



NEPAD CENTRES OF EXCELLENCE ON WATER SCIENCES AND TECHNOLOGY - PHASE II
***“Human Capacity Development Programme addressing Junior Professional
and Technician level capacity challenges”***

**RENFORCEMENT DES CAPACITES DES PROFESSIONNELS DU SECTEUR DE
L’EAU DU SENEGAL**

Module de cours n°1

**Gestion de projet dans le
secteur de l’eau**

Animateur :
Prof. Alioune KANE
Université Cheikh Anta Diop de Dakar, Senegal

Plan du cours

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Introduction : pourquoi des projets ? | |
| 2 | Le cycle de projet | 5 |
| 2.1 | Définition du terme de projet..... | 5 |
| 2.2 | Approche du cycle de projet..... | 5 |
| 2.2.1 | Programmation, | 5 |
| 2.2.2 | Identification,..... | 6 |
| 2.2.3 | Planification..... | 6 |
| 2.2.4 | Financement,..... | 7 |
| 2.2.5 | Mise en œuvre | 7 |
| 2.2.6 | Evaluation. | 7 |
| 3 | Le cadre logique : un outil d'analyse et de conception des projets | 8 |
| 3.1 | Introduction | 8 |
| | Formulation des projets (résumé)..... | 9 |
| 3.2 | La phase d'analyse..... | 9 |
| 3.2.1 | Analyse des problèmes | 9 |
| 3.2.2 | Analyse des objectifs | 9 |
| 3.2.3 | Analyse des stratégies..... | 10 |
| 3.3 | La phase de planification..... | 10 |
| | Le cadre logique | 10 |
| | Niveaux des objectifs..... | 11 |
| | <input type="checkbox"/> Les hypothèses..... | 11 |
| | <input type="checkbox"/> Facteurs de viabilité..... | 12 |
| | <input type="checkbox"/> Indicateurs objectivement vérifiables (IOV) | 12 |
| | <input type="checkbox"/> Moyens et coûts | 12 |
| 4 | Analyse économique et financière..... | 12 |
| 4.1 | Coût total d'un projet et besoins en financement | 12 |
| 4.1.1 | Coût total d'un projet social | 12 |
| 4.1.2 | Coût total d'un projet économique | 13 |
| 4.1.3 | Besoins en financement | 13 |
| 4.2 | Etude de marché et détermination des recettes prévisionnelles | 14 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.3 | Le Budget | 14 |
| 4.3.1 | Définition et importance du budget | 14 |
| 4.3.2 | Le budget d'investissement | 14 |
| 4.3.3 | Budget de fonctionnement..... | 14 |
| 5 | Le montage du dossier de projet..... | 15 |
| 5.1 | Les bailleurs..... | 15 |
| 5.1.1 | Définition du terme de bailleur..... | 15 |
| 5.1.2 | Les types de bailleurs | 15 |
| 5.1.3 | Les règles d'or pour un montage de dossier de projet..... | 15 |
| 5.2 | Les canevas..... | 15 |
| 5.2.1 | Présentation du document..... | 16 |
| 5.3 | Gestion financière..... | 18 |
| 5.3.1 | Gestion de la trésorerie | 18 |

1 Introduction : pourquoi des projets ?

Un projet permet de *modifier une situation dans un sens voulu*, de gérer des changements dans *un but bien déterminé*.

C'est le passage :

- de l'observation à la réflexion,
- de la réflexion à la conception,
- de la conception aux intentions,
- des intentions aux actes et
- des actes aux résultats

L'idée de « projet » renferme deux notions :

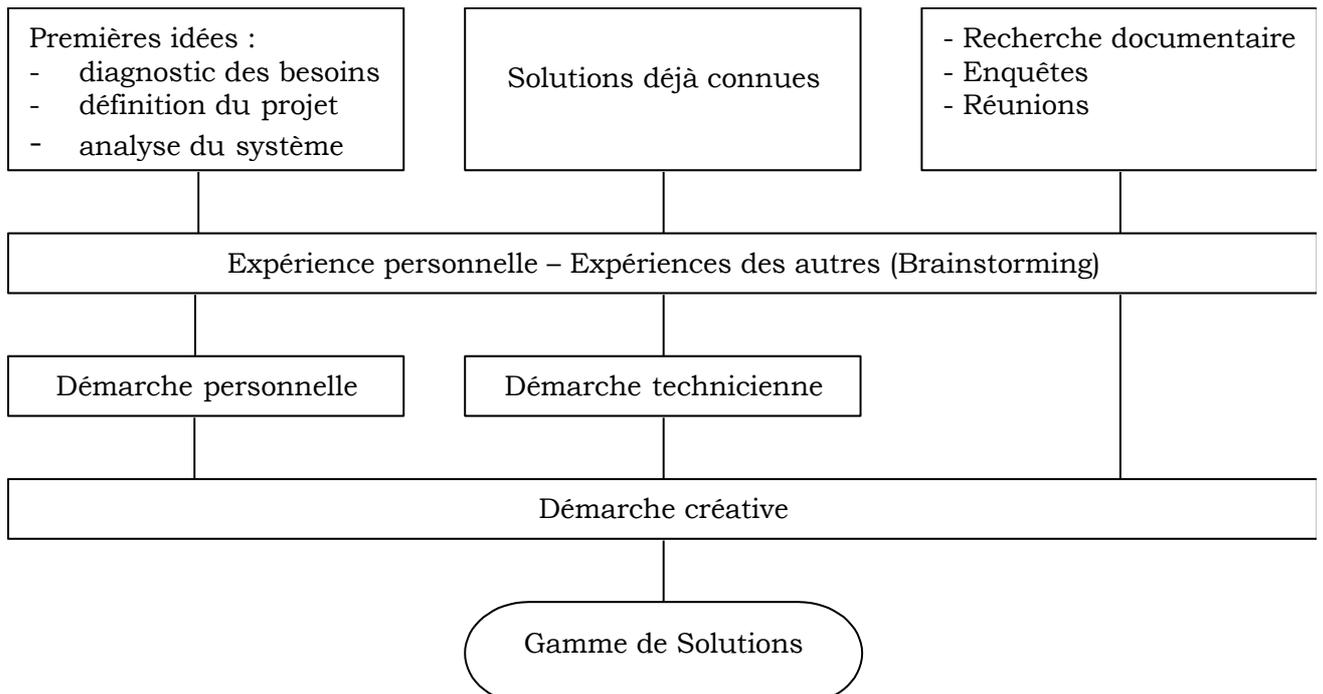
- la description de ce que l'on veut (observation, réflexion, conception, intention)
- la recherche et le travail préparatoire qui conduit à la solution (actes, résultats)

