



Série – Investissements publics et maturation

Formation sur la maturation des investissements publics

P3.1 – Manuel du participant sur la formulation du
projet d'investissement



Table des matières

Processus 3	4
La formulation du projet.....	4
1. Processus 3 – La formulation du projet	4
2. Le renseignement de la fiche de formulation du projet	6
3. Description du projet	7
4. Analyse des parties prenantes	7
5. Ancrage stratégique et institutionnel du projet	12
6. Faisabilité organisationnelle et institutionnelle	12
7. Faisabilité juridique.....	13
8. Identification des interrelations du projet avec d'autres projets	13
9. Éléments du modèle logique.....	13
10. Description (ou préfaisabilité ou options) technique	15
11. Quelques notions comptables.....	15
11.1 Qu'est-ce qu'un actif ?.....	15
11.2 Immobilisation versus investissement.....	16
11.3 Qu'est-ce qu'une immobilisation corporelle	16
11.4 Qu'est-ce qu'une immobilisation incorporelle.....	17
11.5 Le coût d'une immobilisation corporelle ou incorporelle.....	18
11.6 Les améliorations.....	18
11.7 L'amortissement.....	18
12. Le budget du projet.....	19
12.1 Identification et analyse des besoins en investissement.....	20
12.2 Identification et analyse des besoins en fonctionnement au cours de la réalisation du projet ainsi que les revenus et dépenses de fonctionnement lors de l'exploitation du projet	22
13. Autres coûts	24
14. Schéma de financement du projet	24
15. Détermination des principaux risques et leur gestion	26
16. Logique d'intervention du projet	30
16.1 Objectifs	32
16.2 Extrants	32
16.3 Activités.....	32



16.4	Intrants.....	33
16.5	Résultats.....	33
16.5.1	Critères d’un bon énoncé de résultat	34
16.6	Les indicateurs objectivement vérifiables.....	37
16.6.1	Les caractéristiques d’un indicateur	37
16.6.2	Les critères d’un bon indicateur	39
16.6.3	Formulation des indicateurs	40
16.7	Cibles.....	41
16.8	Données de base	42
16.9	Les sources de vérification	42
16.10	Moyens de vérification ou méthodes de collecte de données	42
16.11	Fréquence	44
16.12	Responsabilité	44
16.13	Suppositions critiques/hypothèses/risques.....	44
17.	L’intégration du genre dans le processus de formulation du projet	46
17.1	Généralités.....	46
17.2	Le cadre de l’analyse sexospécifique.....	47
17.3	Étapes de conduite d’une analyse de genre	51
17.4	Renseignement/modification de la fiche d’identification du projet	52
18.	L’intégration du genre dans le modèle logique (ou autres éléments transversaux tels environnement, gouvernance, emploi, etc.)	53
19.	Paramètres et données utiles à l’évaluation coûts – avantages	54
20.	Décisions relatives au projet	56
21.	L’intégration du genre dans le modèle logique (ou autres éléments transversaux tels environnement, gouvernance, emploi, etc.)	56
22.	Le cadre légal	58
23.	En savoir plus	58

Liste des figures

Figure 1 :	Logigramme des processus à réaliser par les ministères sectoriels	4
Figure 2 :	Extrait de la fiche de formulation du projet de la DGPPE/DP	6
Figure 3 :	Principales parties prenantes	9
Figure 4 :	Diagnostic SWOT/FFOM des parties prenantes.....	10
Figure 5 :	Grille intérêt/pouvoir	11
Figure 6 :	Analyse PESTEL.....	29



Figure 7 : Chaîne de résultats.....	36
Figure 8 : Indicateurs d’efficience et d’efficacité.....	39
Figure 9 : Méthodes de collecte de données.....	43
Figure 10 : Les quatre axes d’analyse sexospécifique.....	48

Liste des tableaux

Tableau 1 : Analyse des parties prenantes.....	11
Tableau 2 : Exemple d’un Graphique de Gantt	15
Tableau 3 : Budget par activité	19
Tableau 4 : Coût des investissements et réinvestissements durant les phases de réalisation et d’exploitation du projet.....	21
Tableau 5 : Cédule d’amortissement des immobilisations	21
Tableau 6 : Dépenses de fonctionnement lors de la période de réalisation du projet	22
Tableau 7 : Revenus et dépenses de fonctionnement au cours de l’exploitation du projet	23
Tableau 8 : Exemple de tableaux pour consigner le financement du projet.....	25
Tableau 9 : Matrice d’analyse des risques	28
Tableau 10 : Outil de priorisation des risques	30
Tableau 11 : Matrice du cadre logique du projet	31
Tableau 12 : Matrice du cadre logique du projet et ses hypothèses	45
Tableau 13 : Guide de rédaction du modèle logique.....	45

Liste des encadrés

Encadré 1 : Exemples d’extraits	14
Encadré 2 : Exemples d’activités	14
Encadré 3 : Exemples de résultats d’impact.....	33
Encadré 4 : Exemples de résultats d’effets.....	34
Encadré 5 : Astuce pour formuler un bon énoncé de résultat.....	35
Encadré 6 : Exemples de formulation correcte d’énoncés de résultats	35
Encadré 7 : Exemple de vocabulaires à utiliser pour la formulation de l’énoncé de résultat pour la partie – Direction.....	36
Encadré 8 : Exemples d’indicateur quantitatif	37
Encadré 9 : Exemple d’indicateurs qualitatifs	38
Encadré 10 : Exemple de formulation d’indicateurs.....	41
Encadré 11 : Exemple de sources de données secondaires	42
Encadré 12 : Exemples d’hypothèses et de risques	44

Liste des annexes

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



Processus 3 La formulation du projet

Ce chapitre traite du processus de formulation du projet qui suit l’étape de maturation interne et de diagnostic/état des lieux. Il va permettre de compiler et d’analyse l’information complète relative à la formulation du projet.

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



1. Processus 3 – La formulation du projet

Objectif : Élaborer une description exhaustive et structurée du projet

Cette étape sert à formuler de manière exhaustive le projet de façon à fournir tous les intrants nécessaires à l’analyse de pré faisabilité

Les activités du processus 3 sont les suivantes:



Processus 3 – Formulation du projet

- a) Analyse et renseignement sur les composantes fondamentales
- b) Détermination de la situation initiale et la situation désirée
- c) Reconnaissance des contraintes externes
- d) Détermination des principaux risques et leur gestion
- e) Analyse des parties prenantes
- f) Délimitation de la portée du projet
- g) Détermination de la qualité
- h) Détermination de l'organisation et gestion du projet/programme
- i) Identifier les interrelations du projet avec d'autres projets
- j) Concevoir le cadre logique du projet et les hypothèses (suppositions critiques)
- k) Analyse des options techniques et technologiques du projet/programme
- l) Décision relative au projet
- m) Décision relative à la réalisation à l'interne ou à l'externe de l'étude de faisabilité

Les travaux à faire :



À faire

Formulation du projet

- Compléter la « Fiche de formulation et d'évaluation des projets » selon le canevas fourni par la DGPPE(DP) qui sert à compiler les données essentielles du projet (qui serviront notamment d'intrants à l'analyse de pré-faisabilité)
- Renseigner la matrice d'analyse des risques
- Renseigner le cadre logique du projet et le cadre logique du programme (s'il y a des projets qui sont regroupés en programme)
- Renseigner la matrice d'analyse des parties prenantes
- Renseigner le tableau des études connexes au projet



Outils

- Canevas de formulation et d'évaluation des projets (DGPPE/DP)
- Arbres à problèmes, à objectifs et stratégies
- Canevas d'analyse des parties prenantes (DGPPE/DP)
- Canevas de matrice d'analyse des risques (DGPPE/DP)
- Canevas du cadre logique (DGPPE/DP)
- Tableau des études connexes au projet (DGPPE/DP)
- Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, mai 2019, DGPPE/DP



Livrable

- Fiche de formulation et d'évaluation des projets complétée et exhaustive
- Matrice d'analyse des risques renseignée
- Cadre logique du projet renseigné
- Matrice d'analyse des parties prenantes renseignée
- Tableau des études connexes au projet renseigné
- Décision de réaliser une analyse de faisabilité ou non



2. Le renseignement de la fiche de formulation du projet

Les différents points traités dans ce chapitre vont permettre le renseignement complet de la fiche de formulation de projet. Certains d’entre eux ont été abordés et initiés au cours des étapes de maturation interne et de diagnostic. Ils sont renseignés dans la première partie du canevas de formulation et d’évaluation des projets. Il s’agit ici de compléter la formulation du projet et de renseigner notamment la partie « Formulation du projet » dont un extrait est présenté à la figure suivante. Le canevas de formulation et d’évaluation des projets est joint à l’**Annexe A** de ce manuel.

Il faut savoir également que le processus de formulation du projet intègre la dimension genre qui sera traitée à la *Section 17* du présent manuel et va impacter sur plusieurs éléments de la fiche de formulation du projet.

Les différents points ne sont pas traités nécessairement dans le même ordre que la fiche.

Figure 2 : Extrait de la fiche de formulation du projet de la DGPPE/DP

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



3. Description du projet

Plusieurs de ces éléments ont été renseignés en partie lors des étapes précédentes. Il s'agit de voir ici à les compléter au besoin.

Intitulé du projet : La description de l'intitulé du projet est plus difficile à faire qu'il n'y paraît. C'est le premier élément que le lecteur va lire sur le projet. Il doit attirer son attention, être précis et refléter le point fort du projet.

Secteur et sous-secteur : Il s'agit ici d'identifier le secteur comme par exemple le secteur de l'éducation et la formation qui renferme les sous-secteurs de l'enseignement élémentaire, l'enseignement moyen, l'enseignement secondaire général, formation professionnelle et technique, enseignement supérieur, etc.

Coût estimatif du projet : Figure ici le coût total du projet incluant les coûts d'investissement et les coûts de réalisation du projet. Ce montant pourra être inscrit lorsque tous les coûts auront été recensés.

Organisme de tutelle: L'organisme de tutelle correspond par exemple à un ministère, une institution ou à un établissement public autonome.

Délimitation de la durée du projet : La durée d'un projet dépend souvent de sa taille et sa complexité. Dans un premier temps, le temps consacré à l'étude du dossier est estimé, le temps prévu pour la réalisation ainsi que le nombre d'années prévu pour l'exploitation du projet. L'estimé peut être effectué en comparant le projet avec un autre projet du même genre déjà réalisé, ou encore le projet est découpé en grandes phases et celles-ci sont estimées, un graphique de Gantt peut être utilisé. Il vaut mieux faire tout le travail de formulation et revenir préciser à la fin cette section.

Localisation du projet : La localisation du projet correspond à sa zone d'intervention. Il s'agit de localiser les actions du projet sur le territoire et de justifier le choix d'implantation du projet, en mettant en évidence les opportunités et contraintes que la zone présente (tel que défini dans le Guide du MEPC).

But du projet : Raison ou finalité de haut niveau pour lesquelles un promoteur veut entreprendre un projet. Il est souvent exprimé en termes d'avantages à procurer aux bénéficiaires. En général il n'y a qu'un seul but.

4. Analyse des parties prenantes

Une partie prenante peut être définie comme étant une personne ou une organisation ayant un intérêt légitime dans un projet ou dans les actions d'une entité.

Les parties prenantes peuvent à la fois subir les impacts de l'exécution du projet ou influencer celui-ci et c'est pourquoi il faut les identifier et prendre des actions pour gérer leurs intérêts et leurs attentes afin que le projet fonctionne aussi bien que possible. Cette analyse a besoin d'être réalisée au début du projet pour que tous les risques et communications requises puissent être inclus dans l'analyse et



le plan de projet. À cet égard, l’analyse des parties prenantes est étroitement liée avec la gestion des changements et la gestion des risques.

Ne pas tenir compte des différentes parties prenantes peut faire dérailler le projet parce que l’une des parties prenantes est préoccupée par la façon dont le projet est exécuté et vous devez recommencer de zéro ou, pis encore, abandonner le projet. Les parties prenantes peuvent aussi faciliter le projet que l’arrêter net.

Des organisations et personnes de niveaux différents ont des motivations, des attentes et des intérêts différents. La gestion de projet considère non seulement les besoins des bénéficiaires, mais regarde aussi la manière dont il impacte la société dans son ensemble. Les considérations environnementales en sont un exemple classique.

L’analyse des parties prenantes vise deux (2) objectifs principaux : (i) comprendre leurs intérêts et leur pouvoir d’influence (ii) concevoir des activités qui peuvent répondre à leurs besoins (les inclure par exemple).

Les parties prenantes peuvent être directes ou indirectes. Des parties prenantes directes sont les personnes (développeurs, gestionnaires, bénéficiaires) dont les actions peuvent directement avoir un impact sur votre projet – ils sont impliqués dans le cycle de vie du projet, ou ont un impact sur le projet – ils utilisent le système ou le livrable que le projet met en place. Les parties prenantes indirectes sont celles qui ont un peu de pouvoir politique pour influencer le projet ou celles qui sont intéressées par ses résultats.

Voici différentes questions à se poser sur les parties prenantes :

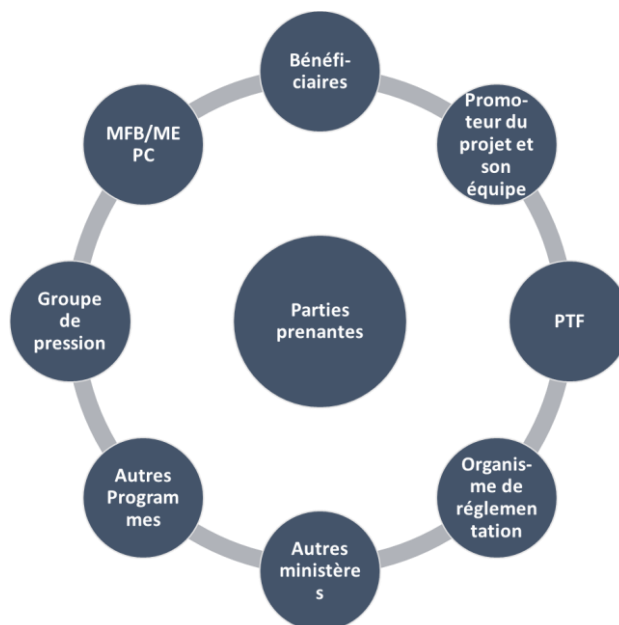
- Qui sont les parties prenantes ?
- Quel est leur profil ?
- Quels sont les intérêts en jeu ?
- Quelles sont les relations entre chaque partie prenante ?
- Quelles sont les parties prenantes favorables au changement ?
- Quelles sont les parties prenantes opposées au changement ?
- Quels bénéfices ou désavantages en seront retirés par les uns et par les autres ?

