Montrez par exemple que si on choisit de créer toute une nouvelle structure pour un projet, il suffit de prendre l'arbre des objectifs, le renverser et regrouper les postes qu'on peut regrouper pour obtenir un organigramme.

Après avoir parlé de l'organigramme, montrez-leur comment décrire un poste. Indiquez que c'est un élément qui va ensemble avec l'organigramme. Montrez qu'il ne faut pas utiliser la pratique malheureuse en vigueur qui est d'abord de recruter quelqu'un et ensuite chercher à trouver ce qu'il va faire dans l'organisation.

Utilisez les éléments suivants comme base ou contenu de la description d'un poste.

Titre du poste:

- Fonction principale du poste (activités, tâches, etc.);
- Qualifications exigées pour occuper le poste;
- Liaisons avec la communauté/organisation;
- Salaire et avantages sociaux;
- Durée du poste;
- Lieu du poste;
- Autres.

Donnez un exemple d'une description de poste pour illustration.

Tableau des responsabilités linéaires

Démarrez en indiquant ce qu'est un tableau des responsabilités linéaires. Il s'agit de leur dire que c'est un tableau qui indique les implications des individus, organisations ou institutions dans l'exécution du projet. Il indique qui va faire quoi dans le projet. C'est également un outil de coordination des activités. Présentez alors comment le tableau s'élabore en suivant l'exemple ci-dessous.

Dessinez un cadran comme suit et indiquez d'un côté les activités à entreprendre et de l'autre qui va les entreprendre.

Implications Activités	Service des vaccinations du Ministère de la Santé	ICP	Radio locale	CPF
Vaccination des enfants	Affectation des ICP Achat équipements Planification des vaccinations	Fournit les vaccins Fournit le matériel roulant Finance les opérations de vaccination	Annonce la campagne de vaccination Diffuse une émission sur les bienfaits des vaccinations	

Étape 7

Calendrier des activités du projet

Introduisez ce sujet en indiquant qu'un calendrier réaliste des activités du projet est important pour sa réussite. Annoncez que vous allez leur montrer comment élaborer le plus simple des calendriers possibles en utilisant comme outil un tableau de Gantt ou un tableau. Indiquez-leur comment s'élabore le calendrier ou le planning des activités en suivant les étapes ci-dessous.

Phase 1

Dessinez un tableau qui indique d'un côté les activités du projet à entreprendre et, de l'autre, la durée de chaque activité. Utilisez le tableau des activités élaboré à l'élément 5.

Durée(mois) Activités	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Précisez que les activités doivent être présentées dans l'ordre logique ou séquentiel dans lequel elles seront entreprises. La durée peut être déterminée /estimée en jours, mois ou trimestre. Évitez les semestres ou les années. Dans le cas ci-dessus, la durée est exprimée en mois. Le projet aura une durée de 18 mois.

Phase 2

Pour chacune des activités, estimez la durée totale de l'activité. Notez qu'il s'agit d'une estimation que l'on déterminera en fixant les dates de début et d'achèvement de chaque activité. Procédez comme ceci:

Liste de contrôle des activités du projet et leur durée

Activité	Date de début	Date d'achèvement	Durée

Précisez que cette liste de contrôle doit être établie selon un ordre séquentiel d'actions et de leur interdépendance pour s'assurer que le projet ne sera pas retardé du fait qu'une seule activité n'a pas été terminée à temps pour une raison ou une autre. En plus, une analyse de l'ordre logique et séquentiel des activités est nécessaire pour déterminer les moments auxquels les fonds, le personnel, le matériel et l'équipement seront nécessaires. Il contribue donc à une utilisation efficace des ressources du projet, préoccupation importante de tout manager.

Phase 3

Portez alors ces activités sur le tableau élaboré à l'étape 2. Procédez comme ceci:

Calendrier du programme de sessions d'information du personnel

Activités	Mois et jours						
Préparer le programme des sessions d'information/sensibilisation							
Rédiger et envoyer la lettre au MSAS							
Établir la liste du personnel par service							
Nommer et sélectionner les animateurs pour les sessions de sensibilisation							
Préparer le calendrier des sessions d'information/sensibilisation							
Préparer le contenu du programme de formation des animateurs et établir son calendrier							
Prendre les dispositions relatives aux fournitures, aux locaux et aux équipements							
Informers les animateurs du programme et des dates retenues							
Donner les cours de formation pour les moniteurs							

Étape 8

Analyse coûts: bénéfiques, avantages et inconvénients du projet

Introduisez cet élément du document en indiquant qu'il s'agit actuellement de développer des éléments qui aideront ceux qui veulent entreprendre ce projet, à déterminer s'il vaut la peine d'être entrepris ou non. Certains appellent cette phase celle de l'évaluation du projet.

Continuez en montrant que cette évaluation ex-ante se fera à partir d'un certain nombre de critères et de techniques dont le but est de déterminer si un projet donné vaut la peine d'être mis en œuvre ou encore s'il soutient la comparaison avec d'autres projets pouvant contribuer à résoudre les mêmes problèmes. Ces techniques sont:

- L'analyse coûts-bénéfices ou inconvénients-avantages;
- La technique du moindre coût.

Toutes ces techniques débutent par l'élaboration d'un budget qui contient les coûts (dépenses) et les bénéfiques (recettes). Développez alors brièvement ces techniques en insistant sur le fait qu'une arithmétique simple suffit pour évaluer le projet, surtout dans le cas des projets productifs ou marchands dont on peut déterminer les coûts et les recettes. Dans le cas des projets sociaux pour lesquels il est plus difficile d'évaluer les recettes, l'analyse se base surtout sur les avantages qualitatifs du projet.