Ces notions reposent sur une méthode qui prend en charge les soucis :

- **Efficacité** (capacité à obtenir les résultats préalablement fixés),
- **Qualité** (capacité à satisfaire les besoins des cibles du projet),
- **Créativité** (la recherche de solutions meilleures à partir d'une démarche créative et innovante) et
- **Economie** (du temps et de l'argent).

La recherche de solutions aux problèmes s'effectue toujours en groupe dans le domaine communautaire. La méthode du brainstorming est toujours utilisée en vue d'une efficacité des stratégies qui doivent être mises en œuvre. Le schéma ci-dessous résume le travail de recherche de solutions aux problèmes.

Fig. 1 : Exemple d'un schéma de travail pour la recherche de solution



2 Le cycle de projet

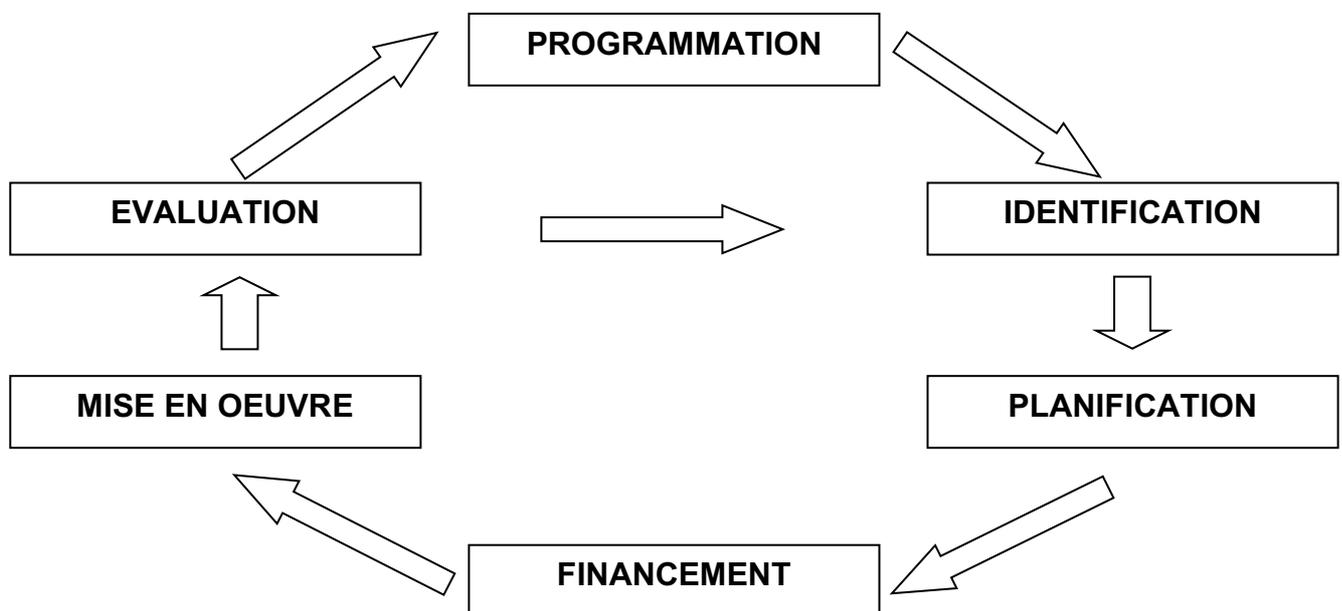
2.1 Définition du terme de projet

Au sens spécifique du terme un projet est une idée. Cependant, au sens opérationnel nous pouvons retenir que le projet c'est « la mise œuvre opérationnelle d'un besoin dans un processus bien organisé. »

2.2 Approche du cycle de projet

La manière dont les projets sont planifiés et réalisés suit un enchaînement répondant au nom de cycle de projet. Le cycle débute par l'identification d'une idée et développe cette idée pour en faire un plan de travail qui puisse être mis en œuvre et évalué.

Fig. 2 : Exemple d'un schéma de cycle de projet



Le cycle de projet comporte six phases dont le contenu peut différer d'une institution à l'autre, ce qui démontre les différences de procédures.

2.2.1 Programmation,

Il s'agit du point de départ du projet qui permet de détecter le besoin par des interrogations sur :

- ce qui ne va pas ou ne fonctionne pas,
- ce qui n'existe pas,
- ce qui manque,
- ce qui peut être amélioré,
- ce que l'on veut changer.

Durant la phase de programmation, un diagnostic du milieu est effectué afin d'identifier les problèmes, les contraintes et les potentialités auxquelles pourraient être confrontés les promoteurs. Cela implique un examen des indicateurs socio-économiques ainsi que des priorités des différents partenaires.