La technique de brainstorming peut être utilisée pour l’identification et l’analyse des parties prenantes. Cette technique est généralement effectuée sous forme d’atelier, avec les représentants des participants clés du projet.

Les principales parties prenantes d’un projet sont présentées à la figure suivante.



Figure 3 : Principales parties prenantes



Il est important de clarifier quel est le décideur, cela peut être parfois compliqué lorsqu’un projet est réalisé conjointement avec d’autres partenaires.

Il est recommandé d’intégrer dans l’équipe interne du projet des personnes spécialisées sur le Genre.

Les bénéficiaires : sont les personnes qui vont bénéficier du projet, de son extrant et qui vont l’utiliser. Leur point de vue est important et il faudra s’assurer de bien intégrer la dimension du genre pour bien les identifier et les décrire. (Voir la Section 17 du présent manuel intitulée « Intégration du genre dans la détermination et la définition de projet). Il y a des bénéficiaires directs et des bénéficiaires indirects.

Des groupes de pression par exemple, avec qui il sera opportun de communiquer fréquemment

Les organismes de réglementation doivent être identifiés également à cette étape, car des coûts peuvent découler de certaines mesures les concernant qui seront prises en compte lors de l’analyse de faisabilité.

Les ministères des Finances et du Budget de même que le ministère de l’Économique, du Plan et de la Coopération

Les autres programmes du ministère concerné et/ou d’autres ministères concernés.

Les médias, et les communautés sont également des parties prenantes à analyser.

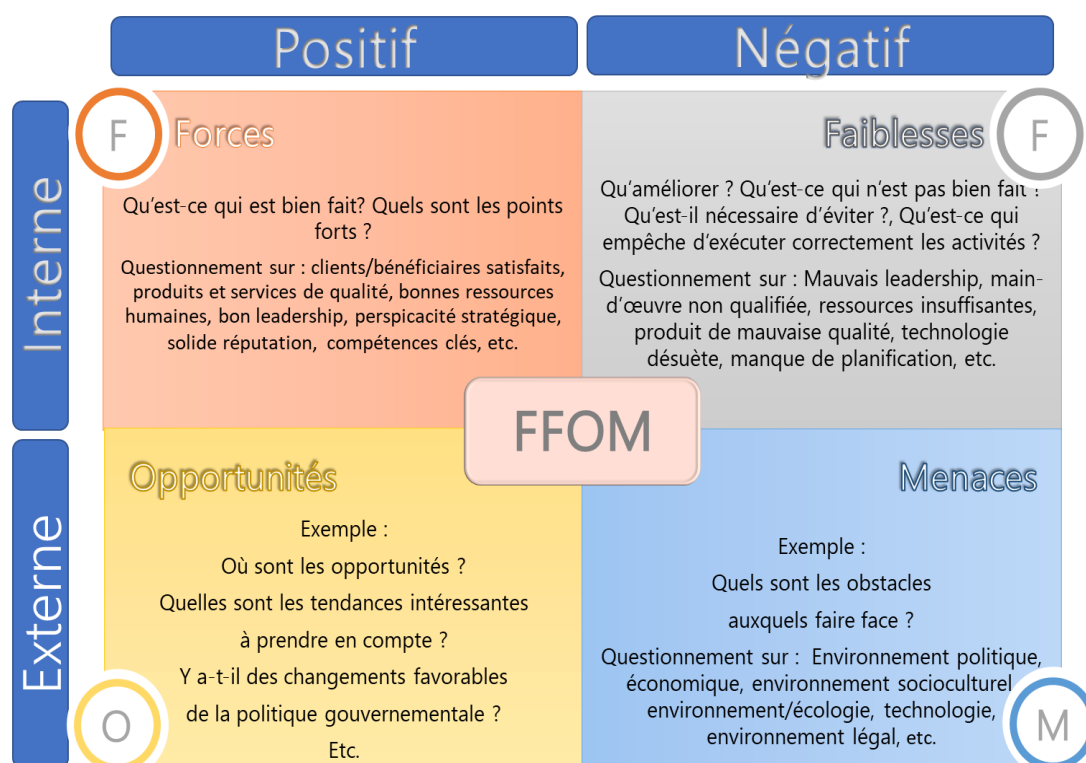


Dans la plupart des cas l’équipe projet connaît très bien les parties prenantes et aura une bonne idée des préoccupations de celles-ci. Dans d’autres cas – particulièrement si les parties prenantes sont distantes du projet – l’équipe devra rechercher des informations pour aider à évaluer les besoins de ces parties prenantes. La collecte d’information peut se faire à travers des enquêtes (en ligne, par téléphone, par courrier, etc.), des focus groups (consistent à réunir un groupe représentatif de parties prenantes, à leur poser des questions et enregistrer les consensus et divers points de vue), des interviews (comme cette méthode est plus coûteuse en temps, elle est réservée aux parties prenantes très puissantes). Le but est d’obtenir autant d’informations que possible de la partie prenante et ses avis sur le projet pour que les plans puissent être mis en place pour répondre à leurs besoins ou bénéficier de leur support.

Les étapes :

- La première étape consiste donc à lister toutes les personnes et organisations qui vont probablement être affectées, positivement ou négativement, directement ou indirectement, par le projet.
- La deuxième étape est de collecter l’information permettant de renseigner le tableau joint à la figure suivante. Il peut être utile à cette étape d’utiliser un diagnostic SWOT ou FFOM pour l’analyse des capacités de certaines parties prenantes comme les partenaires de mise en œuvre par exemple.

Figure 4 : Diagnostic SWOT/FFOM des parties prenantes





- La troisième étape est d’élaborer un plan de gestion des parties prenantes en fonction de leur profil. Pour certaines parties prenantes, des actions sont à prévoir. Ce sont essentiellement des actions de communication : détailler les objectifs et la méthode retenue, informer de l’avancée des opérations, prévenir d’un risque probable, des difficultés rencontrées, etc.

Le tableau suivant présente une analyse des parties prenantes et des actions à prendre.

Tableau 1 : Analyse des parties prenantes

Partie prenante	Intérêts par rapport au projet	Forces	Faiblesses	Rôles et relations fonctionnelles	Actions à mettre en place *

*Une fois que la liste des parties prenantes et leurs motivations sont établies, il faut prendre certaines décisions sur combien faut-il allouer d’efforts à traiter le besoin des parties prenantes. Cela dépend de leur niveau d’intérêt et leur capacité à influencer sur les résultats du projet. **La grille intérêt/pouvoir peut se révéler un outil utile pour élaborer un plan d’action approprié.**

Il s’agit de positionner chaque partie prenante sur la grille en fonction de son pouvoir et son intérêt et prendre les actions appropriées. Tracez une grille avec le pouvoir sur l’axe des Y (de faible à fort) et l’intérêt sur l’axe des X (de faible à fort). Divisez en quatre quadrants. Si la partie prenante se situe dans : (i) le quadrant en haut à gauche, les actions à prendre doivent permettre de maintenir cette partie prenante dans un état de « satisfaction »; (ii) le quadrant supérieur droit, indique qu’un management très rapproché de cette partie prenante est nécessaire; (iii) celui en bas à gauche, indique que des actions de contrôle sont nécessaires et, enfin; (iv) en bas à droite, indique qu’il faut garder la partie prenante informée.

Figure 5 : Grille intérêt/pouvoir





5. Ancrage stratégique et institutionnel du projet

Ancrage stratégique :

Un projet est une activité importante qui contribue de façon substantielle à l'atteinte des objectifs d'un programme budgétaire qui contribue à son tour à l'atteinte des objectifs du PSE. L'alignement des différents objectifs est important, c'est pourquoi sont recensés dans cette fiche les différents niveaux d'objectifs et toute la mécanique d'articulation entre le projet, le programme, la LPS et le PSE.

Axes du PSE : Il s'agit de repérer l'axe du PSE dans lequel le projet s'insère. Cet axe est bien identifié dans la LPS du ministère.

Objectifs du secteur : Les objectifs du secteur sont indiqués dans la LPS du ministère/secteur.

Objectifs globaux du ministère : Les objectifs globaux du ministère sont indiqués dans la LPS du ministère/secteur.

Programmes budgétaires : Il est important ici de rattacher le projet au programme auquel il se rapporte. Certains projets sont transversaux et il est difficile, s'ils n'ont pas été bien structurés au départ, de les rattacher aux programmes par la suite. Il faut donc ici bien identifier le périmètre rattaché au programme, quitte à faire plusieurs fiches ou encore inscrire plusieurs programmes sur une même fiche, mais toujours scinder l'information par programme à chaque élément pertinent (ex : coût programme 1, coût programme 2, etc.

Responsable de programme : Le responsable de programme est la personne décisionnelle dans l'élaboration du projet. C'est le responsable de programmes qui décide quel moyen mettre en œuvre pour atteindre les résultats sur lesquels il s'est engagé dans son projet annuel de performance.

Objectifs globaux du programme : Les objectifs globaux du programme figurent normalement dans la LPS, mais également dans le Document de programmation pluriannuel de dépenses (DPPD) ainsi que dans le Projet annuel de performance (PAP) du programme.

Objectifs spécifiques du programme : Les objectifs spécifiques du programme sont inscrits au PAP.

Ancrage institutionnel :

Il faut identifier l'institution porteuse du projet.

6. Faisabilité organisationnelle et institutionnelle

Un projet/programme s'insère dans un cadre organisé, utilise des ressources humaines, techniques et financières. Il combine ces dernières de manière organisée et cohérente avec les règles en vigueur. Il s'agit donc ici de définir le mode d'organisation avec lequel le projet sera géré, en se servant des éléments de diagnostic organisationnel effectué au processus précédent.



Il faut, au niveau institutionnel, faire ressortir les relations entre les différents organes de pilotage, de gestion, d'exécution technique, administrative et financière. Il s'agit aussi de définir leurs composition, mission et fonctionnement.

Il est suggéré de présenter un organigramme de la gestion du projet

7. Faisabilité juridique

Cette partie sert à faire état des différents textes de lois ou réglementaires qui régissent ce domaine. Le diagnostic environnemental effectué au cours du processus diagnostique sera utile.

8. Identification des interrelations du projet avec d'autres projets

Identifier les interrelations éventuelles du projet avec d'autres projets déjà identifiés. Il est possible qu'un projet donné entraîne des gains complémentaires à un autre projet ou à l'inverse des pertes quelconques. Ces gains ou pertes devront faire partie de l'analyse de faisabilité. Ils peuvent être directs ou indirects. L'important ici est de les identifier et les commenter.

9. Éléments du modèle logique

En continuum de la section d'ancrage stratégique, certains éléments du modèle logique sont identifiés dès maintenant et seront complétés dans une section subséquente.

Objectif global du projet : C'est l'amélioration globale de la situation à laquelle le projet/programme contribue. De manière opérationnelle, c'est la contribution du projet aux objectifs (impacts/effets) d'une politique ou d'un programme budgétaire.

Objectifs spécifiques du projet : L'objectif spécifique du projet découle de l'objectif global. Il répond au problème central identifié en termes de bénéfices durables des groupes cibles. C'est l'effet à la fin du projet – plus précisément les bénéfices escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).

Un projet peut avoir plus d'un objectif, mais ils doivent alors être très voisins. Si un projet semble avoir des objectifs assez différents, il est sans doute préférable de scinder le projet en deux.

Extrants : Résultat tangible (Produits ou services) fournit par le projet et dont la livraison témoigne de l'atteinte de l'objectif, c'est-à-dire produire l'amélioration recherchée.

Le nombre d'extrants d'un projet doit être limité (max 3 à 5). Si un projet semble avoir plusieurs extrants assez différents, peu reliés les uns aux autres et d'importance apparemment comparable, il peut être préférable de scinder le projet, chacun ayant son propre extrant. L'encadré suivant présente des exemples d'extrants.



Encadré 1 : Exemples d'extrants

- Installations d'eau potable et d'assainissement construites/rénovées dans les zones rurales du pays X
- Écoles construites dans la région X du pays Y
- Des circuits de production, de commercialisation et de stockage des produits alimentaires sont mis en place et opérationnels.

Activités : Tâches à réaliser pour obtenir les extrants souhaités. Elles transforment les « intrants » du projet en « Extrants ».

La détermination des activités faite dans le cadre de la définition du projet servira de base à l'évaluation des coûts de projet dans l'analyse de faisabilité. Des exemples d'activités sont présentés dans l'encadré suivant.

Encadré 2 : Exemples d'activités

- Élaborer les plans et devis
- Acheter les matériaux
- Construire les écoles...

Le plan de travail ou calendrier des activités (graphique de Gantt)

Après l'élaboration du cadre logique, un plan de travail est établi. Il sera utile tout au long de l'étude du projet et va servir également à préparer le budget du projet.

Le plan de travail est un outil méthodologique présentant les activités du projet et identifiant leur séquence logique ainsi que leur interdépendance.