Analyse coûts - bénéfiques

Demandez aux participants de chiffrer tous les coûts du projet pendant sa durée de vie et toutes les recettes pendant cette même durée et d'élaborer un budget comme suit.

Coûts (dépenses)	Bénéfices (recettes)
Totaux	Totaux

Dès qu'ils ont terminé, demandez-leur de soustraire les dépenses totales des recettes totales comme suit: $BT (OU RT) - CT (ou DT) = PROFIT$. Demandez aux participants si ce profit représente le meilleur investissement des fonds, de leur temps et de leurs efforts. Si oui, le projet vaut a priori la peine d'être entrepris.

Demandez ensuite aux participants de diviser tous les produits (PT) par tous les coûts durant la vie du projet. Précisez que si le rapport bénéfices/coûts est au moins égal à 1, ce projet est en principe viable et peut être entrepris. Il s'agit donc ici de déterminer ce que l'on appelle le seuil de viabilité. Plus ce seuil est élevé, plus le projet est viable.

Continuez en indiquant que ce calcul simple, bien qu'étant correct, ne prenne pas en compte la valeur de l'argent dans les temps. Introduisez alors la notion d'actualisation des coûts et bénéfiques qui tiennent compte de la dimension temporelle de l'argent.

Étape 9

Résumé du projet (cf. Annexe fiche synoptique d'un projet)

Dans cette partie, les participants devront rédiger une fiche de projet qui résume tout le projet. Ils devront également finaliser le cadre logique en y incluant tous les éléments qui n'y figuraient pas au début.

La rédaction du document de projet est donc terminée et les participants devront s'assurer que tout a été couvert. Pour cela, ils devront utiliser ce qu'on appelle un « check-list ». Donnez les différentes rubriques d'un document de projet type et un « check-list » utilisé par un organisme d'appui aux OCB/ONG.

Revenez en séance plénière et demandez au rapporteur de chaque groupe de présenter le dossier du projet élaboré par son groupe. Donnez environ 20 minutes par groupe en laissant assez de temps pour les discussions. Pour stimuler les participantes, annoncez dès le début des ateliers que le meilleur document et de projet recevra un prix que vous attribuerez en évaluant chaque dossier. Constituez un groupe comprenant un membre de chaque groupe et donnez-leur des critères d'évaluation avec une pondération de chaque critère.

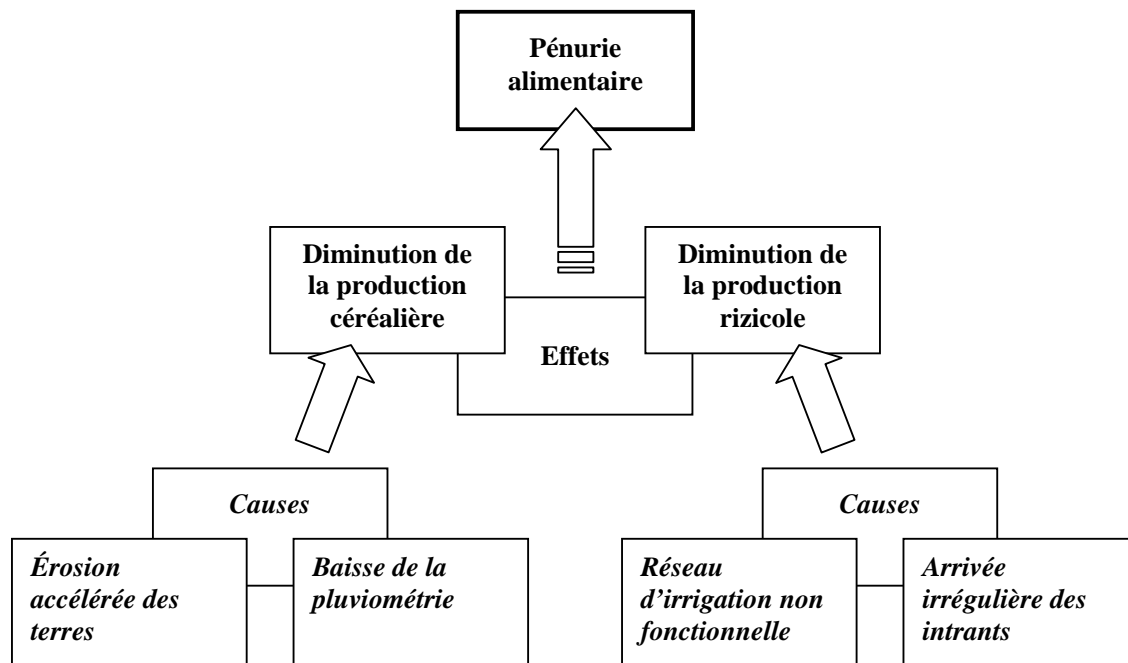
Par exemple:

- Créativité 35%
- Logique 15%
- Utilisation des outils 25%
- Clarté 15%
- Pertinence 10%

Soyez neutre pour éviter des critiques de la part des participants.