Il s'agit d'identifier et de retenir les principaux objectifs et les priorités sectorielles de développement et d'offrir ainsi un cadre concerté de programmation pertinent et réaliste à l'intérieur duquel il est possible d'identifier et de préparer des projets. Pour chacune de ces priorités, des stratégies tirant parti des leçons de l'expérience passée seront formulées.

2.2.2 Identification,

Durant la phase d'identification, les idées de projets et d'autres actions sont identifiées et sélectionnées en vue d'une étude approfondie. Cela implique une consultation avec les bénéficiaires prévus de chaque action, une analyse des problèmes qu'ils rencontrent et la mise en évidence des options de traitement de ces problèmes.

Une décision peut alors être prise sur la pertinence de chaque idée de projet (aussi bien au niveau des bénéficiaires prévus qu'au niveau du cadre de programmation), et sur les idées à approfondir durant la phase de formulation.

Cette formulation doit être :

- ♣ précise, pour éviter que l'étude ne soit trop vaste ;
- ♣ réaliste, le travail envisagé doit être réalisable et les moyens en temps et en argent doivent être adaptés ;
- ♣ ouverte, pour ne pas contenir elle-même à la fois le problème et la solution proposée.

2.2.3 Planification

Une planification opérationnelle doit avoir quelques exigences. Elle doit être :

- ♣ **C**oncrète,
- ♣ **P**récise,
- ♣ **C**ohérente et
- ♣ **E**fficace.

L'efficacité d'un projet est le point le plus important car, tous les choix, toutes les activités, toutes les opérations, chacune doit donner la garantie qu'elle mène vers un résultat.

Donc, nous dirons qu'une **planification opérationnelle** sera l'ensemble des actions et ou **activités** organisées de façon **cohérente et logique** qui permettent de conduire progressivement à l'atteinte des **résultats attendus**.

En effet, durant la phase d'instruction, les idées de projet pertinentes sont traduites en plans opérationnels de projet.

Les bénéficiaires et les autres parties prenantes participent à la spécification détaillée de l'idée de projet dont la faisabilité (ses chances de réussite) et la viabilité (sa propension à procurer des bénéfices à long terme aux bénéficiaires) sont évaluées.

Sur la base de cette évaluation, une décision est prise quant à l'opportunité d'élaborer une proposition de financement formelle et de solliciter un financement du projet.

2.2.4 Financement,

Durant la phase de financement, les propositions de projet sont examinées par l'autorité compétente (comité) et une décision est rendue quant à l'attribution ou le refus du financement du projet.

Le bailleur de fonds et le promoteur conviennent des modalités de mise en œuvre par la signature d'actes juridiques, à savoir qu'ils définissent et conviennent des conditions de financement et de mise en œuvre du projet dans un document légal, conformément aux dispositions réglementaires en vigueur au Sénégal.

2.2.5 Mise en œuvre

Lorsque la phase de conception a permis de répondre à la question QUOI ? (ce que l'on veut faire), la phase de mise en œuvre permettra, elle, de traduire dans les faits et le concret les intentions et les buts du projet.

Durant la mise en œuvre et en concertation avec les parties prenantes, les gestionnaires du projet évaluent l'avancement effectif par rapport à l'avancement prévu afin de déterminer si le projet est en voie d'atteindre ses objectifs. Si nécessaire, le projet est réorienté sur la bonne voie ou certains de ses objectifs sont modifiés à la lumière de tout changement important qui aurait pu survenir depuis sa formulation.

2.2.6 Evaluation.

Cette étape doit permettre :

- de mesurer si les objectifs que les promoteurs s'étaient fixés ont été atteints (rapport entre les résultats projetés et les résultats obtenus),
- de mesurer les effets du projet sur l'environnement effets positifs ou négatifs, pas toujours prévisibles,
- la cohérence entre les objectifs de conception et les réactions (le rapport entre ce qui a été imaginé et ce qui a été réalisé),
- de mesurer l'efficacité entre les ressources utilisées et les résultats produits (le rapport entre le coût et la production)

L'évaluation pourra être :

- Intermédiaire : en cours de projet ; elle a pour but de s'assurer que l'on est sur la bonne voie.
- De dresser le bilan des réalisations et tirer les leçons de l'expérience.

La gestion du cycle de projet intègre les phases du cycle de projet de façon à permettre un examen systématique des divers aspects impliqués suivant une approche et une méthodologie garantissant que les objectifs et les aspects liés à la viabilité restent prépondérants.

Cependant, dans toutes les institutions le cycle couvre trois thèmes communs :

1. La Conception : Il s'agit de :

- la collecte de données,

- le traitement et l'analyse de ces données,
 - la recherche de solutions au problème identifié,
 - le choix de la « meilleure » solution.
2. La Réalisation : Il s'agit d'une mise en œuvre « pensée » et « organisée » permettant d'optimiser les actions à mener :
- en fixant les objectifs spécifiques
 - et à travers un plan opérationnel
3. L'Evaluation : Il va mesurer :
- les effets du projet sur l'environnement (positifs, négatifs, pas visibles)
 - les techniques et méthodes employées afin de progresser
 - l'efficacité entre les ressources utilisées et les résultats produits

Le principal outil de conception et de gestion utilisé dans la gestion du cycle des projets est l'approche du « *Cadre Logique* ». Son efficacité repose aussi sur d'autres outils destinés à l'analyse technique, économique, sociale et environnementale.