En se référant aux activités identifiées dans le cadre logique, il s'agit de :

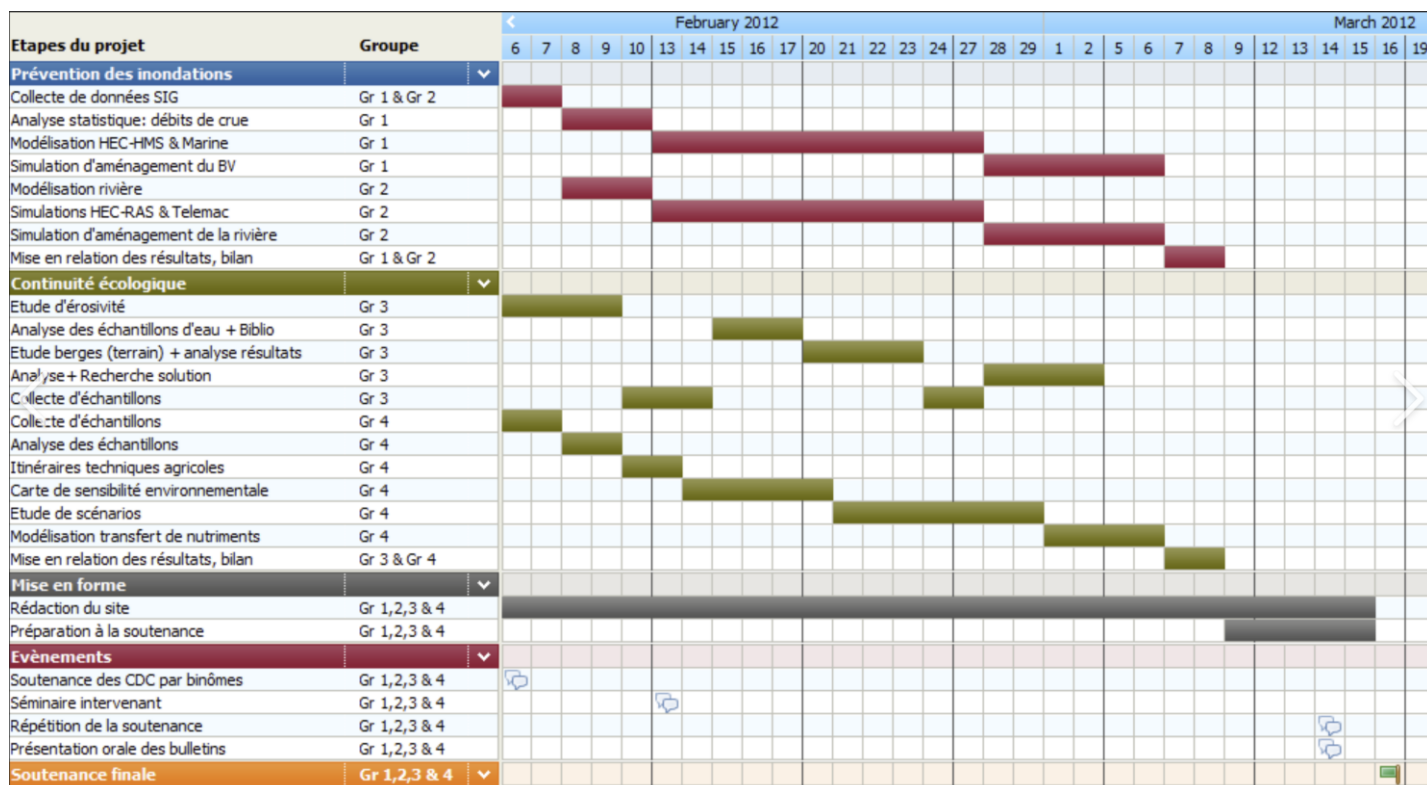
- Détailler les composantes de chaque activité
- Préciser la durée de chaque composante
- Repérer les interactions entre les activités
- Fixer à qui en revient la responsabilité

Il faut présenter les activités du projet dans l'ordre dans lequel elles sont censées se succéder en arrêtant les dates de commencement et de fin, au plus tôt et au plus tard. Le total de la durée des activités indiquera alors la durée minimale et maximale du projet, sachant que certaines activités ne peuvent en aucun cas être avancées ou reportées. La durée et la période de réalisation de ces activités préciseront ainsi le chemin critique du projet pour aboutir dans les délais convenus.

Le graphique de Gantt est un outil couramment utilisé en gestion de projet. Il peut être effectué sur Excel ou encore à l'aide d'applications disponibles sur le Web.



Tableau 2 : Exemple d’un Graphique de Gantt



10. Description (ou pré faisabilité ou options) technique

Cette section permet d’identifier, d’analyser, d’évaluer et de décrire toutes les spécifications techniques et technologiques contribuant à faciliter la mise en œuvre du projet. Il peut parfois (plus rare) y avoir plus d’une option, le cas échéant il faudra procéder à la description et l’évaluation de chacune d’elles.

11. Quelques notions comptables

11.1 Qu’est-ce qu’un actif ?

Un actif a trois (3) caractéristiques essentielles :

- Il représente des avantages futurs en ce qu’il pourra, seul ou avec d’autres actifs, contribuer à la fourniture de biens ou de services, générer des rentrées de trésorerie futures ou réduire les sorties de trésorerie.
- L’entité du secteur public est en mesure de contrôler la ressource économique et l’accès aux avantages économiques futurs.
- L’opération ou le fait à l’origine du contrôle qu’a l’entité du secteur public s’est déjà produit.



Les ressources économiques peuvent notamment découler des dispositions suivantes :

- a) Accords ou contrats, par exemple des créances et des contrats de location
- b) Dispositions législatives adoptées par des gouvernements
- c) Apports volontaires, par exemple des dons
- d) Construction et développement, par exemple des routes

Une entité du secteur public contrôle la ressource économique lorsqu'elle peut en tirer des avantages, contrôler ou bloquer l'accès des autres à ces avantages et lorsqu'elle est exposée aux risques associés à ces ressources.

Le critère du contrôle est important. C'est souvent lui qui détermine si c'est la ressource est un actif ou sinon une dépense de fonctionnement. Le contrôle signifie que non seulement je vais être capable de tirer un avantage économique futur d'une ressource, mais en plus je vais contrôler l'accès à cet avantage économique.

L'opération ou le fait à l'origine s'est déjà produit : Il y a par exemple l'existence d'un contrat, d'un droit juridique.

Exemple : Une autoroute a été construite par l'état (ou encore l'état des contrats de construction à des firmes externes). Cette autoroute génère des avantages futurs (elle fournit des services à la population), l'état a le contrôle sur cette ressource et assume les risques liés à cette autoroute. L'opération ou le fait à l'origine du contrôle est déjà produit. L'autoroute construite répond à la définition d'un actif.

11.2 Immobilisation versus investissement

Les immobilisations constituent des investissements qui augmentent le patrimoine d'une entreprise et qui ont un potentiel de générer des avantages économiques futurs. Les charges sont consommées durant l'exercice comptable et ne procurent pas des avantages futurs. Les biens de faible valeur sont comptabilisés comme des charges.

11.3 Qu'est-ce qu'une immobilisation corporelle

Les immobilisations corporelles constituent des ressources importantes gérées par les entités du secteur public. Elles sont de nature aussi diverse que des infrastructures routières, des bâtiments, des véhicules, des logiciels ou des barrages.

La capitalisation adéquate des coûts qui leur sont associés ainsi que leur amortissement et leur baisse de valeur ont une incidence majeure sur la bonne compréhension de l'état des finances publiques. Nous n'aborderons pas tous ces sujets ici qui relèvent de la présentation des états financiers, mais nous allons nous attarder à quelques définitions qui seront utiles pour les fins de la maturation des investissements.

Les immobilisations corporelles sont des actifs non financiers ayant une existence matérielle :



- i) Qui sont destinés à être utilisés pour la production ou la fourniture de biens, pour la prestation de services ou pour l’administration, à être donnés en location à des tiers, ou bien à servir au développement ou à la mise en valeur, à la construction, à l’entretien ou à la réparation d’autres immobilisations corporelles
- ii) Dont la durée économique s’étend au-delà d’un exercice
- iii) Qui sont destinés à être utilisés de façon durable
- iv) Qui ne sont pas destinés à être vendus dans le cours normal des activités

Dans les immobilisations corporelles on retrouve notamment des infrastructures et des équipements

Voici quelques grandes catégories d’infrastructures

Catégories d’immobilisations	Composantes
Bâtiments et matériel	Installations administratives, entrepôts, bibliothèques, musées, centres récréatifs, logements sociaux et installations liées à la santé, casernes de pompiers et camions à incendie, postes de police et véhicules connexes, etc.
Routes	Chaussées, ponts, tunnels, remblais, talus, abris contre les avalanches et les éboulis, murs de soutènement, systèmes de signalisation et d’éclairage, installations d’entretien, etc.
Transport en commun	Structures des voies en élévation et des stations, points tunnels, stations de métro, rampes, alimentation en énergie des rails, caténaires, systèmes de signalisation et de contrôle, matériel roulant et installations d’entretien, trains, bateaux, etc.
Eau et égouts	Barrages et ouvrages de prise d’eau, pipelines, tunnels, aqueducs, canalisations, réservoirs et citernes, puits, pompes, matériel mécanique et électrique, bâtiments, énergie électrique et matériel d’urgence, etc.

Source : *Comptabilisation des infrastructures dans le secteur public (rapport de recherche)*, Toronto, L’institut canadien des comptables agréés, 2002.

Voici quelques grandes catégories d’équipements :

Équipements de production/ machinerie	
Matériel de bureau	
Matériel roulant	

11.4 Qu’est-ce qu’une immobilisation incorporelle

Ce sont des actifs non monétaires identifiables sans substance physique (qui sont séparables ou qui résultent de droits contractuels ou d’autres droits légaux). Les immobilisations incorporelles qui satisfont aux critères de comptabilisation pertinents sont évaluées initialement au coût, puis par la suite évaluées selon le modèle du coût ou selon le modèle de la réévaluation, et amorties de façon systématique sur leur durée d’utilité (sauf si l’immobilisation a une durée d’utilité indéterminée, auquel cas elle n’est pas amortie). Voici des exemples d’immobilisations incorporelles : Droits



d'auteurs, brevets, licences/franchises, marque de commerce, frais de recherche et développement, concessions, logiciels, etc.

11.5 Le coût d'une immobilisation corporelle ou incorporelle

Les immobilisations corporelles **acquises** doivent être comptabilisées au coût qui comprend le prix d'achat et les autres coûts reliés à l'acquisition, tels que les frais suivants :

- De conception et les honoraires des ingénieurs;
- Juridiques et d'arpentage
- D'assainissement et d'aménagement de terrain
- De transport à la destination finale, de manutention, d'assurance transport et de taxes et frais de douanes
- Frais d'installation

Les immobilisations **construites** doivent également être comptabilisées au coût qui comprend les **coûts directs de construction**, de développement ou de mise en valeur **et les coûts indirects qui y sont « spécifiquement imputables »**.

Le coût de l'immobilisation inclut également les frais engagés pour amener celle-ci à l'endroit et dans l'état où elle doit se trouver aux fins de son utilisation prévue. Le coût comprend également les frais liés à la vérification du fonctionnement de l'immobilisation avant ou pendant l'installation.

11.6 Les améliorations

Les coûts engagés au titre des **améliorations** sont réputés faire partie du coût d'une immobilisation corporelle. Une amélioration s'entend d'un coût engagé pour accroître le potentiel de service d'une immobilisation corporelle. En général, pour les immobilisations corporelles autres que des réseaux complexes, le potentiel de service peut être accru lorsque la capacité de production physique ou de service estimée antérieurement est augmentée, que les frais de fonctionnement y afférents sont réduits, que leur durée de vie utile est prolongée, ou que la qualité des extrants est améliorée. Si ce n'est pas une amélioration alors c'est une dépense de fonctionnement/exploitation.

11.7 L'amortissement

La plupart des immobilisations ont une durée de vie utile limitée. La durée de vie utile correspond à la période pendant laquelle l'immobilisation est censée servir à l'entité du secteur public. Le calcul de l'amortissement tient compte de la valeur résiduelle. Les terrains, quant à eux, ont normalement une durée de vie illimitée et ne sont donc pas amortis.

De plus, la méthode d'amortissement doit permettre d'étaler de manière logique et systématique le coût de l'immobilisation corporelle, défalcation faite de sa valeur résiduelle, sur sa durée de vie utile.

La notion d'amortissement est comptable et fiscale et n'est pas une sortie d'argent. Elle ne sera pas utilisée nécessairement dans tous les calculs de l'analyse financière. Nous verrons ces calculs au Processus P4 – Analyse de préfaisabilité.



Questions : Est-ce qu’on doit décomposer le coût selon les principales composantes ? Par exemple au niveau des infrastructures routières, doit-on distinguer le pavage de ses fondations ?
 En théorie « oui » en pratique « ça dépend ».



Les notions d’actifs et d’immobilisations ont un impact dans la maturation dans la mesure ou dans les scénarios financiers, car on doit distinguer les investissements qui sont des immobilisations des dépenses de fonctionnement. Les immobilisations ont une durée de vie limitée (sauf quelques exceptions) ainsi, il faudra prévoir en temps opportun un réinvestissement dans le temps. Ces différentes notions comptables vous seront utiles pour élaborer correctement les coûts de vos projets d’investissement.

12. Le budget du projet

La budgétisation consiste à estimer tous les coûts nécessaires à la mise en œuvre complète du projet. Il faut recenser toutes les dépenses que le projet sera susceptible d’engendrer, de sa préparation à sa restitution en impliquant au maximum les partenaires dans l’estimation des dépenses. Pour faciliter le recensement de l’ensemble des dépenses, il est important et nécessaire de répartir des activités inscrites dans le cadre logique. Le budget sera ainsi établi par activité. Il est suggéré par la suite de produire des tableaux de synthèse des dépenses en investissement et en fonctionnement.

Tableau 3 : Budget par activité

Activités	Budget des activités				Sources de financement				Conditions critiques		
	Année N+1	Année N+2	Année N+3	Total	Budget Central	Année N+1	Année N+2	Année N+3		Total	
2. Activité A	Dépenses fonctionnement	8 250	8 251	0	16 501	Budget Central	118 250	122 001	0	239 251	
	Dépenses en investissement	160 000	112 750	0	272 750	Aide intern.	50 000	0	0	50 000	
	Total	168 250	121 001	0	289 251	Total	168 250	121 001	0	289 251	
	2. Activité B										
2. Activité B	Dépenses courantes	0	20 346	19 174	39 520	Budget Central	0	2 396	9 174	11 570	
	Dépenses en capital	0	2 050	0	2 050	Aide intern.	0	20 000	10 000	30 000	
	Total	0	22 396	19 174	41 570	Total	0	22 396	19 174	41 570	

Vous devrez produire également des tableaux de synthèses par catégorie de coûts pour la phase de réalisation du projet ainsi que pour la phase d’exploitation du projet.



Pour la phase de réalisation du projet, vous allez pouvoir répartir des coûts identifiés pour chacune des activités et les présenter de façon synthétique par catégorie de coût. Plusieurs informations financières ont été déterminées dans le Processus 2 – Diagnostic.

Pour la phase d'exploitation, vous devrez estimer les coûts d'exploitation ainsi que les recettes d'exploitation. Nous allons examiner dans les points suivants un ensemble de tableaux à produire. Ce sont des modèles, vous pourrez utiliser d'autres modes de présentation, l'essentiel est d'obtenir l'information nécessaire à la prise de décision à la fin de l'étape de formulation ainsi que l'information en intrant à l'étude de préfaisabilité.