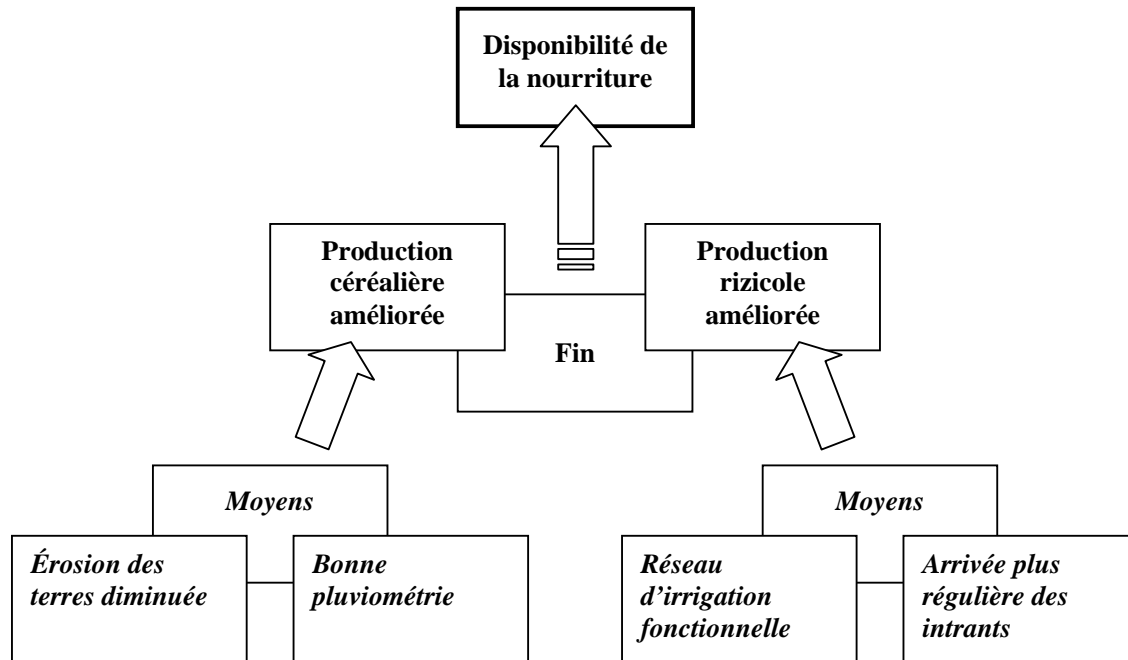
Annexe 1

Arbre à problèmes



Annexe 2

Arbre d'objectifs



Annexe 3**Exemple d'une fiche synoptique de présentation d'un projet**

Intitulé du projet: Modernisation de la forge de Segoura

Localisation: Département de Kébémér (Région de Louga)

Nom du promoteur: Gie Teuk Cossan - Segoura

Coût du projet (montants en FCFA)

Investissements	8.045.307
Fonds de roulement	2.173.692
Total	10.218.998

Plan de financement du projet (montants en FCFA)

Contribution des promoteurs	46%	=>	4.673.692
Construction atelier	2.500.000		
Fonds de roulement	2.173.69		
Subventions	54%	=>	5.545.306
Total	100%	=>	10.218.998

Résultats escomptés sur 5 ans (montants en FCFA)

Années	1	2	3	4	5
Capacité	75%	80%	90%	100%	100%
Chiffre d'affaires	12.400.000	12.875.000	14.030.000	16.680.000	16.680.000
Coûts d'exploitation	8.657.266	8.757.129	8.861.986	9.638.085	10.486.290
Marge bénéficiaire brute	3.742.734	4.117.871	5.168.014	7.041.915	6.193.710 F
Amortissements	1.076.946	1.076.946	1.076.946	893.727	893.727
Bénéf. d'exploitation°	2.665.788	3.040.925	4.091.068	6.148.188	5.299.984
Impôts sur BIC (exonérés)	0	0	0	0	0
Bénéfices nets	2.665.788	3.040.925	4.091.068	6.148.188	5.299.984
Bénéfices cumulés non distribués	2.665.788	5.706.713	9.797.781	15.945.969	21.345.953

Annexe 4

Étude de cas

Énoncé de l'étude de cas

Dans le cadre du programme d'approvisionnement en eau potable et irrigation des villages de Segoura et de Siguida dans l'arrondissement de Sagatta (département de Kébémér), les enquêtes socio-économiques menées ont montré que les principales activités économiques de ces villages tournent autour de l'agriculture, de la forge et du commerce. Plus particulièrement, pendant la saison sèche, la presque totalité des hommes sont occupés par les travaux au niveau de la forge.

Cette situation s'explique par le fait que la population de Segoura, appartenant à la caste des forgerons, dispose d'une forge communautaire qui prend en charge la plupart des fabrications ou réparations d'outils et de matériels agricoles de la zone et les prestations afférentes à la bijouterie. Le niveau de performance de la forge est fortement lié à la qualité de ses équipements, du niveau d'organisation et de formation des artisans.

Les membres du GIE des forgerons du village de Segoura décident alors de monter un projet de réhabilitation de leur forge en vue de sa modernisation.

A cet effet, le travail ainsi demandé est de mettre l'accent sur:

La présentation de la forge en donnant les informations sur:

- Les acquis techniques de la forge (type de matériel fabriqué, les types de réparation);
- Le niveau de qualification des artisans;
- La part de marché couvert par la forge;
- Inventaire des équipements en état de fonctionnement, leurs caractéristiques techniques;
- Les conditions de remise en état du matériel non fonctionnel;
- Le niveau d'organisation de la forge;
- Les résultats économiques réalisés au cours des deux dernières années, si possible.

L'étude technique, à son tour, devra sur la base de l'inventaire des équipements disponibles et des différents articles que la forge est en mesure de produire ou envisage de le faire, préciser les investissements complémentaires à réaliser, les formations techniques nécessaires aux artisans de la forge. Ce travail identifiera les besoins en formation et il sera proposé, en fonction des thèmes de formation retenus, les structures et institutions capables de les assurer.

L'étude financière et économique du projet de réhabilitation de la forge de Segoura devra déterminer le montant global des investissements à réaliser, le fonds de roulement d'une part et d'autre part le schéma de financement adéquat. Par ailleurs, elle dégagera les éléments de compte d'exploitation (charges et recettes d'exploitation) et analysera les comptes prévisionnels d'exploitation et de trésorerie.