3 Le cadre logique : un outil d'analyse et de conception des projets

3.1 Introduction

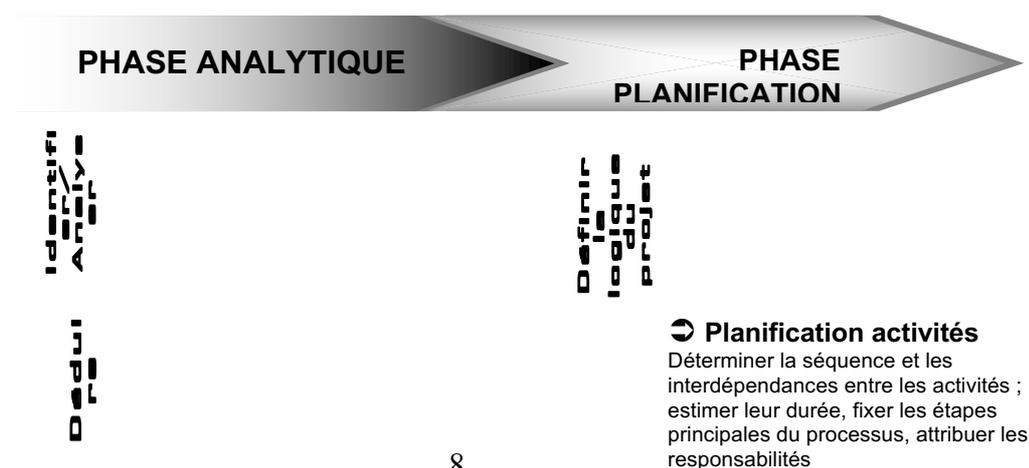
L'Approche du Cadre Logique est le principal outil utilisé pour la conception de projets durant les phases d'identification et de planification du cycle de projet.

L'utilisation de l'Approche du Cadre Logique pendant la phase d'identification permet d'assurer la pertinence des idées de projets tandis qu'elle permet de garantir la faisabilité et la viabilité pendant la phase d'instruction.

L'approche est divisée en deux phases:

- La phase d'analyse au cours de laquelle la situation existante est analysée pour dégager une vision de la situation future désirée et pour sélectionner les stratégies qui seront appliquées pour y parvenir
- La phase de planification au cours de laquelle l'idée du projet est précisée pour devenir opérationnelle.

Fig. 2 : Schéma de l'approche du cadre logique



Identifier les parties concernées, les problèmes-clés, les potentiels et les contraintes ; déterminer les relations causes-effets.

➤ Analyse des objectifs

Elaborer les objectifs en partant des problèmes identifiés : identifier les relations entre les moyens et les fins



➤ Analyse des stratégies

Identifier les différentes stratégies pour atteindre les objectifs : arrêter les objectifs majeurs (globaux et spécifiques)

Définir la structure du projet, tester sa logique interne et formuler des objectifs en termes mesurables, définir les moyens et les coûts de façon globale

Spécifier
et
Opérationnaliser

➤ Planification des ressources

en partant du plan des activités ;
Elaboration du plan des ressources et du budget

Formulation des projets (résumé)

1. Pourquoi le projet est entrepris ?
2. Quels résultats le projet se propose d'atteindre ?
3. Comment le projet compte atteindre ces résultats ?
4. Quels sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour le succès du projet ?
5. Comment évaluer le succès du projet ?
6. Où trouver les données nécessaires à l'évaluation du projet ?
7. Combien coûtera le projet ?

3.2 La phase d'analyse

Les projets sont conçus pour aborder les problèmes auxquels les bénéficiaires sont confrontés. On ne peut parvenir à un projet correctement programmé répondant aux besoins réels des bénéficiaires sans une analyse de la situation existante.

Toutefois, la situation existante risque d'être perçue différemment suivant les groupes de parties prenantes. C'est pourquoi il est important que les représentants de toutes les principales parties prenantes puissent se faire entendre durant la phase d'analyse et ce, à l'occasion d'un atelier où les problèmes et les questions sont discutés ouvertement. La phase d'analyse comporte trois phases : l'analyse des problèmes, l'analyse des objectifs, l'analyse des stratégies.

3.2.1 Analyse des problèmes

L'analyse des problèmes consiste à dégager les aspects négatifs d'une situation et les relations « causes à effets » entre les différents problèmes.

Il s'agit :

1. d'identification des parties prenantes concernées par l'intervention proposée
2. d'identification des principaux problèmes rencontrés par les bénéficiaires
3. d'élaboration d'un arbre à problèmes (hiérarchie des problèmes) pour établir les relations « causes à effets ».

3.2.2 Analyse des objectifs

L'analyse des problèmes présente les aspects négatifs d'une situation existante, tandis que l'analyse des objectifs traite des aspects positifs d'une situation souhaitée pour l'avenir ; ce qui implique une reformulation des problèmes en objectifs.

Le diagramme des objectifs peut donc être appréhendé comme l'image miroir, positive, de l'arbre à problèmes, les relations « causes à effets » traduites en relations « moyens-fins. »

Des faiblesses, qui n'apparaissent pas dans l'arbre à problèmes, peuvent se faire dans la logique du diagramme initial des objectifs, si bien que les relations « moyens-fins » entre les objectifs peuvent être revues et réorganisées en conséquence.

Enfin les objectifs traitant d'un sujet similaire peuvent être regroupés dans des sous-ensembles, qui serviront de point de départ à l'analyse des stratégies. Une fois terminée, le diagramme des objectifs fournit un tableau complet de la situation désirée à l'avenir.

3.2.3 Analyse des stratégies

La phase d'analyse débouche sur la sélection de la stratégie ou des stratégies à utiliser pour parvenir aux résultats désirés. L'analyse des stratégies sert à décider des objectifs (objectif spécifique et objectifs globaux) qu'il convient *d'inclure ou d'exclure*. Outre un examen de la logique, l'analyse des stratégies étudie aussi la faisabilité des différentes interventions. En fonction du champ couvert et du volume des travaux, les sous ensembles ou la stratégie retenue peuvent constituer une intervention "à l'échelle du projet" ou un programme consistant en un certain nombre de projets. Dans l'exemple ci-dessus, notre projet portera sur les stratégies des soins de santé primaires et secondaires, mais pas sur la stratégie de sensibilisation à la nutrition, qui fait l'objet d'un autre projet.