12.1 Identification et analyse des besoins en investissement

Il faut identifier et lister les investissements et les réinvestissements nécessaires durant la réalisation et l'exploitation du projet et établir les coûts de ces investissements et réinvestissements. On parle ici en fait des immobilisations relatives au projet. Il faut préciser les quantités, les coûts, la durée des investissements, les répartitions annuelles de ceux-ci s'ils s'effectuent de manière échelonnée ainsi que les réinvestissements si nécessaires. Les investissements comprennent les besoins en infrastructures, équipements, matériel ainsi que leur durée d'amortissement, leurs taxes, droits de douanes. L'information est structurée et présentée de la manière suivante :

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

Il y a quelques méthodes d'amortissement, la plus courante est la méthode linéaire qui se calcule en prenant le coût de l'immobilisation moins la valeur résiduelle divisé par la durée de vie utile en année. La formule est indiquée ci-dessous. Il y a d'autres méthodes d'amortissement qui peuvent être utilisées (taux dégressif, en fonction des heures d'utilisation, etc.). La méthode à sélectionner est celle qui rend le mieux compte de la perte de valeur chaque année. À la fin de la durée de vie utile, il faudra calculer un réinvestissement pour cette immobilisation.

$$\frac{\text{Coût immobilisation} - \text{valeur résiduelle}}{\text{Durée de vie utile}}$$

Un exemple de tableau d'identification des coûts d'investissement est présenté ci-après. Si possible identifier les coûts lors de réalisation du projet ainsi que ceux lors de l'exploitation du projet. Il est bien de présenter distinctement également les frais liés à l'amélioration et l'atténuation environnementale. D'autres modèles de présentation peuvent être utilisés également.



Tableau 4 : Coût des investissements et réinvestissements durant les phases de réalisation et d’exploitation du projet

Rubriques	Phase de réalisation				Phase d’exploitation								Total	
	Année 1	Année 2	Année 3	Année n	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	...		
Infrastructures														
Études														
Bâtiments génie civil														
Aménagement														
Équipements et matériel														
Équipement														
Matériels et machines d’exploitation														
...														
Programme amélioration et atténuation environnementale														
...														
...														
Imprévus														
Total	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Un exemple vous est également présenté pour consigner l’information par rapport à l’amortissement des immobilisations et la valeur résiduelle à la fin de l’utilisation de l’immobilisation. D’autres modes de présentation peuvent être utilisés.

Tableau 5 : Cédule d’amortissement des immobilisations

Rubriques	Valeur d’origine	Durée de vie utile	Valeur résiduelle	Annuités (correspond à l’amortissement annuel)		
				Taux	Année de remplacement	
Infrastructure						
Machine et matériels d’exploitation						
Matériels et mobiliers de bureau						
Matériel roulant						
...						
...						
Total	0		0	0		0



12.2 Identification et analyse des besoins en fonctionnement au cours de la réalisation du projet ainsi que les revenus et dépenses de fonctionnement lors de l’exploitation du projet

Un premier tableau recense les dépenses de fonctionnement lors de la réalisation du projet. On trouvera dans ce tableau des frais de fonctionnement tels que les salaires et charges sociales, des fournitures, des frais de déplacement et carburant, des honoraires d’experts, loyers, entretien des locaux, électricité, etc. Un exemple est présenté ci-après. D’autres modèles peuvent être utilisés.

Tableau 6 : Dépenses de fonctionnement lors de la période de réalisation du projet

Rubriques	Réalisation du projet				Total
	Année 1	Année 2	Année 3	Année n	
Salaires et charges sociale					
Fourniture de bureau					
Entretien et réparation					
Loyer					
Assurance					
Électricité					
...					
Programme amélioration et atténuation environnementale					
...					
...					
Imprévus					
Total	0	0	0	0	0

Le prochain tableau présente un état des recettes et dépenses durant l’exploitation du projet. On va retrouver l’ensemble les recettes d’exploitation ainsi que les des coûts d’exploitation directs tel que les matières premières, la main-d’œuvre directe, les fournitures de production ainsi que les coûts indirects d’exploitation tel que la maintenance, l’eau, les loyers, les salaires et charges sociales d’administration et d’exploitation, le carburant, l’électricité, etc.

Il faut préciser les quantités, les coûts, la répartition annuelle, etc. Il est bien de présenter distinctement également les frais liés à l’amélioration et l’atténuation environnementale. Un exemple vous est présenté au tableau suivant, mais d’autres modèles peuvent être utilisés.



Tableau 7 : Revenus et dépenses de fonctionnement au cours de l’exploitation du projet

Rubriques	Projet en exploitation										Total
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année n	
Recettes d'exploitation											
Revenus 1											
Revenus 2											
...											
Coûts directs d'exploitation											
Matières premières											
Main d'œuvre directe											
Fournitures											
...											
Coûts indirects d'exploitation											
Salaires et charges sociale											
Maintenance											
Loyer											
Assurance											
Électricité											
...											
Coûts autres											
...											
...											
Programme amélioration et atténuation environnementale											
...											
...											
Imprévus											
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



À cette étape, il faut mettre l’emphase sur les ressources difficiles à obtenir ou à mobiliser, en effet si les ressources indispensables ne sont pas disponibles, cela peut mettre en cause la faisabilité du projet. Par exemple si le projet doit être réalisé dans un endroit éloigné ou dans des conditions difficiles, il devient très important d’identifier tôt les ressources nécessaires; si elles ne sont pas disponibles de la qualité recherchée et à un coût cohérent avec les avantages du projet, la faisabilité peut être remise en cause... et vaut mieux le savoir tout de suite que de gaspiller temps et argent à l’étude du dossier...



13. Autres coûts

Noter tous les autres coûts afférents au projet et identifier du moins qualitativement l'information qui à ce stade n'est pas en mesure d'être précisée.

14. Schéma de financement du projet

Il faut établir ici et documenter les modes et stratégies de financement du projet.

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

Les ressources sont : (i) la contrepartie de l'État (ii) la contribution des partenaires qui peuvent être multiples (iii) la participation des populations bénéficiaires et des recettes dans le cadre de projet générateur de revenus.

Les emplois sont : (i) les dépenses d'investissement (ii) les dépenses de fonctionnement durant la réalisation du projet et les frais d'exploitation durant la phase d'exploitation. Le tableau suivant peut servir de base pour compiler les différents emplois et ressources connus à cette étape.

Il faut savoir également quand ce financement est prévu dans le temps. Un exemple de compilation d'information est proposé au tableau suivant. D'autres modèles pourraient convenir.



Tableau 8 : Exemple de tableaux pour consigner le financement du projet

Budget de l'état	Phase de réalisation			Phase d'exploitation du projet			Total
	Rubriques	Année 1	Année 2	Année n	Année 1	Année 2	
Budget de l'état							
Revente d'infrastructure							
...							
Total	0	0	0	0	0	0	0

Contributions de PTF	Phase de réalisation			Phase d'exploitation du projet			Total
	Rubriques	Année 1	Année 2	Année n	Année 1	Année 2	
PTF - 1							
PTF - 2							
PTF - 3							
...							
Total	0	0	0	0	0	0	0

Contributions bénéficiaires	Phase de réalisation			Phase d'exploitation du projet			Total
	Rubriques	Année 1	Année 2	Année n	Année 1	Année 2	
Bénéficiaire 1							
Bénéficiaire 2							
Bénéficiaire 3							
...							
Total	0	0	0	0	0	0	0

Emprunts	Phase de réalisation			Phase d'exploitation du projet			Total
	Rubriques	Année 1	Année 2	Année n	Année 1	Année 2	
Emprunt A							
Emprunt B							
Emprunt C							
...							
Total	0	0	0	0	0	0	0

Recettes d'exploitation	Phase de réalisation			Phase d'exploitation du projet			Total
	Rubriques	Année 1	Année 2	Année n	Année 1	Année 2	
Recettes d'exploitations							
...							
Total	0	0	0	0	0	0	0

Dépenses d'investissement	Phase de réalisation			Phase d'exploitation du projet			Total
	Rubriques	Année 1	Année 2	Année n	Année 1	Année 2	
Infrastructure							
Équipement							
Programme amélioration et							
Total	0	0	0	0	0	0	0

Dépenses de fct et d'expl.	Phase de réalisation			Phase d'exploitation du projet			Total
	Rubriques	Année 1	Année 2	Année n	Année 1	Année 2	
Frais de fonctionnement durant la phase de réalisation du projet							
Coûts directs d'exploitation							
Frais d'exploitation							
Total	0	0	0	0	0	0	0

Besoin de financement	Phase de réalisation			Phase d'exploitation du projet			Total
	Rubriques	Année 1	Année 2	Année n	Année 1	Année 2	
Total des Ressources							
Total des Emplois							
Total des ressources - emplois							



15. Détermination des principaux risques et leur gestion

Dans un contexte de projet, un risque est un danger éventuel et prévisible qui aurait pour effet d’empêcher le projet d’atteindre ses objectifs dans le respect des contraintes convenues.

L’analyse des risques consiste donc à identifier les événements potentiellement risqués pour ensuite les catégoriser et les prioriser. L’incertitude est une condition nécessaire à l’existence d’un risque.

L’existence de risques et la nécessité d’en diminuer les effets sont présentes dans toutes les phases du projet. Les risques dont on fait mention ici, ne sont pas de simples *difficultés ou des risques ordinaires/normaux* ni à l’autre extrême, des catastrophes. On fait référence ici à des risques qui ne peuvent pas être contrôlés seulement par une bonne gestion de projet. Ils doivent être monitorés et assortis de mesures d’atténuation ou de mitigation. On doit tenir compte de ces risques au moment de la définition du projet, car ils vont influencer la conception du projet.

Voici différents risques auxquels s’expose le projet :

Risques juridiques	Le risque juridique est un type de risque lié au droit ou à une règle de droit. Ce risque peut correspondre : à l’absence ou à un trop-plein de règles applicables à une situation, une activité donnée. Exemples : risques liés aux litiges, risques de fraudes, propriété intellectuelle, risques contractuels par exemple perte financière résultant d’un fournisseur qui n’honore pas un contrat, risques réglementaires comme, par exemple, risque de se voir retirer son autorisation d’exploitation.
Risques technologiques	Le risque anthropique se caractérise par un accident lié à une activité humaine (exemples : site industriel, canalisations de transport de matières dangereuses...) et pouvant entraîner des conséquences graves pour le personnel, les populations, les biens, l’environnement ou le milieu naturel. (Type d’industries à risque : industries chimiques, travaillant dans les produits pétroliers, stockages de gaz et d’explosif, silos et installation de stockage de céréales, grains, produits alimentaires ou autres produits organiques dégageant des poussières inflammables, autres installations utilisant des substances dangereuses telles que les sites pharmaceutiques, les sites de traitement des déchets dangereux, etc.) Il y a également le « risque lié aux technologies de l’information » s’entend du risque découlant de l’insuffisance, de la perturbation, de la défaillance, de la perte ou de l’utilisation malveillante des systèmes, de l’infrastructure, des personnes ou des processus de technologie de l’information qui comblent et appuient les besoins opérationnels, pouvant entraîner des pertes financières. Exemple : cyberrisque.



Risques de marché	Le risque de marché est le risque de subir des pertes dues aux mouvements des cours sur un marché. Le type de risque de marché dépend du type d’investissement. Exemple : risque de change, risque de taux d’intérêt, risque d’une hausse sur les matières premières.
Risques liés à la réputation	Risque de pertes causées par une publicité négative, une mauvaise perception du public ou des événements qui ont un impact négatif sur la réputation d’une organisation.
Risques physiques	Les risques physiques englobent tous les risques liés au bruit, aux vibrations, aux rayonnements, à la chaleur, au froid, aux feux et à la radioactivité.
Risques sociaux	Risques sociaux. Les risques sociaux sont extrêmement larges, ils peuvent impacter la population et leurs causes sont très diverses. Les risques sociaux sont des événements pouvant survenir à tout individu et provoquant pour lui soit des dépenses importantes, soit une diminution sensible de ses revenus habituels, et nécessitant donc une prise en charge collective.
Risques politiques	Le risque politique est un type de risques auquel sont confrontés les acteurs publics et privés. Ce risque se réfère à tout changement politique, social ou sécuritaire susceptible d’avoir un impact significatif sur des intérêts, notamment économiques, humains ou diplomatiques.
Risques de non-performance	Difficulté à atteindre les objectifs. Par exemple, risque qu’un employé ne réponde pas aux exigences de son poste. Il ne s’agit pas ici de négligence dans l’exécution de ses tâches ou d’un problème d’attitude ou autre, mais bien d’une difficulté à atteindre les objectifs.
Risques environnementaux	On peut donner une définition simple, non limitative et générale du risque environnemental telle que suit : le risque environnemental est un risque pouvant générer un impact sur l’environnement. Ces impacts sont de deux natures essentielles. Il peut s’agir tout d’abord d’un impact de type pollution, c’est-à-dire que c’est dans ce cas un rejet qui va influencer la qualité et/ou le fonctionnement d’un écosystème. Le polluant rejeté interagit avec les différents éléments biologiques via un effet délétère direct (comme un hydrocarbure pourra empoisonner un poisson), ou par un effet délétère indirect qui ensuite empoisonneront les prédateurs qui consommeront celle-ci), ou encore par un effet qui favorisera de façon excessive le développement de certaines espèces et aux dépens d’autres espèces dont l’existence deviendra ainsi menacée.



	<p>L’autre type d’impact relève de la diminution du stock des ressources naturelles disponibles (consommation de ressources énergétiques, minerais non renouvelables, espèces végétales ou animales surexploitées, etc.). L’impact en question peut, de même, avoir des conséquences directes ou indirectes sur l’être humain. L’être humain fait partie de son écosystème au même titre que les autres espèces animales. La pollution de son environnement peut avoir des effets délétères directs sur sa santé (eau de boisson souillée, par exemple).</p> <p>L’appauvrissement des ressources naturelles représente d’autres genres d’impacts sur la société humaine. Ces derniers apparaissent plutôt au niveau socio-économique : la raréfaction des ressources énergétiques augmente leur coût. Il en va de même pour les ressources naturelles minières.</p> <p>Enfin, la disparition de la biodiversité a des conséquences variées au niveau de la production agricole (par exemple, perte de l’action pollinisatrice des abeilles).</p>
--	--

Les différents risques pourront être consignés à la matrice suivante (qui fait partie des canevas fournis par la DGPPE/DP).