L'étude du projet de modernisation de la forge de Segoura est présentée ci dessous.

La zone du projet

Caractéristiques essentielles

Le village de Segoura est situé dans la région naturelle du Ndoumbélane. La population assez faible est estimée entre 400 et 450 habitants. Les flux migratoires sont assez importants du fait de l'exode rural. Les principales activités identifiées sont l'agriculture pluviale, l'artisanat et le commerce. L'artisanat est constitué par presque exclusivement le travail de forge. Il occupe pratiquement tous les hommes du

village durant une bonne partie de l'année. Cette situation trouve sa source dans l'histoire du village qui faisait de lui un lieu où se fabriquaient les principaux outils manuels agricoles et domestiques utilisés par les populations du Cayor et du Baol anciens. Cet acquis ancestral est perpétré jusqu'à nos jours, se transmettant de génération en génération. Des outils agricoles sont toujours fabriqués au niveau de la forge de Segoura.

Contexte d'émergence du projet

Le projet de modernisation de la forge de Segoura a émergé de la volonté des habitants du village qui travaillent au niveau de la forge traditionnelle et de la nécessité de préservation des valeurs culturelles et de la promotion des métiers traditionnels.

Le diagnostic fait, par les forgerons du village, des conditions d'exercice de leur métier dans le village montre que l'activité de forge est en décadence du fait que la jeunesse qui devrait prendre la relève préfère aller monnayer son talent et son expertise dans les grands centres urbains du Sénégal et de la sous région ouest africaine ou se convertir dans d'autres métiers tels que chauffeurs ou voire même s'expatrier hors du continent africain. Ainsi, les forgerons restés au village et réunis autour du patriarche El hadji Mor Seck, ont pris l'initiative de mettre en place un projet pour la modernisation de la forge du village. C'est dans cette structure qu'ils comptent exercer leur métier pour faire face à la demande d'outils et de matériels agricoles, d'équipements métalliques de bâtiment et d'équipements scolaires. En outre le projet vise à conforter les valeurs culturelles liées au travail du fer dans le village et contribuer à créer les conditions de lutte contre l'exode rural par la création d'emplois en assurant par la même occasion des revenus stables et pérennes aux populations.

C'est à travers le programme d'approvisionnement en eau potable des villages de Segoura et de Siguida avec la collaboration de l'ONG Ndokh que les populations ont été convaincues qu'elles sont les réels acteurs de leur propre développement. Cette réalisation a été un réel déclic au sein des populations pour la mise en chantier de l'idée de modernisation de la forge.

Présentation du promoteur

Sous l'égide de El Hadji Mor Seck, vingt (20) forgerons du village ont créé un groupement d'intérêt économique (GIE) dénommé Gie Teuk - Segoura, pour porter le projet de modernisation de la forge de Segoura. Ils travaillent tous actuellement au niveau de la forge traditionnelle. Le bureau du GIE est composé comme suit:

- Président El Hadji Mor Seck
- Vice-président Séga Sall
- Trésorier Ndiaga Sall
- Trésorier adjoint Modou Sall
- Secrétaire Assane Gueye
- Secrétaire adjoint Malamine Sall
- Membres Omar Seck; Cheikh Diop; Badara Gueye

Description des activités et localisation du projet

Les activités du projet couvrent principalement le travail du fer pour la fabrication d'outils manuels agricoles et domestiques, de matériels agricoles à traction animale (charrue, houe sou leveuse, charrette équine et asine) et la menuiserie métallique (fabrication de portes, fenêtres, grilles, tables bancs scolaires, chaises, etc.).

Ces principales activités couvrent sur le plan technique les opérations de soudage à l'arc, le soudage oxyacéthylnique, le traçage en chaudronnerie et la mise en œuvre des matériaux (tôles, tube et profilé) par cintrage et pliage.

L'atelier forge sera réalisé et il occupera le site actuel de la forge traditionnelle dans le village de Segoura. Il couvrira une surface totale de 150m² dont 16m² de surface bâtie prolongée d'un hangar de 10m de long.

Les marchés ciblés

Une étude systématique du marché des produits que l'atelier forge compte fabriquer n'a pas été réalisée du fait que les produits n'ont pas été encore conçus. Toutefois, la démarche adoptée pour approcher le marché a été de réaliser des interviews de personnes ressources évoluant dans le même secteur que celui prévu de l'atelier forge, des entretiens avec les promoteurs sur les marchés ciblés et enfin des visites d'ateliers de menuiserie métalliques à Kitaba, chef lieu de province de Ndoumbélane. Une visite d'unité moderne de fabrication de matériels agricoles dans la capitale a permis de faire une consultation sur les prix pratiqués.

Sur la base des observations directes, des entretiens et une exploitation d'informations recueillies au niveau des services et ministères techniques de l'état, le marché potentiel de l'atelier forge de Segoura a été segmenté en trois. Il s'agit de:

Le marché traditionnel d'outils manuels agricoles et domestiques

Depuis plusieurs générations, les forgerons de Segoura ont été les principaux fabricants - fournisseurs d'outils agricoles du Cayor (région actuelle de Thiès), du Baol (région de Diourbel voire même une partie du Saloum et Ndoukoumane (région de Kaolack). Cette demande existe toujours, mais il est difficile de pouvoir la chiffrer. Cependant il est à signaler que les artisans travaillant actuellement au niveau de la forge n'arrivent pas à satisfaire toute la demande en outils agricoles neufs qu'ils reçoivent à l'approche de chaque période hivernale et sans compter les réparations d'outils. Ces demandes proviennent des localités de Touba, Dahra, Sagatta, Darou Mousty, Ndob, Koki, pour ne citer que celles ci. De l'avis des forgerons, ce marché peut être étendu si l'outillage et les conditions de travail étaient améliorés.