3.3 La phase de planification

Le principal produit de l'ACL (approche du cadre logique) est la matrice du cadre logique. Le cadre logique expose la logique d'intervention du projet (si des activités sont mises en oeuvre, alors on parviendra à des résultats puis à l'objectif spécifique etc.) et décrit les hypothèses et risques importants qui la conditionnent. Il est possible, sur cette base, de vérifier la faisabilité du projet. Pour la gestion et la supervision des projets, le cadre logique définit les tâches à entreprendre, les ressources nécessaires et les responsabilités en matière de gestion. Dans la deuxième et troisième colonnes (indicateurs objectivement vérifiables et sources de vérification), le cadre logique fournit le cadre dans lequel l'avancement peut être suivi et évalué.

Le cadre logique

Le cadre logique est le principal produit de l'ACL (Approche du cadre Logique). Avant de le décrire en détail, un mot de mise en garde: le cadre logique, quels que soient ses bénéfices s'il est bien compris et appliqué avec professionnalisme, ne fournit pas de solution miracle pour identifier ou concevoir de bons projets. Utilisé à bon escient, le cadre logique contribue à rendre plus transparentes les relations logiques entre les activités, les résultats, l'objectif spécifique et les objectifs globaux, au moins pour l'utilisateur averti. Le cadre logique ne doit donc pas être vu comme un simple jeu de procédures mécanistes, mais comme une aide à la réflexion. Il faut le voir comme un outil dynamique, qui doit être revu et corrigé au fil de l'évolution du projet et des circonstances, un instrument servant à structurer et orienter la planification et la budgétisation de projets, et non comme un canevas rigide et contraignant.

Niveaux des objectifs

Les objectifs sélectionnés pour être inclus dans le projet sont reportés dans la première colonne du cadre logique et font apparaître la logique d'intervention du projet. A ce stade, il est important de s'assurer que les niveaux des objectifs sont corrects:

1. Objectifs globaux

Les objectifs globaux décrivent la perspective dans laquelle l'intervention s'effectue. D'autres interventions y contribueront aussi. Ils s'inscrivent souvent dans le cadre des programmes régionaux/ sectoriels des gouvernements ou des organisations. La réalisation des objectifs globaux est impossible dans le cadre du seul projet et exige le concours d'autres programmes et projets.

2. Objectif spécifique

L'objectif spécifique est le point de référence central, le véritable « centre de gravité » permettant de gérer l'intervention et de mesurer sa réussite ou son échec en termes de bénéfices durables pour le groupe cible. Le responsable du projet est tenu d'entamer la réalisation de cet objectif.

3. Résultats

Il s'agit des services que doit offrir le projet aux bénéficiaires ou au(x) groupe(x) cible(s) désignés et que les gestionnaires du projet peuvent être considérés comme directement tenus d'accomplir. Les résultats doivent aborder les causes principales des problèmes auxquels le groupe cible doit faire face. Pour assurer la pertinence de ces résultats, l'analyse des problèmes devrait par conséquent avoir identifié une demande de services de projet de la part des bénéficiaires.

4. Activités

La manière d'assurer la fourniture des biens et services du projet. La réussite dans le maniement du cadre logique dépend en particulier d'une bonne compréhension de ce que va impliquer la définition en termes opérationnels et en particulier du rapport entre les résultats et l'objectif spécifique.

Bien que les gestionnaires aient une obligation de résultats, ils ne peuvent contrôler le comportement du groupe cible. Un projet a atteint son but lorsque la « réaction du bénéficiaire » est telle que le groupe-cible a recours aux services du projet et ce faisant en tire un profit. Cela toutefois ne veut pas dire que les gestionnaires de projet ne soient pas responsables de la réalisation de l'objectif spécifique. En fait, il leur incombe de faire en sorte que les services fournis par le projet répondent aux besoins des bénéficiaires.

► Les hypothèses

La phase d'analyse aura mis en évidence que le projet seul ne peut pas réaliser tous les objectifs identifiés dans la hiérarchie des objectifs. Une fois le choix de la stratégie arrêté, les objectifs qui ne s'intègrent pas dans la logique d'intervention et d'autres facteurs externes demeurent. Ils vont avoir une incidence sur la mise en œuvre et sur la viabilité à long terme du projet mais échappent à son contrôle. Ces conditions doivent être remplies pour assurer la réussite du projet et figurent en qualité d'hypothèses dans la quatrième colonne du cadre logique. Les conditions préalables diffèrent des hypothèses en ce sens qu'elles doivent être remplies avant le démarrage du projet. Par exemple, si le partenaire omet de prendre les mesures qui lui incombent, le raisonnement qui sous-tend le projet peut cesser d'être valable. La probabilité et la portée de la réalisation de ces conditions doivent être estimées dans le

cadre de l'évaluation des risques du projet. Certaines d'entre elles seront cruciales pour la réussite du projet, d'autres auront une importance marginale.

► **Facteurs de viabilité**

On peut dire d'un projet qu'il est durable s'il continue à procurer des bénéfices aux bénéficiaires pendant une période assez longue après l'achèvement de la majeure partie de l'assistance des bailleurs de fonds. Trop souvent dans le passé, il s'est avéré que des projets avaient échoué à procurer des bénéfices durables parce qu'ils ne tenaient pas suffisamment compte d'un certain nombre de facteurs critiques de réussite telle que : l'implication dans le processus de mise en œuvre des bénéficiaires et la prise en compte réelle de leurs préoccupations.