Tableau 9 : Matrice d’analyse des risques

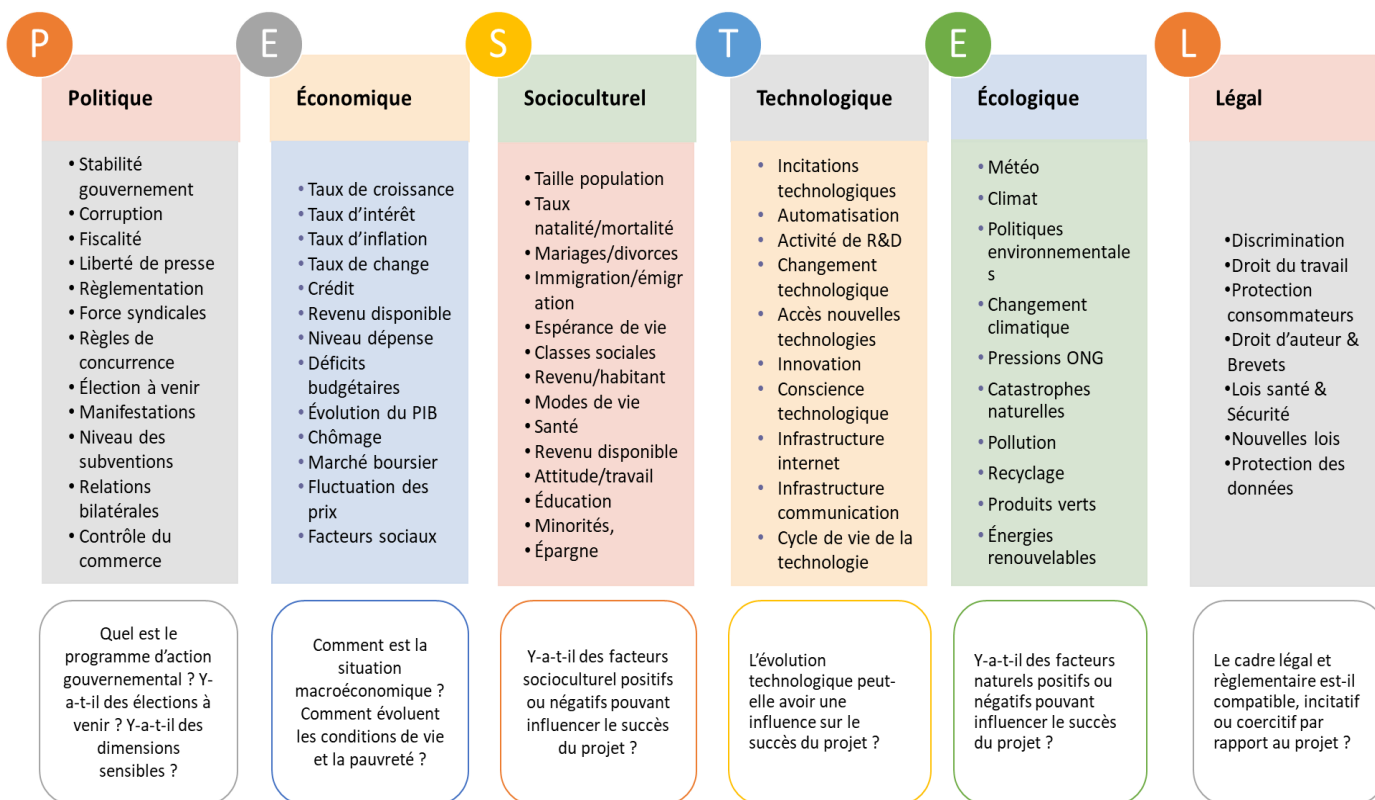
MATRICE D’ANALYSE DES RISQUES						
Risques	OUI /NON	Quels Risques ?	Probabilité Élevé, Moyen Faible	Quel impact sur la faisabilité et la performance du projet ?	Classifier les risques à l’aide de « l’outil probabilité/impact »	Stratégie / action de mitigation
Risques juridiques						
Risques technologiques						
Risques de marché						
Risques liés à la réputation						
Risques physiques						
Risques sociaux						
Risques politiques						
Risques de performance						
Risques environnementaux						

Vous avez également l’outil PESTEL que nous avons vu au cours des processus antérieurs pour vous aider à identifier les contraintes du projet. Il peut également alimenter vos réflexions au niveau du risque.



À titre de rappel, l’environnement se divise habituellement en six (6) grandes catégories : soit l’environnement **politique**, **économique**, **socio-culturel**, **technologique**, **écologique** et **légal**, souvent rassemblées sous l’acronyme « PESTEL ». Il y a plusieurs éléments clés qui pourront sans doute aider à détecter des risques.

Figure 6 : Analyse PESTEL



Afin d’être en mesure de bien analyser les risques, il est utile de connaître :

- La tolérance au risque des parties prenantes;
- Les sources de risques;
- Les événements potentiellement risqués;
- Les liens avec d’autres événements;
- L’estimation des coûts;
- L’estimation des durées;
- Les résultats d’études statistiques

Lors de l’analyse qualitative, il faut d’abord déterminer la probabilité qu’un risque survienne et l’impact de ce risque sur l’atteinte des objectifs du projet s’il devait survenir. Une fois ces deux éléments déterminés, il est possible de classer les risques dans une matrice telle que celle présentée au tableau suivant.



Tableau 10 : Outil de priorisation des risques

		Impact du risque		
		Faible	Moyen	Élevé
Probabilité du risque	Faible	Très faible	Faible	Moyen
	Moyenne	Faible	Moyen	Élevé
	Élevée	Moyen	Élevé	Très élevé

Dans le cadre de l’analyse qualitative des risques, il peut également être pertinent, d’évaluer l’urgence des risques, car certains risques peuvent demander une action en urgence.

Une analyse quantitative des risques peut également être effectuée si le temps et les données le permettent. Souvent l’analyse quantitative s’appuie sur des données historiques ou sur l’expérience.

Lorsque les 5 premières colonnes de la matrice des risques sont renseignées, il est maintenant possible de déterminer des stratégies ou actions d’atténuation ou de mitigation. Parmi celles-ci on retrouve :

- La prévention (ex. élaboration de projections macroéconomiques conservatrices);
- L’anticipation (ex. constitution de fonds de réserve);
- La mitigation (ex. définition de projets prioritaires);
- La mise sur pied d’un système d’alerte rapide (ex. veille stratégique).

16. Logique d’intervention du projet

L’élaboration du cadre logique détaillé incluant la logique d’intervention du projet est décrite dans le manuel du participant – Cadre logique.

Le modèle logique est une procédure systématique pour comprendre et formuler notamment un projet. Il présente de façon synthétique, sous forme de matrice, la logique d’intervention du projet/programme en mettant en exergue la suite de relations de cause à effet entre les éléments de la chaîne de résultats. Le tableau suivant présente un modèle/cadre logique (modèle intégrant le cadre de mesure de résultat ou performance).



Tableau 11 : Matrice du cadre logique du projet

Matrice du cadre logique et cadre de mesure de résultat

Logique d'intervention	Résultats escomptés	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Valeur de base	Cibles	Sources et collecte de données (moyens de vérification)	Fréquence	Responsabilité de la collecte de données	Suppositions critiques/hypothèses/risque *
Objectif global (OG)	Impact							
Objectifs spécifiques (OS)	Effets : effet à la fin du projet - plus précisément les bénéfices escomptés pour le groupe cible							<i>Si l'OS est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG ?</i>
Extrants	<i>Produits ou services fournis par le projet sous le contrôle de la gestion du projet</i>							<i>Si les extrants sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OS ?</i>
Activités : tâches à réaliser pour obtenir l'extrants souhaités								<i>Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les extrants ?</i>
Intrants :								
Ressources nécessaires pour exécuter les activités	La présente case peut parfois contenir un résumé des ressources/moyens - un résumé des coûts/budget)							Conditions préalables

*Conditions de réussite extérieures au projet formulées sous forme d'hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet)

L'élaboration du cadre logique du projet sert à :

- définir succinctement un projet, d'établir à l'avance les règles qui permettront d'évaluer le projet;
- fournir un cadre évolutif durant les phases d'identification et définition du projet;
- fournir un outil, un cadre logique n'est pas une fin en soi c'est un outil, une toile de fond pour échanger sur une compréhension commune du projet;
- présenter, de façon simple et efficace (outil de communication) la complexité et les enjeux du projet aux parties prenantes;
- délimiter l'imputabilité du gestionnaire de projet et de son équipe;
- établir les responsabilités respectives des parties prenantes;
- fournir une base indispensable pour l'élaboration du cadre d'évaluation du projet.



De plus la formulation du cadre logique précise les composantes du projet et de son environnement et évite plusieurs problèmes, c'est-à-dire :

- Diversité des interprétations, planification vague
- Absence de points de référence pour la décision
- Difficultés pour évaluer le projet, subjectivité, politique
- Ambiguïté sur les responsabilités du gestionnaire
- Manque de continuité en cas de départ imprévu

Le modèle logique ne devrait pas dépasser une page. Son niveau de détail devrait être suffisamment approfondi pour bien décrire le projet, mais suffisamment concis pour présenter les détails essentiels sur une seule page.

Nous avons abordé et défini à la Section 9, les éléments fondamentaux suivants : l'objectif global du projet, les objectifs spécifiques, les extrants, les activités et les intrants. Les objectifs sont généralement définis ou formulés pour résoudre des problèmes, pallier des faiblesses ou saisir des opportunités. Ils expriment de façon succincte les raisons supportant la réalisation des projets d'investissement. Nous allons les examiner un peu plus en détail dans cette section.

16.1 Objectifs

Nous avons vu au cours de séances précédentes, les éléments fondamentaux du modèle logique du projet. Nous voyons ici comment le compléter de manière exhaustive.

Objectif global du projet : C'est l'amélioration globale de la situation à laquelle le projet/programme contribue. De manière opérationnelle, c'est la contribution du projet aux objectifs (impacts/effets) d'une politique ou d'un programme budgétaire.

Objectif spécifique du projet : L'objectif spécifique du projet découle de l'objectif global. Il répond au problème central identifié en termes de bénéfices durables des groupes cibles. C'est l'effet à la fin du projet – plus précisément les bénéfices escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).

Un projet peut avoir plus d'un objectif spécifique, mais ils doivent alors être très voisins. Si un projet semble avoir des objectifs assez différents, il est sans doute préférable de scinder le projet en deux.

16.2 Extrants

Extrant : Résultat tangible (produits ou services) fournit par le projet et dont la livraison témoigne de l'atteinte de l'objectif, c'est-à-dire produire l'amélioration recherchée.

Le nombre d'extrants d'un projet doit être limité (max. 3 à 5). Si un projet semble avoir plusieurs extrants assez différents, peu reliés les uns aux autres et d'importance apparemment comparable, il peut être préférable de scinder le projet, chacun ayant son propre extrant.

16.3 Activités

Activité : Ensemble de tâches à réaliser pour obtenir les extrants souhaités. Elles transforment les « intrants » du projet en « extrants ».



La détermination des activités faite dans le cadre de la définition du projet servira de base à l'évaluation des coûts de projet dans l'analyse de faisabilité.

16.4 Intrants

Intrants : Ressources nécessaires pour exécuter les activités. Il faut en effet prévoir les ressources humaines, matérielles, informationnelles, financières et autres nécessaires à l'exécution des activités qui produiront l'extrait.

16.5 Résultats

Résultat : Un résultat pour sa part, est un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. C'est un changement que l'on peut observer, décrire et mesurer et dont on peut identifier la cause.

Impact (ou résultat ultime) : Changement d'état, de condition ou de bien-être des bénéficiaires.

C'est le plus haut niveau de changement auquel une organisation, une politique, un programme ou un projet contribue au moyen de la réalisation d'un ou de plusieurs effets. Le résultat ultime représente généralement la raison d'être d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'un projet, et prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires¹.

L'impact doit décrire les changements d'état, de condition ou de bien-être que les bénéficiaires ultimes du projet devraient connaître. L'encadré suivant présente quelques exemples de résultat d'impact (ultime).

Encadré 3 : Exemples de résultats d'impact

- Prospérité économique accrue pour les personnes pauvres, en particulier les femmes et les jeunes, dans le pays X.
- Sécurité alimentaire accrue parmi les groupes en situation alimentaire précaire dans la région Y du pays X.
- Équité accrue de la santé des filles et des garçons de moins de cinq ans dans les zones rurales de la région X.
- Équité accrue des résultats d'apprentissage de tous les garçons et les filles de la province en crise Y du pays X.
- Souffrance réduite des communautés en situation d'insécurité alimentaire aiguë dans le pays X.
- Liberté accrue des femmes, des hommes, des filles et des garçons marginalisés dans le pays X.
- Vulnérabilité réduite des menaces transnationales posées par les organisations criminelles internationales pour les personnes de la région Y.
- Menaces réduites d'instabilité pour les populations touchées du pays Z.
- Bien-être accru des femmes du village Y dans le pays Z.

¹ La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale, un guide pratique 2016, Affaires mondiales Canada.



Effets – Changement de comportement, de pratiques ou de rendement

Changement auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des extrants. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou d'un programme et apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportement, de pratiques ou de rendement chez les bénéficiaires.

Les effets expriment quels changements de comportement, de pratiques ou de performance devraient se manifester parmi les bénéficiaires au cours du cycle de vie d'un projet. L'encadré suivant présente des exemples de résultats d'effets.

Encadré 4 : Exemples de résultats d'effets

- Meilleure utilisation des services essentiels de santé maternelle, y compris ceux qui sont liés à la santé sexuelle et reproductive, par les femmes du village Y du pays X.
- Accès équitable accru à une éducation sûre et de qualité pour les filles et les garçons de la province touchée par la crise Y du pays X.
- Utilisation accrue d'une aide humanitaire (matériel et services) fondée sur l'égalité entre les sexes par les réfugiés et les personnes déplacées des provinces Y et Z du pays X.
- Protection accrue des droits des minorités par le gouvernement X du pays X.
- Stocks réduits d'armes de destruction massive dans le pays X.
- Augmentation des exportations vertes et propres par les petites et moyennes entreprises du pays X.
- Augmentation de la compétitivité des petites et moyennes entreprises vertes et propres du pays X.

16.5.1 Critères d'un bon énoncé de résultat

Il doit être :

- SMART
- bref, termes simples, un seul énoncé
- décrire un changement
- utiliser une syntaxe spécifique*
- différente des indicateurs
- être inclusif.