Le marché de matériels agricoles à traction animale

Avec le développement de la culture attelée presque sur toute l'étendue du territoire national du fait des Sociétés Régionales de Développement Rural telles que la SODEVA avant les années 80, les paysans ont changé leurs systèmes de production en adoptant les techniques de culture et de variétés de spéculations agricoles qui exigent la disponibilité de matériels agricoles. Depuis l'avènement de la Nouvelle Politique Agricole avec son corollaire qu'est le désengagement de l'État, les paysans dans leur plus grande majorité ont connu des difficultés d'accès au matériel agricole. Les principaux matériels existants sur le terrain ont plus de vingt et cinq années d'existence. Les sociétés de fabrication et d'importation de matériels agricoles mettent sur le marché des produits difficilement accessibles aux paysans du fait de leur cherté. Cette situation relevée au niveau de ces sociétés découle du fait qu'elles ont des frais de structure très élevés qu'elles cherchent à amortir. Face à cette situation, l'atelier forge de Segoura a la possibilité de capturer une demande réelle de matériels agricoles à traction animale. D'autre part, face aux schémas de production standardisée des sociétés de fabrication de matériels agricoles, l'atelier forge de Segoura peut mettre du matériel de grande qualité et adapté aux exigences des paysans, qui d'ailleurs même s'ils achètent du matériel de ces sociétés ont tendance à y apporter des modifications auprès des forgerons, pour les rendre plus aptes aux utilisations qu'ils veulent en faire.

Compte tenu des exigences techniques de fabrication du matériels agricoles et des objectifs de gain de marché, l'atelier forge de Segoura envisage de mettre en place une stratégie commerciale qui repose sur une maîtrise des quantités à produire pendant une période de 5 ans. La production passera d'une quinzaine d'unités au démarrage des activités à une centaine en année de croisière (quatrième année), pour chaque type de matériel considéré.

Des projets agricoles qui sont en démarrage dans la région (Programme de Développement Villageois (PDV) et certaines ONGs ont dans leurs axes stratégiques d'intervention, la promotion de l'entrepreneuriat rural et le secteur privé local. Ces opportunités peuvent être des sources d'ouverture de marchés pour l'atelier forge de Segoura.

Le marché de la construction de bâtiment et de l'équipement scolaire

Comme évoqué dans la partie présentatrice des caractéristiques de la zone du projet et plus généralement de la région de Louga, le taux d'émigration vers les États Unis d'Amérique et l'Europe fait partie des taux les plus élevés enregistrés au Sénégal. Ces émigrés investissent généralement dans l'immobilier. C'est la raison pour laquelle, le secteur du bâtiment connaît un essor fulgurant dans la zone, entraînant dans son sillage la menuiserie métallique. Face à cette situation, des unités de menuiserie métallique sont créées, mais elles sont généralement sous équipées et n'arrivent pas à satisfaire les commandes dans les délais et normes requis. Ce marché a tendance à migrer vers d'autres centres urbains comme Thiès et Dakar, où des unités performantes et bien équipées existent. L'atelier forge de Khalbane tentera d'inverser cette tendance en capturant ce marché en misant sur la qualité de ses prestations et de son niveau d'équipement.

Dans le domaine de la fabrication des équipements scolaires (tables bancs, chaises, tables maîtres, etc.), l'atelier forge de Khalbane peut jouer un rôle important et saisir tous les marchés d'équipements des écoles de la province de Ndoumbélane, si l'on sait que tous les équipements des écoles de la région sont fabriqués dans la capitale puis acheminés vers ces écoles. Les coûts de revient de ces équipements deviennent finalement très élevés. L'atelier forge de Segoura peut valablement conquérir ce marché.

Les moyens de production

Les investissements

La modernisation de la forge de Segoura exige l'acquisition d'équipements et de matériels performants pour faire face aux exigences techniques et aux normes de qualité de ses produits. Cependant, de bons résultats économiques ne peuvent se réaliser sans un renforcement de capacité et un recyclage permanent des forgerons aux nouvelles techniques et technologies. Par ailleurs, la formalisation ou la reconnaissance juridique constitue un élément important dans la crédibilité d'une structure émergente et qui aspire à un professionnalisme. Pour toutes ces considérations un choix rigoureux, objectif et rationnel a permis de mettre en œuvre un plan d'affaires pour la mise en œuvre du processus de modernisation de la forge de Segoura.

- Les promoteurs ont créé un Groupement d'intérêt Économique pour être la structure légale d'exercice de leur activité;
- Ils ont investi en collaboration avec l'ONG Ndokh pour l'étude du projet de modernisation de la forge;
- Un plan de formation est en négociation avec le Centre National de Qualification Professionnelle (CNQP) de Dakar.

Ces différents éléments entrent dans le cadre des frais de premier établissement pour un coût global de FCFA 970.000, réparti en:

- Frais de constitution FCFA 120.000
- Frais d'études FCFA 350.000
- Frais de formation FCFA 500.000

L'atelier forge moderne qui sera construit, pour abriter les équipements, les matériels et fournitures, constituera le lieu de travail des forgerons. Il s'agira de bâtir un hangar et d'un magasin pour un coût de FCFA 2.500.000 TTC.