► **Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)**

Le rôle des indicateurs objectivement vérifiables est de décrire le(s) objectif (s) global (aux), l'objectif spécifique, les résultats et les activités en termes effectivement mesurables. Le contrôle de la viabilité des objectifs et le système de suivi du projet reposent sur la définition des IOV. Une fois l'indicateur défini, il doit alors être développé pour contenir des informations succinctes de quantité, de qualité et de délai, ces éléments étant souvent désignés par l'abréviation 'QQT', ainsi que de la localisation.

Le concept "objectivement vérifiable" signifie que différentes personnes utilisant l'indicateur obtiendraient les mêmes mesures, ce qui s'avère plus facile à assurer pour les indicateurs quantitatifs que pour les indicateurs qualitatifs. Il est souvent utile d'inclure plus d'un indicateur, si un indicateur unique ne fournit pas un tableau complet de l'évolution souhaitée.

En même temps, le piège qui consiste à inclure une trop grande quantité d'indicateurs doit être évité, celui-ci ayant pour effet d'augmenter la charge de travail et le coût de la collecte, de l'enregistrement et de l'analyse des données.

Les IOV doivent souvent être précisés au cours de la mise en œuvre, au vu des informations supplémentaires disponibles et pour permettre un suivi efficace. En fait, le rôle des indicateurs ne se limite pas aux étapes du suivi et de l'évaluation. Ils jouent en fait un rôle fondamental à toutes les étapes du cycle du projet.

► **Moyens et coûts**

On entend par moyens les ressources humaines, matérielles et financières requises pour entreprendre les actions programmées et gérer le projet. Afin de fournir une estimation précise des moyens et des coûts que nécessitent un projet, les actions planifiées et les activités d'aide à la gestion devront être précisées de façon suffisamment détaillée.

4 Analyse économique et financière

4.1 Coût total d'un projet et besoins en financement

4.1.1 Coût total d'un projet social

BUDGET D'INVESTISSEMENT + BUDGET DE FONCTIONNEMENT = COUT TOTAL DU PROJET

4.1.2 Coût total d'un projet économique

BUDGET D'INVESTISSEMENT + FONDS DE ROULEMENT = COUT TOTAL DU PROJET

4.1.3 Besoins en financement

4.1.3.1 Définition

Dans un projet sans apports, le besoin en financement est égal au coût total du projet. Dans un projet avec apport, le besoin en financement est égal au coût total du projet moins (-) l'apport du promoteur.

Tableaux de représentation du besoin en financement d'un projet dans le secteur de l'eau

1) Besoins en financement avec apports

| Rubriques | Coût total | Apports | Financement sollicité |
|--------------------|-------------------|------------------|-----------------------|
| Investissement | 15.000.000 | 5.000.000 | 10.000.000 |
| Fonctionnement | 20.000.000 | 1.000.000 | 19.000.000 |
| Coût projet | 35.000.000 | 6.000.000 | 29.000.000 |

2) Besoins en financement sans apports

| Rubriques | Coût total | apports | Financement sollicité |
|--------------------|-------------------|----------|-----------------------|
| Investissement | 15.000.000 | 0 | 15.000.000 |
| Fonctionnement | 20.000.000 | 0 | 20.000.000 |
| Coût projet | 35.000.000 | 0 | 35.000.000 |

Tableaux de représentation du besoin en financement d'un projet économique

3) Besoins en financement avec apports

| Rubriques | Coût total | Apports | Financement sollicité |
|---|-------------------|------------------|-----------------------|
| Investissement | 15.000.000 | 5.000.000 | 10.000.000 |
| Fonds de roulement sur 3 mois ($20/5*3/12=1$ million) | 1.000.000 | 1.000.000 | 0 |
| Coût projet | 16.000.000 | 6.000.000 | 10.000.000 |

4) Besoins en financement sans apports

| Rubriques | Coût total | Apports | Financement sollicité |
|---|-------------------|----------|-----------------------|
| Investissement | 15.000.000 | 0 | 15.000.000 |
| Fonds de roulement sur 3 mois ($20/5*3/12=1$ million) | 1.000.000 | 0 | 1.000.000 |
| Coût projet | 16.000.000 | 0 | 16.000.000 |

4.2 Etude de marché et détermination des recettes prévisionnelles

Par étude de marché il faut entendre :

- la connaissance des prix des produits,
- la connaissance du milieu,
- la connaissance des besoins,
- la connaissance de l'appréciation du produit par la population,
- la mise en place d'une stratégie marketing,
- l'estimation prévisionnelle des recettes journalières et mensuelles...

4.3 Le Budget

4.3.1 Définition et importance du budget

Le budget est l'estimation financière ou la valeur monétaire nécessaire pour la réalisation d'une activité, d'un besoin ou d'un projet.

Pour monter un budget il faut une certaine conduite à respecter :

- le réalisme,
- la discipline dans le montage,
- la rigueur,
- la connaissance exacte des besoins qui permettent de mener à bien le projet.

4.3.2 Le budget d'investissement

4.3.2.1 Définition

Le budget d'investissement est l'expression valorisée des besoins en immobilisations et du coût global des immobilisations.

4.3.2.1.1 Procédure d'élaboration d'un budget d'investissement

Elle s'articule autour de deux points :

- l'identification des besoins
- la classification par ordre croissante de mobilité de l'immobilisation (suivant le plan comptable)

4.3.3 Budget de fonctionnement

4.3.3.1 Définition

Le budget de fonctionnement est l'expression de l'ensemble des charges d'exploitation du projet.