S : Spécifique, il est précis, termes simples, ne propose qu'une seule idée

M : Mesurable

A : Approprié, il décrit les besoins réels des bénéficiaires (inclusif, approche participative)

R : Réaliste

T : Dans le temps



*Une certaine syntaxe est utilisée pour décrire un résultat. L'encadré suivant présente une astuce/ conseil pour bien formuler un énoncé de résultat.

Encadré 5 : Astuce pour formuler un bon énoncé de résultat

L'énoncé de résultat doit être formulé pour indiquer :

- ☑ la direction du changement prévu, généralement en utilisant un nom d'action;
- ☑ le quoi, c'est-à-dire ce qui changera;
- ☑ le qui, c'est-à-dire qui sont les bénéficiaires (femmes et hommes) chez qui le changement se manifestera;
- ☑ l'endroit* où il s'opérera.

L'encadré suivant présente deux (2) exemples de rédaction acceptée en matière de bonnes pratiques.

Encadré 6 : Exemples de formulation correcte d'énoncés de résultats

1^{er} exemple de formulation correcte :

« Augmentation (direction) de l'utilisation des services de vulgarisation agricole (Quoi) chez les producteurs laitiers, en particulier chez les productrices (Qui) des communautés rurales de... (Où)

2^e exemple de formulation correcte :

Accès accru (Direction) à des services de vulgarisation en agriculture (Quoi) pour les producteurs laitiers, particulièrement les femmes productrices (Qui) des communautés rurales de... (Où)

De plus, le prochain encadré présente des exemples de vocabulaire à utiliser selon le type de résultat, mais également l'horizon temporel.

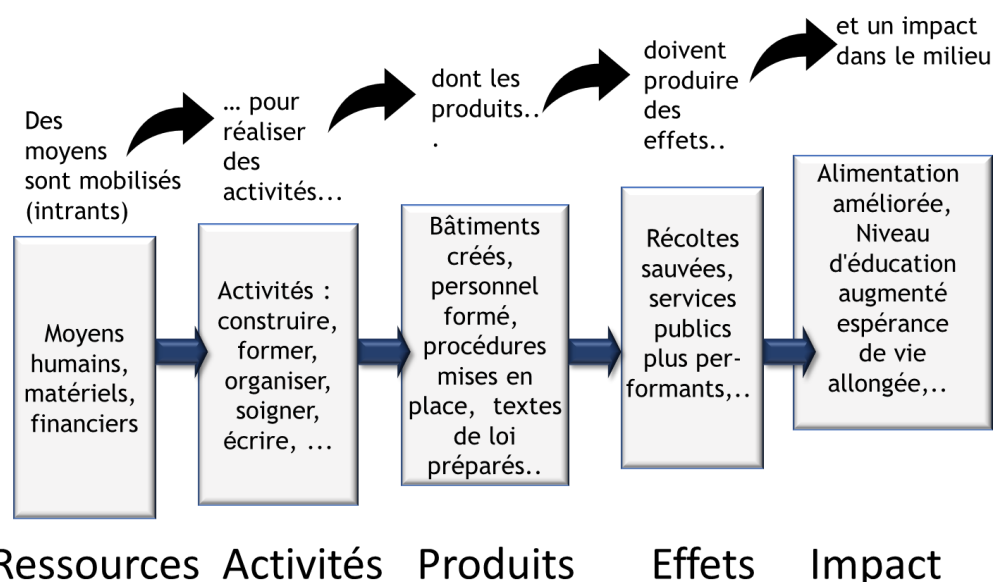


Encadré 7 : Exemple de vocabulaires à utiliser pour la formulation de l’énoncé de résultat pour la partie – Direction

Extrants (Réalisés à l’intérieur d’une année)	Effets (Combinaison d’au moins 2 extrants) (Réalisés dans un horizon de 1 à 3 ans)
Formé	Amélioré
Complété	Réduit
Révisé	Renforcé
Mis en place	Augmenté
Construit	Apte à

La Chaîne de résultats forme le lien entre les résultats liés aux extrants (CT), effets (MT) et impacts (LT). Elle est illustrée à la figure suivante.

Figure 7 : Chaîne de résultats



Source : « Les Rendez-vous de la réforme de la gestion des finances publiques et ses enjeux n° 6 - Suivi-évaluation, AT-PSE, 13-14 janvier 2021.

Elle repose sur les liens logiques entre les extrants/produits (résultats à court terme), les effets (résultats à moyen terme) et les impacts (résultats à long terme). En effet des moyens sont mobilisés pour réaliser des activités dont les extrants vont produire des effets qui vont se traduire à long terme en impact. Ainsi, les résultats d’effets sont le produit de la combinaison des extrants et les résultats au niveau de l’impact proviennent de la combinaison des effets ».



16.6 Les indicateurs objectivement vérifiables

Un indicateur est un moyen de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus, sur le plan de la qualité et de la quantité. Ils permettent de démontrer qu'un résultat a été atteint, ou est en voie de réalisation.

Les indicateurs constituent en effet un moyen de mesurer qualitativement ou quantitativement un extrant ou un résultat d'effet ou d'impact, dans le but d'évaluer la performance d'un projet investissement.

Un indicateur doit être neutre : ne précise ni la direction, ni le changement, ni la cible.

16.6.1 Les caractéristiques d'un indicateur

a) Quantitatif/qualitatif

On retrouve des indicateurs quantitatifs et qualitatif. **Un indicateur quantitatif** est exprimé sous la forme d'un(e) : nombre, fréquence, ratio, écart, pourcentage, etc. L'encadré suivant présente des indicateurs quantitatifs.

Encadré 8 : Exemples d'indicateur quantitatif

- Nombre d'infrastructures communautaires construites, équipées et fonctionnelles.
- #/total d'enfants (f/g, groupe d'âge et milieu urbain/rural) vivant dans un rayon d'une heure à pied d'une école publique provinciale.
- %/total, d'enfants âgés de 6 à 15 ans (f/g, milieu rural/urbain) qui ont été vaccinés contre la Covid.
- # de violations des droits de la personne déclarées (par des femmes/des hommes).
- Ratio femmes-hommes occupant des postes décisionnels au gouvernement.
- #/total de petits producteurs agricoles (f/h, région) qui ont fait appel aux services de vulgarisation agricole dans la dernière année.
- %/total d'entreprises appartenant à des femmes représentées aux foires commerciales.

Un indicateur qualitatif mesure : les attitudes, comportements, compétences, perceptions, qualité, degré de compréhension ou opinion du bénéficiaire, etc. Il peut être chiffré ou non. Il sera chiffré par exemple à l'aide d'une échelle dans un questionnaire ou il peut être qualitatif par exemple s'il s'exprime sous la forme d'une date, oui, non... L'encadré suivant présente des exemples d'indicateurs qualitatifs.



Encadré 9 : Exemple d'indicateurs qualitatifs

Chiffré : Niveau de la satisfaction des bénéficiaires à l'aide d'une échelle graduée de 1 à 5 (faible à excellente).

Non chiffré : Date de signature du décret.

b) Types d'indicateurs

➤ *Indicateurs d'intrants*

Exemple : taux des dépenses engagées, ordonnances ou payées, nombre de vaccins achetés.

➤ *Indicateurs d'extrants*

Exemple : nombre de sessions de formations réalisées, nombre de vaccins administrés, nombre d'écoles construites.

➤ *Indicateurs d'effets*

Exemple : Taux de vaccination de la population, nombre de familles vivant dans un logement décent, nombre d'emplois créés, taux d'augmentation des revenus de la population.

➤ *Indicateurs d'impacts*

Exemple : Taux d'espérance de vie des populations, part de la population ayant accès à l'eau potable, autosuffisance au niveau des produits agricoles de large consommation, taux d'emploi des jeunes diplômés, taux des ventes à l'exportation des entreprises nationales.

c) Dimensions

Les trois (3) dimensions suivantes permettent de mesurer la performance d'une organisation sous plusieurs angles : efficacité, efficience et qualité.

- Les indicateurs d'efficacité intéressent le citoyen.
- Les indicateurs d'efficience intéressent le contribuable.
- Les indicateurs de qualité du service public offert intéressent l'utilisateur du service.

Les indicateurs d'efficacité mesurent le rapport entre le résultat obtenu et le résultat prévu.

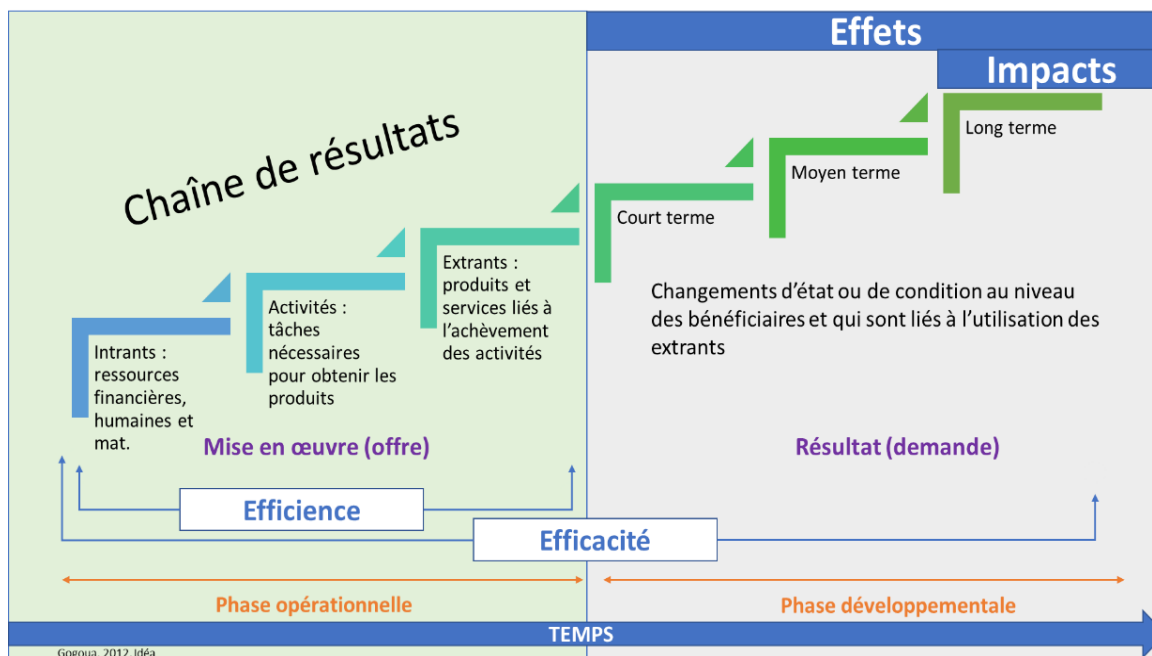
Les indicateurs d'efficience mesurent le rapport entre les résultats (extrants ou effets-impacts) et les ressources utilisées (intrants). L'efficience se mesure grâce à différentes méthodes, dont le coût de revient, l'analyse coût-efficacité ou l'analyse coût-avantage.

Les indicateurs de qualité mesurent une variété de phénomènes rattachés à l'excellence. Le concept d'excellence se décline en cinq approches : la qualité transcendante (abstraite), la qualité du produit, la qualité selon l'utilisateur, la qualité de la production et la qualité de la valeur (value for money).

Il est recommandé de choisir des indicateurs dans les trois dimensions, si possible. La figure suivante illustre les indicateurs d'efficience et d'efficacité.



Figure 8 : Indicateurs d'efficience et d'efficacité



16.6.2 Les critères d'un bon indicateur

Un bon indicateur doit respecter les critères suivants :

Validité	Mesure-t-il le vrai résultat ? <ul style="list-style-type: none"> Exemple de résultat : « utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région X. » Exemple d'indicateur valide : % de ménages utilisant l'eau potable provenant d'une source propre.
Fiabilité	La mesure est-elle régulière dans le temps ? L'indicateur est mesurable de manière constante dans le temps et de la même façon par différents observateurs. Uniforme dans le temps. <ul style="list-style-type: none"> Exemple de résultat : « Accès accru aux services de santé pour la population de la région Y ». Exemple d'indicateur fiable : « % de la population vivant à moins de deux heures de marche d'un centre médical ».
Sensibilité	L'indicateur signalera-t-il les variations que connaît le résultat ? Un indicateur sensible signale le moindre changement du phénomène étudié, il varie beaucoup et rapidement lorsqu'une modification se produit. Variera-t-il en fonction de la variation de la condition observée ?



	<ul style="list-style-type: none"> Exemple de résultat : « Taux de mortalité infantile réduit dans la région Y » Exemple d’indicateur sensible : « % des enfants de moins de 5 ans vaccinés contre les maladies infantiles (rougeole) ».
Simplicité	Sera-t-il facile de recueillir et d’analyser l’information ? Sera-t-il compréhensible pour les utilisateurs ? <ul style="list-style-type: none"> Exemple de résultat : « Personnes formées pour l’entretien des puits ». Exemple d’indicateur simple : « Nombre de femmes et d’hommes qui ont suivi la formation sur l’entretien des puits ».
Utilité	L’information sera-t-elle utile à la prise de décisions, à la gestion ou à l’apprentissage ? <ul style="list-style-type: none"> Exemple de résultat : « utilisation accrue de l’eau potable par la population de la région Y » Exemple d’indicateur utile : « % des ménages utilisant l’eau potable provenant de source propre »
Coûts abordables	À quel coût sera collecté l’information ? Attention à la méthode de collecte. Le coût de recueil de l’information est-il raisonnable ? <ul style="list-style-type: none"> Exemple de résultat : « Personnes formées pour l’entretien des puits ». Exemple d’indicateur au coût abordable : « Nombre de femmes et d’hommes qui ont suivi la formation sur l’entretien des puits ».

16.6.3 Formulation des indicateurs

Les indicateurs de rendement sont constitués selon une syntaxe comportant trois éléments : unité de mesure, unité d’analyse et contexte.

- L’unité de mesure est le premier élément de l’indicateur : nombre, pourcentage, niveau, ratio, etc.
- L’unité d’analyse précise ce qui sera observé : il peut s’agir de particuliers, d’institutions, de groupes sociaux, etc. Le type d’unité d’analyse déterminera comment ventiler les données recueillies : selon le sexe, l’âge, le groupe ethnique, le milieu rural ou urbain, le statut socio-économique, la propriété ou toute autre catégorie pertinente pour le projet ou le programme. La ventilation des données est d’une importance cruciale pour l’utilité des données recueillies. Par exemple, il sera impossible de mesurer un changement dans l’accès des femmes aux services de base si les données recueillies au cours du suivi ne sont pas ventilées selon le sexe.
- Le contexte précise le lieu ou autre élément qui situe ou cadre l’unité d’analyse.