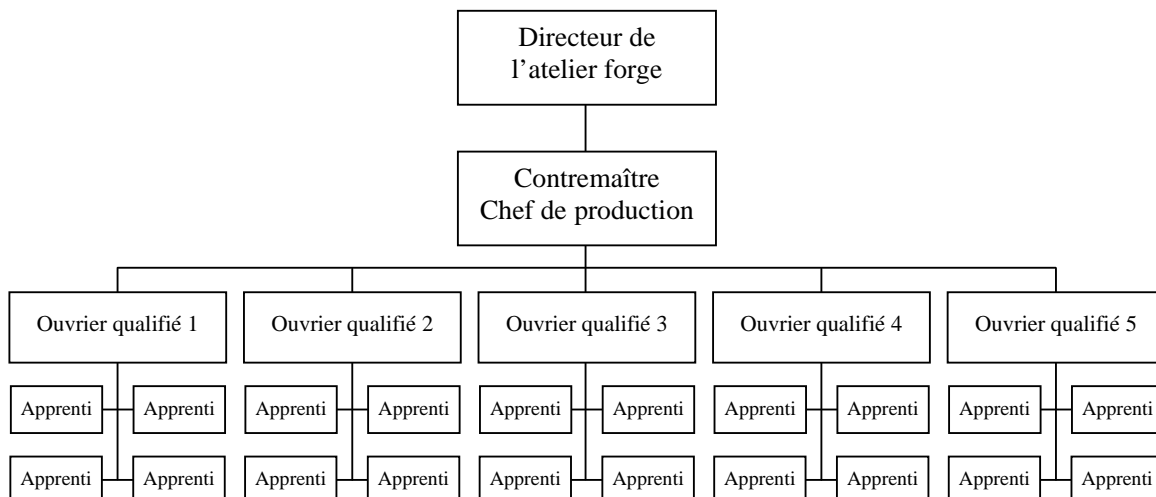
Les équipements et matériels prévus, pour un montant total de FCFA 4.495.650, sont:

Équipements et matériels	Valeur d'acquisition (FCFA)
Groupe électrogène	2.500.000
Poste de soudure	772.566
Meuleuse	146.719
Perceuse	157.588
Étau	244.425
Cisaille chantier	29.150
Caisse à outils	444.752
Petit matériel (lames de scie)	81.800
Matériels de protection (lunettes, gants)	118.650

Le montant total des investissements s'élève à FCFA 8.045.307 dont FCFA 79.657 pour provision pour imprévus physiques correspondant à 10% de la somme des coûts de construction de l'atelier forge, de l'acquisition des équipements et des frais de premier établissement.

Les ressources humaines

L'atelier forge fonctionnera avec un effectif de 27 personnes composé d'un chef d'atelier, d'un contremaître, de 5 ouvriers qualifiés et de 20 apprentis forgerons. L'organigramme fonctionnel est représenté ci-dessous:



Les éléments d'exploitation

Les dépenses d'exploitation

Elles concernent principalement les matières premières, les autres matières et fournitures, la provision pour l'achat de pièces de rechanges, les frais du personnel et les autres services consommés.

Pour les matières premières, il s'agit des différents types de fer (fer plat cornières, profilés, etc.) dont l'atelier utilisera pour la fabrication des produits envisagés dans son plan de production. La première année d'exercice, un montant de FCFA 1.200.000 (FCFA 100.000 par mois) est prévu pour couvrir les besoins en matières premières. A partir de la deuxième année les dépenses en matières premières augmentent de 5% annuellement..

Les autres matières et fournitures concernant les baguettes et électrodes de soudage pour un montant de FCFA 80.000, la première année, avec un taux d'accroissement annuel de 5%.

La provision pour l'achat des pièces de rechange s'élève à un montant annuel de FCFA 37.500, sur toute la période considérée de l'étude. Ce montant correspond à 5% du coût d'acquisition du groupe électrogène.

Les autres services consommés couvrent les charges de carburant et d'entretien /réparation. Le montant total est estimé à FCFA 717.266, la première année.

Pour les dépenses de carburant, il a été retenu une consommation moyenne de 6 litres de gasoil par jour (à raison de 5 jours ouvrés par semaine) pendant l'année. Les consommations de carburant augmentent de 5% par an. Le montant de la consommation de carburant de la première année est chiffré à FCFA 609.960 au prix actuel de FCFA 391 le litre.

Pour les dépenses d'entretien /réparation, elles sont estimées à 3% du coût des équipements dont il est prévu des entretiens /réparations (groupe électrogène, Meuleuse, poste de soudure, et perceuse). Le montant prévu est de FCFA 107.306.

Les frais du personnel couvrent les salaires des forgerons travaillant au niveau de l'atelier. Le montant annuel est fixé à la somme de FCFA 6.600.000. Il connaîtra une augmentation de 10% à partir de la quatrième année et se fixe à FCFA 7.326.000.

Les amortissements correspondent aux provisions pour dépréciation des investissements (immobilisations et équipements et matériels de production) d'une part et d'autre part la prise en charge des frais de premier établissement et les imprévus physiques. En fonction de la durée de vie de chaque élément d'investissement, des frais de premier établissement et des imprévus physiques, une provision pour dépréciation a été déterminée.