4.3.3.2 Procédure d'élaboration d'un budget de fonctionnement

- Détermination de la période (fonctionnement pour combien de temps.)
- Estimation des coûts
- Identifier les besoins
- Classer les besoins par ordre de liquidité décroissante (suivant la nomenclature du plan comptable)

5 Le montage du dossier de projet

5.1 Les bailleurs

5.1.1 Définition du terme de bailleur

Dans le contexte des projets, le bailleur c'est celui qui contribue au financement.

5.1.2 Les types de bailleurs

Divers types de bailleurs peuvent être identifiés il s'agit :

- de l'Etat à travers les ministères et les programmes
- des organismes internationaux (USAID, Coopération française, Banque mondiale, PNUD...)
- des institutions financières (les banques, les mutuelles)
- des ONG
- des individuels

5.1.3 Les règles d'or pour un montage de dossier de projet

Quatre règles d'or peuvent être retenues :

- Savoir les conditions du bailleur
- Disposer d'un projet bancable
- Avoir la capacité de défendre le dossier
- Le projet doit être pertinent et ambitieux

5.2 Les canevas

Le plan standard ce dessous peut être adopté pour le montage de dossier de projet. Il peut être modelé en fonction des exigences du bailleur

1. Introduction

2. Fiche technique

3. Présentation du promoteur

4. Contexte

5. Justification

6. Objectifs

7. Cibles

8. Activités

9. Gestion et organisation du projet

10. Suivi évaluation

11. Moyens matériels et humains

12. La durée

13. Coût du projet (Budget du projet Schéma de financement)

14. Analyse économique (tab. Investissement, tab. Dépenses de fonctionnement, tab. Amortissement, tab. Emprunts, tab. Recettes, tab. Compte d'exploitation prévisionnel)

15. Calendrier d'exécution

16. Impacts du projet

5.2.1 Présentation du document

5.2.1.1 La page de garde

| |
|--|
| <p><i>République</i> du Sénégal <i>Région</i> :..... <i>Commune</i> :</p> <p style="text-align: center;"><i>Titre du projet</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Présenté par</i> <i>Le CDL de Ouakam</i></p> <p style="text-align: center;"><i>En partenariat avec :</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Date : mois/année</i></p> |
|--|

5.2.1.2 Sommaire / plan

Il montre la structuration du document dans ces grandes lignes.

5.2.1.3 La fiche technique

Elle fait une brève présentation du promoteur et du projet :

| |
|--|
| <p><i>Demandeur</i> :..... <i>Nom de l'organisation porteuse</i> : <i>Adresse</i> :..... <i>Localisation</i> :..... <i>Objectifs du demandeur</i>..... <i>Personne servant de contact</i> :</p> |
| <p><i>Titre du projet</i> : <i>Groupe cible</i> : <i>Lieu/Région/Département/Commune</i> :..... <i>Objectif du projet</i> :..... <i>Activités du projet</i> :..... <i>Coût global du projet</i> :..... <i>Apport de l'organisation</i>..... <i>Montant sollicité</i> : <i>Durée du projet</i> :</p> |

5.2.1.4 La présentation du promoteur

La présentation du promoteur s'articule autour des points suivants :

- la date de création de la structure
- l'historique de la structure
- le nombre de membres
- l'organisation interne de la structure
- les objectifs
- les réalisations

5.2.1.5 Contexte

Il s'agit de faire la situation géographique/administrative, l'analyse socio-économique de la localité, la présentation de la cibles et de l'inter –relation avec les autres programmes nationaux.

5.2.1.6 Justification

Dans cette partie, il s'agit de poser le problème, d'analyser les causes en recherchant les preuves dans les études, de quantifier le problème, de dégager les conséquences et enfin d'énoncer l'idée de projet avec les activités qui seront menées.

5.2.1.7 Les objectifs

Il s'agit des objectifs d'intervention qui sont l'explication du cadre logique.

5.2.1.7.1 Objectif (s) global (aux)

Etat à atteindre, auquel la présente intervention contribuera.

5.2.1.7.2 Objectif (s) spécifique (s)

Etat futur visé par la présente intervention. Chaque objectif doit permettre la détermination d'activités précises qui concourent à sa réalisation.

5.2.1.8 Les activités

Elles sont étroitement liées aux objectifs spécifiques. Ces activités sont déterminées et décrites.

5.2.1.9 Les moyens matériels et humains

Ils sont déterminés à partir des activités à mener

5.2.1.10 La durée du projet

C'est la période qui s'étend du début de l'exécution des activités à l'évaluation finale.

5.2.1.11 Budget

5.2.1.12 Calendrier d'exécution

Il s'agit du planning d'exécution des activités du projet :

Exemple d'un projet de sensibilisation de 6 mois

| Activités | Périodes | | | | | |
|------------------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Mois 1 | Mois 2 | Mois 3 | Mois 4 | Mois 5 | Mois 6 |
| Equipement | X | | | | | |
| Formation | | X | X | | | |
| Sensibilisation | | | X | X | X | X |
| Suivi-évaluation | | X | | X | | X |

5.3 Gestion financière

5.3.1 Gestion de la trésorerie

5.3.1.1 Définition

C'est l'ensemble des mécanismes de l'administration financière qui permet la bonne circulation des finances et leur contrôle.

5.3.1.2 Quelques outils pour la gestion de la trésorerie

5.3.1.2.1 La fiche d'expression des besoins

C'est une fiche qui exprime les besoins pour l'exécution des activités du projet. En d'autres termes c'est une micro planification financière ou un micro budget établi pour une période bien déterminée.