Des exemples de formulation d’indicateurs sont fournis dans l’encadré suivant.



Encadré 10 : Exemple de formulation d'indicateurs

- Nombre/total (unité de mesure) de filles et de garçons âgés de 6 à 11 ans (unité d'analyse) vivant dans un rayon de 1 km de marche d'une école primaire financée par l'État (contexte).
- % (unité de mesure) d'établissements de santé (Unité d'analyse) fournissant des services aux populations ethniques dans la langue de leur choix (contexte).
- % (unité de mesure) de femmes-hommes (unité d'analyse) dans des postes décisionnels au gouvernement (contexte).

Points à retenir lors du choix des indicateurs

- Deux à trois indicateurs par résultat. Retenir un trop grand nombre d'indicateurs peut rendre un système de suivi et évaluation coûteux et difficile à gérer.
- Il faut être réaliste dans le choix des indicateurs. Choisir un indicateur de moins bonne qualité facilement mesurable par opposition à l'indicateur parfait qui serait trop difficile et trop coûteux à documenter.

16.7 Cibles

Une cible précise une valeur particulière ou une plage de valeurs que vous aimeriez obtenir par rapport à un indicateur de rendement, à une date donnée dans le futur. Les cibles doivent être fixées à la lumière des valeurs de base afin d'inscrire des cibles réalistes (ni irréaliste, ni trop facile, ni déjà atteinte).

Les cibles fournissent une information concrète et utile pour discuter avec les différentes parties prenantes.

Attention, **les cibles ne devraient jamais être intégrées dans les énoncés de résultats attendus**. Au stade de la planification, les cibles sont souvent données à titre indicatif.

Points à prendre en compte lors de l'élaboration des cibles

- Si les indicateurs sont ventilés par sexe, appartenance ethnique, âge, statut socio-économique ou autres catégories pertinentes, on devrait ventiler les cibles de la même manière.
- Les cibles doivent être élaborées à l'aide des données de base existantes.
- Les cibles doivent être élaborées pour la fin du projet, en précisant la date d'atteinte prévue.
- Les cibles doivent être réalistes et revues régulièrement.
- On devrait faire participer les bénéficiaires et les autres parties prenantes à l'établissement des cibles. De la sorte, on assurera une appropriation locale et on contribuera à établir des cibles réalisables.



16.8 Données de base

Les données de base fournissent la valeur de référence de base propre à un indicateur au début d’un projet ou programme. Elles sont recueillies à un moment précis et seront utilisées comme référence pour mesurer ou évaluer les progrès réalisés par rapport à l’atteinte des résultats.

Elles sont nécessaires à l’établissement de cibles réalistes. Elles devraient être ventilées selon le sexe, l’appartenance ethnique, l’âge, le statut socio-économique ou toute autre catégorie pertinente pour l’indicateur en question si l’indicateur et les cibles sont ventilés.

16.9 Les sources de vérification

Les sources des données sont les personnes, les organisations ou les documents qui fournissent des données pour les indicateurs. Elles peuvent être primaires (proviennent d’entrevue, de collecte sur le terrain, etc.) ou secondaires. L’encadré suivant donne des exemples de sources de données secondaires.

Encadré 11 : Exemple de sources de données secondaires

- Données sur les marchés financiers
- Données provenant de sondages sur la santé et la démographie
- Données provenant de l’enquête sur les indicateurs multiples (MICS) de l’UNICEF
- Rapport mondial sur le développement humain
- Indice mondial de la paix
- Recherche sur les dépenses militaires du Stockholm International Peace Research Institute
- Rapport d’Amnesty International sur la situation des droits humains
- Enquête sur les victimes de la criminalité internationale
- Base de données Comtrade de l’Organisation des Nations unies
- Rapports du Haut-commissariat sur les droits humains des Nations unies et de l’Examen périodique universel
- Rapport Freedom in the World de Freedom House
- Indice Ibrahim de la gouvernance africaine
- Indice de perception de la corruption de Transparency International

Source : *La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d’aide internationale. Un guide pratique 2016, Affaires mondiales Canada.*

16.10 Moyens de vérification ou méthodes de collecte de données

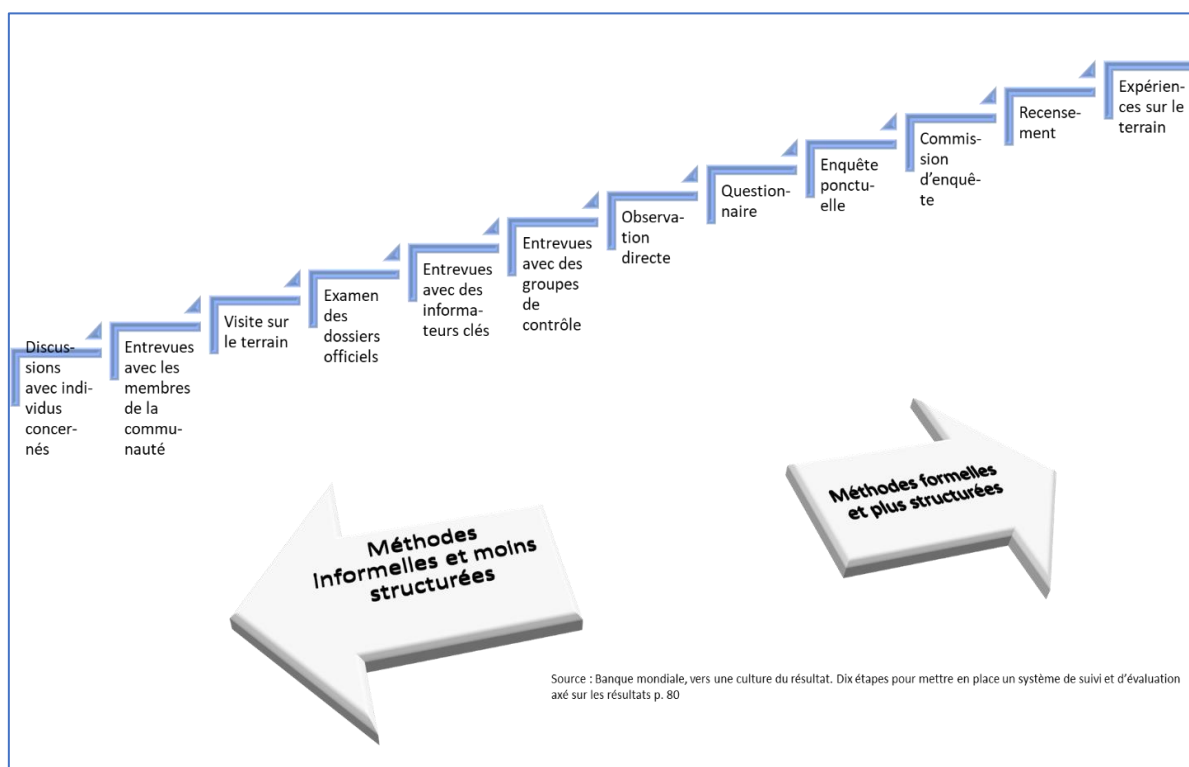
Les méthodes de collecte de données représentent la façon dont les données sur les indicateurs sont recueillies. Le choix d’une méthode de collecte de données dépend du type d’indicateur et de la raison pour laquelle l’information est recueillie.

La conception du cadre logique oblige les concepteurs, à réfléchir dès le départ sur les sources et méthodes de collecte de données et si les sources et méthodes ne sont pas possibles, alors cela signifie qu’il faut changer l’indicateur par un autre indicateur.



La figure ci-dessous illustre quelques méthodes possibles de collecte des données. Elles sont présentées dans une logique de méthodes plus structurées et formelles (plus précises, plus coûteuses et à demander plus de temps) et méthodes moins structurées (moins précises, moins coûteuses). Si vos indicateurs sont ventilés (par âge, sexe, appartenance ethnique, etc.), il faut bien s'assurer que les méthodes de collecte des données choisies vous permettront de recueillir des données ventilées.

Figure 9 : Méthodes de collecte de données



Voici d'autres méthodes de collecte possibles :

- Enregistrer des témoignages
- Prendre des photos et des vidéos
- Examiner des registres
- Revue de rapports ou de documents.

Le choix d'une méthode de collecte dépend :

- Des ressources d'un projet ou d'une organisation, son accès aux sources de données, ses besoins et ses contraintes, etc.
- Le type d'indicateur
- La fréquence à laquelle cette information sera recueillie.



16.11 Fréquence

La fréquence indique combien de fois l'information pour chaque indicateur sera-t-elle recueillie ou validée? L'information pour un indicateur de rendement sera-t-elle recueillie à des points précis du cycle du projet, comme à la mi-parcours ou en fin de projet ?

16.12 Responsabilité

Par responsabilité, on entend ici la personne qui sera responsable de la collecte de données pour les indicateurs du cadre de mesure du rendement. Il est préférable d'utiliser un titre ou un rôle plutôt que le nom d'une personne.

16.13 Suppositions critiques/hypothèses/risques

Une hypothèse dans un cadre logique se définit ainsi :

Hypothèses : conditions nécessaires à la réalisation de la relation de cause à effet entre les divers niveaux du cadre logique. Les hypothèses incluent des conditions internes et externes au programme ou projet.

La surveillance de ces hypothèses est importante, car elles représentent une condition à la réalisation des résultats. Il sera donc important de définir des indicateurs de risques afin de bien les surveiller et gérer les risques.

Indicateurs de risque : indicateurs qui permettent d'évaluer les hypothèses énoncées.

L'encadré suivant présente des exemples d'hypothèses et de risques dans le modèle logique.

Encadré 12 : Exemples d'hypothèses et de risques

Si le volume des déchets rejetés dans la rivière par les usines est réduit alors la qualité de l'eau de la rivière sera améliorée à condition que le niveau de pluviométrie ne soit pas anormalement élevé.

Si la qualité de l'eau est améliorée alors cela contribuera à l'amélioration de l'état sanitaire de la population à condition que cette dernière soit sensibilisée à l'importance des pratiques sanitaires en matière d'utilisation de l'eau.

Dans le cadre de cet exemple, il sera important notamment de formuler un indicateur sur le niveau de pluviométrie pour s'assurer que les conditions critiques/hypothèse seront rencontrées.

Voyons maintenant la logique de formulation des hypothèses ou conditions critiques. Le tableau suivant présente la méthode de construction des hypothèses ou suppositions critiques.



Tableau 12 : Matrice du cadre logique du projet et ses hypothèses

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux				
Objectifs spécifiques				
Résultats (extrants)				
Activités				
Intrants				

Conditions préalables



- **SI** les moyens/ressources sont suffisants, **ALORS** les activités peuvent être entreprises;
- **SI** les activités sont entreprises, **ALORS** des extrants peuvent être obtenus;
- **SI** des extrants sont obtenus, **ALORS** l'objectif spécifique sera atteint ; et
- **SI** l'objectif spécifique est atteint, **ALORS** il contribuera à atteindre l'objectif général.

Voici un tableau qui résume le modèle logique et les hypothèses ou suppositions critiques.

Tableau 13 : Guide de rédaction du modèle logique

Titre du projet:			Date :
Logique d'intervention	Indicateurs (IOV)	Sources de vérification	Hypothèses/suppositions critiques*
Objectif global (OG) (impact): contribution du projet aux objectifs (impacts) d'une politique ou d'un programme	Mesure l'importance de la contribution à l'objectif global (Comment l'Objectif Global va-t-il être mesuré en quantité, qualité et temps ?)	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui ?	
Objectif spécifique (OS) (effet): l'effet à la fin du projet – plus précisément les bénéfices escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s)	Aide à répondre à la question : comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint ? (Comment l'objectif spécifique va-t-il être mesuré en quantité, qualité et temps ?)	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand, à quelle fréquence et par qui ?	Si l'OS est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG?
Extrant: Produits ou services fournis par le projet sous le contrôle de la gestion du projet	Aide à répondre à la question : comment saurons-nous si le l'extrant a été obtenu ? (Comment les résultats vont- ils être mesurés en quantité, qualité et temps ?)	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand, à quelle fréquence et par qui ?	Si les extrants sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OS?
Activités: Tâches à réaliser pour obtenir les extrants souhaités	facultatif		Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les extrants?
Intrants : Ressources nécessaires pour exécuter les activités	(la présente case peut parfois contenir un résumé des ressources/moyens - un résumé des coûts/budget)		CONDITIONS PRÉALABLES

* Conditions de réussite extérieures au projet formulées sous forme d'hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet)



	Le cadre logique du projet doit être arrimé au cadre logique du programme budgétaire auquel il se rapporte. Le cadre logique du programme budgétaire étant lui-même arrimé aux stratégies du ministère, du secteur et du PSE.
--	---

17. L’intégration du genre dans le processus de formulation du projet

Les questions de genre devraient être **prises en compte tant au moment de la présélection qu’à celui de la préparation et de l’évaluation**. Une attention particulière doit être accordée à la composition par sexe lors de l’examen de la division du travail, de l’accès aux ressources et de leur utilisation, des processus de décision, de la répartition des revenus et des avantages, de la répartition du temps et du statut juridique des femmes, ainsi qu’à l’incidence de ces facteurs sur la réussite du projet.

Par conséquent, pour bien intégrer le genre dans le processus de détermination et définition du projet, il est important d’effectuer une analyse de genre qui vise à appréhender les implications futures pour les femmes et les hommes, ainsi que les obstacles et les possibilités liés à la promotion de l’égalité et des droits des femmes. Une telle analyse constitue un outil essentiel pour obtenir des résultats significatifs en matière d’égalité et promouvoir le développement durable.

17.1 Généralités

Plus précisément qu’est-ce qu’une analyse de genre ?

Selon la DCC dans son guide² sur la question du genre « *L’analyse de genre est un outil d’analyse systématique utilisé pour identifier, comprendre et expliquer les différents rôles, besoins et possibilités des hommes et des femmes ainsi que les relations qui les unissent. Elle décèle les inégalités en termes de pouvoir, de ressources et de possibilités qui existent dans les ménages, les communautés, les pays et les différents secteurs. De plus, il permet d’examiner les causes de ces disparités, de déterminer si elles constituent un obstacle potentiel à l’atteinte de résultats significatifs et de chercher comment y remédier. Une analyse de genre apporte une contribution essentielle à la pertinence et à l’efficacité des actions entreprises au titre du développement ainsi qu’à la pérennité des résultats obtenus* ». ³

Quand réaliser une analyse de genre ?