(Montants en FCFA)

Investissements	Valeur d'acq*	Durée de vie	Amortissements					Valeur Résiduelle
			An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	
Construction atelier forge	2.500.000	10	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.250.000
Matériel de production								
Groupe électrogène	2.500.000	10	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.250.000
Poste de soudure	772.566	10	77.257	77.257	77.257	77.257	77.257	386.283
Meuleuse	146.719	10	14.672	14.672	14.672	14.672	14.672	73.360
Perceuse	157.588	10	15.759	15.759	15.759	15.759	15.759	78.794
Étau	244.425	10	24.443	24.443	24.443	24.443	24.443	122.213
Cisaille chantier	29.150	5	5.830	5.830	5.830	5.830	5.830	0
Caisse à outils	444.752	5	88.950	88.950	88.950	88.950	88.950	0
Petit matériel (lames de scie)	81.800	3	27.267	27.267	27.267	27.267	27.267	27.267
Matériels de protection (lunettes, gants)	118.650	3	39.550	39.550	39.550	39.550	39.550	39.550
Frais de 1 ^{er} établissement								
Frais d'études	350.000	3	116.667	116.667	116.667	0	0	0
Frais de constitution	120.000	3	40.000	40.000	40.000	0	0	0
Frais de formation	500.000	5	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	0
Divers et imprévus								
Imprévus physiques	79.657	3	26.552	26.552	26.552	0	0	0
Total	8.045.307		1.076.946	1.076.946	1.076.946	893.727	893.727	3.227.466

*: acq: acquisition

La détermination du besoin en fonds de roulement

Les besoins en fonds de roulement ont été déterminés sur la base des hypothèses de production avec un rythme de progression de l'utilisation de la capacité de production à 75% la première année, 80% la deuxième année, 90% la troisième année et une capacité maximale à partir de la quatrième année (100%). L'estimation des dépenses d'exploitation suit une logique de variabilité explicitée plus haut, sur toute la période de l'étude (5 ans). Le tableau suivant présente les besoins en fonds de roulement (besoins cycliques) sur les cinq années d'études du projet.

(Montants en FCFA)

Éléments	Montant	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Capacité		75%	80%	90%	100%	100%
Matières premières	1.200.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Autre matières	80.000	80.000	84.000	88.200	92.610	97.241
Pièces de rechange	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500
Frais du Personnel	6.660.000	6.660.000	6.660.000	6.660.000	7.326.000	7.326.000
Autres services consommés	717.266	717.266	753.129	790.786	830.325	871.842
Besoins en FDR		8.694.766	8.794.629	8.899.486	9.675.585	9.791.190

Le fond de roulement

Compte tenu du cycle de production et du démarrage de l'activité de l'atelier forge, un montant de FCFA 2.173.692 correspondant au besoin de financement cyclique des activités de la forge pendant 4 mois a été retenu pour constituer le Fonds de roulement nécessaire au financement de l'exploitation de départ.

Le coût et la structure financière du projet

Le coût du projet est obtenu en additionnant le montant des investissements (soit FCFA 8.045.307) et de celui du fond de roulement (FCFA 2.173.692). Il est estimé à la somme de FCFA 10.218.998.

Le financement du projet sera assuré par:

- Le financement en subvention des équipements par un partenaire pour un montant de FCFA 5.545.306 soit (54%);
- La contribution des promoteurs par la construction de l'atelier (FCFA 2.500.000);
- Le financement du fond de roulement en fonds propres par les promoteurs et/ou par emprunt auprès d'institutions de financement.

Coût du projet (montants en FCFA)

Investissements	8.045.307
Fonds de roulement	2.173.692
Total	10.218.998

Plan de financement du projet (montants en FCFA)

Contribution des promoteurs	46%	=>	4.673.692
Construction atelier	2.500.000		
Fonds de roulement	2.173.69		
Subventions	54%	=>	5.545.306
Total	100%	=>	10.218.998

Analyse des résultats

Le chiffre d'affaires

Les promoteurs de la forge de Segoura envisagent de produire des charrettes à cheval et à âne, des charrues, des houes sou leveuse, et autres outils agricoles (hilaire, daba, etc.) et des produits de menuiserie métalliques (portes, fenêtres, grilles, table bancs, etc.).

Le tableau suivant présente la constitution du chiffre d'affaires prévisionnel sur la période de 5 ans d'activité de la forge. Il est à remarquer que les prix pratiqués sur la période sont constants et l'accroissement du chiffre d'affaires est consécutif à l'augmentation du niveau de production sur la période en fonction de l'utilisation de la capacité de production disponible. L'utilisation de la pleine capacité de production est atteinte à partir de la quatrième année.

(Montants en FCFA)

Années	1	2	3	4	5
Production	75%	80%	90%	100%	100%
Charrettes à cheval	2.700.000	2.700.000	3.240.000	4.140.000	4.500.000
Quantités	15	15	18	23	25
Prix unitaire	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Charrues	2.550.000	2.975.000	3400.000	4.250.000	5.100.000
Quantités	30	35	40	50	60
Prix unitaire	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000
Houes sine	1.100.000	1.200.000	1.400.000	1.600.000	2.000.000
Quantités	55	60	70	80	100
Prix unitaire	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Charrettes à âne	1.950.000	1.950.000	2340.000	2.990.000	3.250.000
Quantités	15	15	18	23	25
Prix unitaire	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Autres outils agricoles	900.000	850.000	650.000	600.000	7.500.000
Produits de menuiserie métallique	3.200.000	3.200.000	3.000.000	3.100.000	5.200.000
Portes et fenêtres de bâtiment	1.400.000	1.300.000	1.100.000	1.000.000	1.500.000
Grilles	1.000.000	900.000	700.000	600.000	700.000
Autres produits	800.000	1.000.000	1.200.000	1.500.000	3.000.000
Chiffre d'affaires total	12.400.000	12.875.000	14.030.000	16.680.000	27.550.000

Le compte d'exploitation prévisionnelle

Avec les hypothèses de production et de commercialisation/marketing, l'exploitation de l'atelier dégage une marge brute positive sur toute la période de l'étude et est capable de faire face aux exigences de renouvellement des investissements. Sur les trois premières années d'exploitation où l'entreprise fonctionne en sous capacité de production, les résultats d'exploitation sont assez substantiels pour couvrir éventuellement des frais financiers consécutifs à l'emprunt du fond de roulement. Il faut signaler que le plan de financement du projet établi et qui présente ces résultats prévoit que 54% du financement est assuré en subvention (équipements et matériels de travail) et 46% du coût du projet est assuré par les promoteurs en fonds propres. Par ailleurs, sur la base de ces prévisions, la forge pourrait assurer non seulement la couverture de l'intégralité de ses charges, mais elle pourrait re financer sa reconstitution à la quatrième année d'exercice, avec le cumul de ses bénéfices non distribués sur la période considérée.