Exemple de fiche de d'expression des besoins

| | | | |
|---|---------------|---------|--------------|
| Nom et Adresse du projet | | | Date : |
| FICHE D'EXPRESSION BESOINS N°..... | | | |
| Quantité | Prix unitaire | Montant | observations |
| | | | |
| Services demandeur | | | Visa |
| | | | |

5.3.1.2.2 Le carnet de Reçu

5.3.1.2.2.1 Définition

C'est le carnet qui permet de constater toutes les rentrées de trésorerie dans la caisse. Il constitue la pièce comptable du caissier et un document de contrôle.

Exemple de carnet de Reçus

| | | | | | |
|---------------------------------|-----------|-----------------|---------------|---------------|---------------------------|
| <i>Nom et adresse du projet</i> | | <i>Reçu</i> | | | |
| | | <i>N°</i> | | | |
| | | <i>Fcfa</i> | | | |
| | | | | | |
| <i>De Monsieur ou</i> | | | | | |
| <i>Madame</i> | | | | | |
| <i>La somme</i> | | | | | |
| <i>de</i> | | | | | |
| <i>Total espèces :</i> | | | | | |
| | | | | | |
| <i>Total chèque :</i> | | | | | |
| | | | | | |
| | <i>N°</i> | <i>Date</i> | <i>Tireur</i> | <i>Banque</i> | <i>Montant</i> |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| <i>Objet :</i> | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | <i>le</i> |
| <i>Timbre</i> | | | | | <i>Signature Caissier</i> |

5.3.1.2.3 Le carnet de demande d'approvisionnement de la caisse

5.3.1.2.3.1 Définition

C'est le bon de commande financier adressée par le responsable au comité de gestion. Cette demande d'approvisionnement regroupe les montants de toutes les fiches d'expression besoins de la même période.

Exemple de carnet de Reçus

| | | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------|----------------|---------------|
| <i>Nom et adresse du projet</i> | | <i>Date</i> | | |
| DEMANDE D'APPROVISIONNEMENT CAISSE N°..... | | | | |
| <i>Montant</i> | <i>En</i> <i>chiffre</i> | | | |
| | <i>En</i> <i>lettres</i> | | | |
| <i>Objet :</i> | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| <i>Chèque</i> | <i>N°</i> | <i>Date</i> | <i>Montant</i> | <i>Banque</i> |
| | 1..... | | | |
| | . | | . | . |
| | 2..... | | | |
| | ... | | | |
| <i>Signature</i> | | <i>Visa Président</i> | | |

5.3.1.2.4 Le carnet de bon de paiement

5.3.1.2.4.1 Définition

C'est le carnet qui permet la constatation de toutes les sorties d'argent de la caisse.
C'est aussi une pièce comptable de contrôle de la trésorerie

Exemple de carnet de bon de paiement

| | | | | |
|---|--|----------------------|--|--|
| <i>Nom et adresse du projet</i> | | <i>Date</i> | | |
| BON DE PAIEMENT N°..... | | | | |
| <i>BP</i> <i>F.cfa</i> | | | | |
| <i>Veillez payer à Monsieur ou</i> <i>Madame</i> | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | |
|--------------------|------------------------|------------------------|
| <i>La somme de</i> | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| <i>Objet :</i> | | |
| | | |
| <i>Visa</i> | <i>F.E.B. N°</i> | <i>Acquit paiement</i> |

5.3.1.2.5 *Le carnet Etat de contrôle Caisse*

5.3.1.2.5.1 **Définition**

C'est un support de contrôle des entrées et sorties de la caisse et de son solde à une période déterminée. Il est établi par un contrôleur responsable de l'exploitation et le caissier qui sont tous signataires.

Exemple de carnet Etat Contrôle Caisse

| | |
|---|--|
| <i>Titre et localisation du projet</i> | |
| <i>Etat Contrôle Caisse</i> | |
| <i>N°</i> | |
| <i>Date</i> | |
| | |
| <i>Solde</i> | |
| <i>antérieur</i> | |
| <i>Entrées d'espèces :</i> | |
| | |
| <i>Reçu N°</i> <i>à reçu N°</i> | |
| <i>Reçu N°</i> <i>à reçu N°</i> | |
| <i>Reçu N°</i> <i>à reçu N°</i> | |
| <i>Sorties</i> | |
| <i>d'espèces</i> | |
| <i>BP N°</i> <i>à BP N°</i> | |
| <i>BP N°</i> <i>à BP N°</i> | |
| <i>BP N°</i> <i>à BP N°</i> | |
| <i>Solde</i> | |
| <i>Période</i> | |

| | | |
|---------------------|-------------|-------------------|
| <i>Observations</i> | | |
| <i>Caissier</i> | <i>Visa</i> | <i>Contrôleur</i> |

5.3.1.2.6 Le carnet Etat de contrôle Caisse

5.3.1.2.6.1 Définition

C'est le registre journalier qui permet le suivi comptable de toutes les opérations de caisse constatées dans les deux carnets « reçus » et « bon de paiement ». il fait ressortir au fur et à mesure le solde de la caisse.

Exemple de carnet Etat Contrôle Caisse

| <i>Date</i> | <i>Libellé</i> | <i>Recettes</i> | <i>Dépenses</i> | <i>Solde</i> |
|-------------|----------------|-----------------|-----------------|--------------|
| | | | | |
| | | | | |

Références bibliographiques

FUL (Fondation Universitaire Luxembourgeoise) : Conception, Gestion et Evaluation de Projets préparé par L. Hoffenbom 1994

Gestion du Cycle de Projet –Guide Récapitulatif des Formations préparé par ITAD Ltd, Hassocks, West Sussex, BN6 SL, RU Version 1.1. Février 2001

Project Cycle Management and Objectives-Oriented Project Planning (ZOPP)- Guidelines – Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) 1996