(Montants en FCFA)

Années	1	2	3	4	5
Capacité	75%	80%	90%	100%	100%
Chiffre d'affaires	12.400.000	12.875.000	14.030.000	16.680.000	16.680.000
Matières premières	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Autres matières	80.000	84.000	88.200	92.610	97.241
Frais du personnel	6.660.000	6.660.000	6.660.000	7.326.000	8.058.600
Autres services consommés	717.266	753.129	790.786	830.325	871.842
Coûts d'exploitation	8.657.266	8.757.129	8.861.986	9.638.085	10.486.290
Marge brute	3.742.734	4.117.871	5.168.014	7.041.915	6.193.710
Amortissements	1.076.946	1.076.946	1.076.946	893.727	893.727
Bénéf. D'exploitation°	2.665.788	3.040.925	4.091.068	6.148.188	5.299.984
Impôts sur BIC (exonérés)	0	0	0	0	0
Bénéfices nets	2.665.788	3.040.925	4.091.068	6.148.188	5.299.984
Bénéfices non distribué.	2.665.788	3.040.925	4.091.068	6.148.188	5.299.984
Bénéfices non distribués cumulés	2.665.788	5.706.713	9.797.781	15.945.969	21.345.953

Le compte prévisionnel de trésorerie

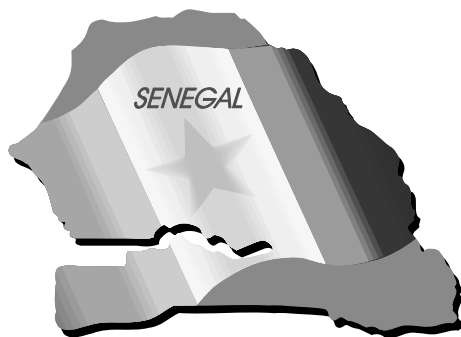
Le compte de trésorerie présente l'état de rapprochement entre les ressources disponibles au démarrage du projet (année 0) et les utilisations faites de ces ressources durant la même période d'une part et d'autre part, il présente l'encaisse obtenue durant chaque cycle d'activité du projet c'est à dire le différentiel entre les rentrées de fonds (recettes) et les sorties de fonds (dépenses d'exploitation). Ainsi, pour le projet de modernisation de la forge de Segoura, les disponibilités couvrent correctement les emplois sauf pour la première année. Ce déficit s'explique par le démarrage du projet qui correspond avec la phase d'apprentissage et de maîtrise du nouvel environnement d'exercice. Ce déficit sera résorbé dès le premier semestre de la deuxième année d'exercice. Le tableau ci après présente le compte prévisionnel de trésorerie de la forge de Segoura.

(Montants en FCFA)

Années	0	1	2	3	4	5
Capacité		75%	80%	90%	100%	100%
Sources des disponibilités						
Fonds Propres	4.673.692					
Subventions	5.545.306					
Bénéfices nets	0	2.665.788	3.040.925	4.091.068	6.148.188	5.299.984
Amortissements	0	1.076.946	1.076.946	1.076.946	893.727	893.727
Valeur résiduelle						27.550.000
Total source	10.218.998	3.742.734	4.117.871	5.168.014	7.041.915	33.743.710
Empois des disponibilités						
Investissements et renouvellements	8.045.307			200.450		473.902
Fonds de Roulement + Variation	2.173.692	6.521.074	99.863	104.856	776.099	115.604
Dividendes	0	0	0	0	0	0
Total emploi	10.218.998	6.521.074	99.863	305.306	776.099	589.506
Excédent/Déficit	0	-2.778.340	4.018.007	4.862.708	6.265.815	33.154.204

Conclusions et recommandations

A la lumière des informations recueillies lors de l'instruction du présent projet et des échanges faites avec des personnes ressources externes au projet dans la zone d'implantation du projet, les résultats qui sont sortis et consignés dans ce rapport confortent la position et la vision des promoteurs à mettre en œuvre ce projet. Cependant, la réalisation exige un certain nombre de dispositions notamment, le renforcement des capacités des forgerons sur le plan technique d'une part et d'autre part sur le plan managérial et de gestion. Par ailleurs, la mise en œuvre de ce projet mérite d'être sécurisée par la mise en place d'un système de suivi et de contrôle rapproché et préalablement définis entre les différents partenaires impliqués (promoteurs, structure d'encadrement et éventuellement de l'institution financière, s'il s'avère nécessaire de concourir à un financement par emprunt).



DGL Felo

Décentralisation, Gouvernance Locale, Progrès

Siège:

ARD, Inc.
159 Bank Street, Third Floor
P.O. Box 1397
Burlington, VT 05402 USA
Tel: (802) 658-3890
Fax: (802) 658-4247

Bureau au Sénégal:

ARD, Inc.
Rue 2 X Boulevard de l'Est, Point E
BP 5864 – Fann
Dakar, Sénégal

Tel: [221] 865.12.00; 825.96.62
Fax: [221] 825.97.07
Email: office@ard.sn