Une analyse de genre a peut-être déjà été effectuée lors de l’analyse stratégique du pays, du secteur ou de la communauté ou encore lors de l’évaluation de d’autres projets et s’inscrit donc en amont du processus de détermination et définition du projet. Sinon elle peut être effectuée parallèlement à la détermination et définition de votre projet ou encore faire l’objet d’un examen à part.

² Analyse de genre guide pratique, Direction du développement et de la coopération DDC, https://fabo.org/pluginfile.php/55349/mod_resource/content/4/Gender%20Analysis_DDC_French_2018.pdf

³ Analyse de genre guide pratique, Direction du développement et de la coopération DDC, https://fabo.org/pluginfile.php/55349/mod_resource/content/4/Gender%20Analysis_DDC_French_2018.pdf



À l'étape de la détermination et définition du projet, elle peut être effectuée sommairement à l'aide de données secondaires, et être approfondie lors de l'analyse de faisabilité avec des données primaires. Les résultats de l'analyse genre fournissent des éléments cruciaux pour définir les projets et mettre en œuvre des interventions sexospécifiques.

Qui effectue l'analyse ?

L'analyse peut être effectuée par des équipes internes ou des experts externes ou un mélange des deux. Les personnes assignées à cette tâche doivent bien connaître la problématique du genre.

Si des données primaires sont recueillies, par exemple dans le cadre d'une étude de référence, il est important que des chercheurs en sciences sociales qualifiés supervisent l'analyse. Les données primaires, au niveau communautaire notamment, peuvent également être collectées à travers des approches participatives, qui impliquent et responsabilisent les participants au projet. Il sera essentiel d'obtenir des données primaires lors de l'analyse de faisabilité du projet.

Lorsque l'on s'appuie sur des données secondaires – si, pour une raison ou pour une autre, la collecte de données primaires n'est pas possible –, il faudrait impliquer un spécialiste de l'égalité ou une personne ayant de l'expérience ou ayant suivi une formation *ad hoc* (analyse de genre et mise en œuvre).

L'analyse genre au niveau des projets d'investissement

L'analyse genre au niveau des projets d'investissement peut s'appuyer sur des données secondaires lors de la détermination et définition du projet et rechercher des données primaires pour l'analyse de faisabilité du projet.

17.2 Le cadre de l'analyse sexospécifique

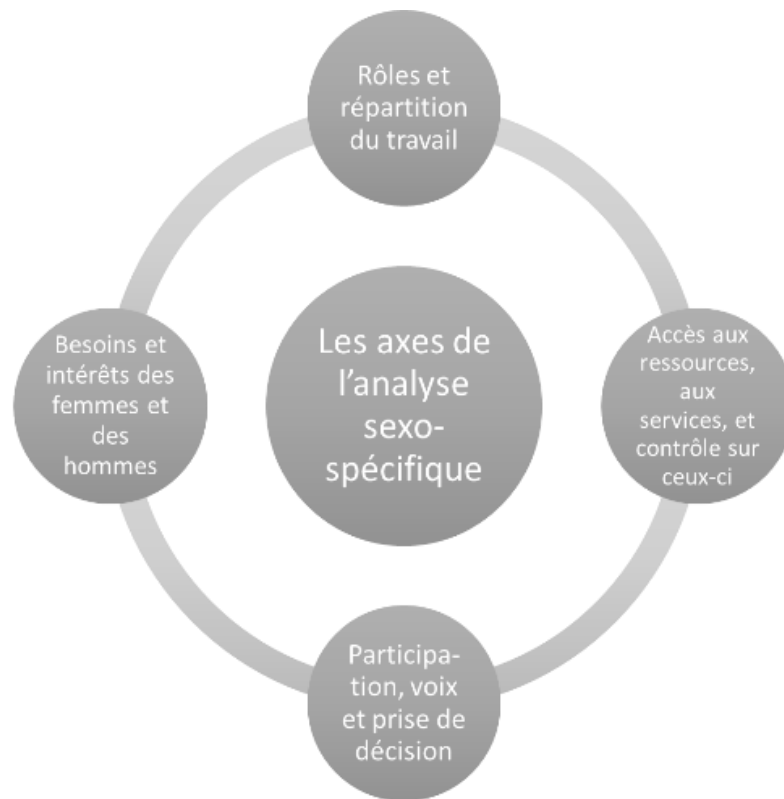
L'analyse de genre examine les relations entre les sexes, les inégalités entre les sexes et les obstacles et possibilités liés au genre. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse sexospécifique qui permet d'évaluer l'égalité des sexes selon quatre (4) axes présentés dans la figure suivante.

Il faut en fait passer en revue, dans le contexte du projet, les aspects sociaux, économiques et politiques pertinents tels que les rôles liés au genre et la répartition du travail, l'accès aux services et aux ressources et leur contrôle, ainsi que la participation, les besoins et les intérêts des femmes, des hommes et des personnes ayant d'autres identités de genre.

Servez-vous des données primaires et secondaires recueillies pour répondre aux questions sur les problèmes et les inégalités liés au genre dans le contexte de votre projet. Évaluez ensuite les relations et les inégalités entre les sexes.



Figure 10 : Les quatre axes d’analyse sexospécifique



Source : <https://fabo.org/llab/analyse-de-genre>, Série de guides pratiques de la DDC sur la question du genre
Ainsi que
https://fabo.org/pluqinfile.php/55349/mod_resource/content/4/Gender%20Analysis_DDC_French_2018.pdf



Questions clés⁴ pour conduire l'analyse genre ou sexospécifique

Axes	Questions	Concepts
Rôles et répartition du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les rôles et responsabilités des hommes et des femmes ? • Comment les hommes et les femmes interagissent-ils ? • Que font-ils, que peuvent-ils faire, qu'attendent-ils d'eux ? 	<p>Les femmes et les hommes assument des responsabilités et des rôles différents au sein du ménage, à l'école, au travail, dans la communauté, dans l'organisation politique, au gouvernement, etc. Le rôle productif se rapporte à tout travail qui génère un revenu ou d'autres ressources économiques. Le rôle reproductif se réfère au travail au sein du ménage, aux soins aux jeunes ou aux personnes âgées, à la cuisine et au nettoyage. En général, le travail reproductif ne génère aucun revenu, il est moins valorisé que le travail productif et, souvent, il n'est pas considéré comme du travail. Les femmes sont généralement responsables des tâches reproductives, ce qui se reflète dans la répartition inégale du travail de soins non rémunéré.</p>

Axes	Questions	Concepts
Accès aux ressources et aux services, et contrôle sur ces derniers	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes et les hommes ont-ils le même accès aux ressources ? • Quels sont les obstacles sexospécifiques à l'accès à ces ressources ? 	<p>Par ressources, on entend les moyens et les biens, y compris les services de base (éducation, santé), les ressources économiques (revenu du ménage), les ressources productives (terres, équipements, outils, travail, services financiers), les ressources politiques (capacité de prise de décision, information et organisation) et les ressources en temps. L'accès aux ressources représente la possibilité pour les femmes et les hommes d'utiliser des ressources spécifiques et d'en tirer avantage. Le contrôle des ressources correspond quant à lui à la possibilité pour les hommes et les femmes d'obtenir l'accès à une ressource et de prendre des décisions quant à son utilisation.</p>

⁴ https://fabo.org/pluginfile.php/55349/mod_resource/content/4/Gender%20Analysis_DDC_French_2018.pdf



Axes	Questions	Concepts
Participation des femmes et des hommes	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes et les hommes ont-ils les mêmes droits, les mêmes possibilités et les mêmes capacités pour participer aux prises de décision et exercer une influence en la matière (au niveau de la famille, de la société, du monde politique et de la sphère économique) ? • Les femmes et les hommes ont-ils les mêmes possibilités de faire entendre leur voix et de prendre des décisions ? 	<p>Il existe des écarts entre les sexes dans la participation et la prise de décisions au sein du ménage, au niveau communautaire, sur les plans politique et économique ainsi que dans la société en général. Les femmes et les minorités sont souvent sous-représentées dans les organes de décision, en particulier dans la société civile et en politique. Cela signifie qu'elles ont peu d'espace pour faire entendre leur voix et exercer une influence sur la répartition des moyens et la définition des programmes politiques. Pourtant, la participation des femmes ne va pas automatiquement de pair avec un pouvoir de décision accru. Une participation égale exige une représentation égale (en nombre) ainsi que la capacité et le pouvoir d'exercer une influence.</p>

Axes	Questions	Concepts
Besoins et intérêts des femmes et des hommes	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les besoins sexospécifiques qui s'expriment facilement ou non dans chaque rôle ? • Quels sont les besoins sexospécifiques directement liés au projet/programme ? • Quels sont les besoins sexospécifiques propres au contexte (p. ex. valeurs culturelles, traditions, etc.) ? 	<p>Par besoins sexospécifiques pratiques, on entend les besoins des femmes et des hommes en termes de facilitation de la vie quotidienne (p. ex. accès à l'eau, amélioration des transports, structures d'accueil pour les enfants). Répondre à ces besoins ne remettra pas directement en question les rôles des hommes et des femmes et les relations de pouvoir, mais pourrait éliminer d'importants obstacles à l'autonomisation économique et politique des femmes. Par besoins sexospécifiques stratégiques, on entend les changements dans la société en termes de rôles et de relations de genre (p. ex. nécessité de promulguer une loi pour condamner la violence basée sur le genre, égalité d'accès au crédit, égalité en matière d'héritage). La prise en compte de ces questions devrait avoir un impact sur les relations de pouvoir entre les sexes. Parfois, les besoins pratiques et les besoins stratégiques coïncident (p. ex. le besoin pratique d'avoir un endroit où laisser les enfants coïncide avec le besoin stratégique d'obtenir un emploi à l'extérieur du foyer).</p>



17.3 Étapes de conduite d'une analyse de genre

Voici les grandes étapes de conduite d'une analyse de genre.

1^{re} étape : Préparation et planification

L'analyse de genre doit être ciblée. On doit préparer nos questions à l'avance et définir précisément le groupe cible à analyser. À cette fin, il faut se demander (i) Pour que mon projet d'investissement profite à la fois aux femmes et hommes et favorise l'égalité des sexes, que dois-je savoir ? (ii) Quels sont les groupes cibles? et (iii) Les groupes cibles sont-ils les femmes et les hommes ou dois-je intégrer d'autres catégories sociales.

De plus pour bien préciser le groupe cible, il faut se questionner sur l'âge, l'appartenance ethnique, la classe sociale, la religion, les handicaps, l'orientation sexuelle, etc.

Préparer vos questions à l'aide de l'outil précédent (questions clés : voir tableau ci-haut contenant des questions sur les quatre axes).

2^e étape : Collecte et analyse des données

La collecte et l'analyse des données seront plus ou moins longues en fonction d'une collecte de données secondaires ou primaires. La collecte et l'analyse des données devront être effectuées par des personnes qualifiées et expérimentées en Genre (ex. : les cellules genre dans les ministères ou un expert externe en genre). Il faudra également prévoir un budget et du temps pour conduire cette étape.

Des données secondaires sont probablement déjà disponibles. Elles peuvent être tirées d'études, de statistiques ou de stratégies compilées par des partenaires ou d'autres organisations. Elles doivent être ventilées par sexe. On peut les obtenir à travers une analyse genre élaborée dans d'autres types d'évaluation, notamment dans l'élaboration de stratégies pays ou sectorielles, etc. Comme déjà mentionné, les données secondaires peuvent être suffisantes au moment de la détermination et la définition du projet et être complétées par des données primaires lors de l'étude de faisabilité.

L'obtention de données primaires peut être nécessaire même à l'étape de la détermination et la définition du projet s'il n'existe pas de données secondaires, pour obtenir de l'information particulière pour une certaine zone géographique, un certain secteur ou une action particulière. Elles seront également nécessaires pour compléter l'évaluation lors de l'étude de faisabilité et absolument nécessaires dans le cas de mise en œuvre d'un projet ou programme « Genre ».

Leçons apprises et bonnes pratiques

1. Une analyse genre aborde souvent des sujets très sensibles comme la violence, la transformation des rôles et normes établis, les croyances religieuses, etc. Elle peut entraîner de la résistance et des effets néfastes. Il faut adopter une approche sensible et prudente.
2. *A minima*, parfois la solution proposée peut être de « ne pas nuire ».
3. L'analyse genre peut prendre beaucoup de temps et être assez coûteuse.
4. Les données secondaires ne sont pas toujours fiables.
5. L'approche participative est recommandée.



3^e étape : Intégration de nouveaux résultats dans la conception du projet et le cadre logique

La finalisation de l'étude doit conduire à répondre aux questions suivantes à travers une formulation adéquate du projet :

1. Quels sont les obstacles et les inégalités sexospécifiques dans votre contexte ?
2. Que faut-il changer, quel est l'objectif ?
3. Comment le projet permettra-t-il d'atteindre cet objectif ? En fait comment intégrer ces objectifs dans la conception du projet et le cadre de résultats au niveau des produits, des réalisations et des impacts ? Quelle stratégie permettra de surmonter les obstacles et les contraintes liés au genre ? (Il faut aussi veiller à ce que ces activités soient dotées de ressources suffisantes).
4. Comment cet objectif peut-il faire l'objet d'un suivi et d'un rapport ?

17.4 Renseignement/modification de la fiche d'identification du projet

Il faut savoir que l'analyse du genre impacte pratiquement toutes les sections de la fiche d'identification du projet. Il s'agit donc ici de modifier au besoin les attributs concernés. Une section spécifique a également été ajoutée à la fiche projet pour y inscrire des notes spécifiques et particulières au Genre. Comme déjà mentionné, ce manuel inclut l'analyse du genre, mais il y a également d'autres éléments transversaux comme l'environnement (y compris le climat) et l'emploi. Ces autres éléments transversaux feront l'objet d'autres formations complémentaires à ce cours.

Lorsque l'analyse genre est terminée, il faut aller compléter la fiche d'identification du projet à la section illustrée à la figure suivante ainsi qu'à toutes les autres sections où l'intégration du genre implique des précisions. Les attributs suivants pourraient être modifiés à la suite de l'analyse du genre :

- Bénéficiaires du projet
- But du projet
- Besoins identifiés
- Situation actuelle, situation désirée
- Section du modèle logique
- Budget et échéance du projet pour inclure le coût et le temps de l'analyse genre
- Section du risque
- Section sur les parties prenantes
- Ou tout autre attribut concerné



18. L'intégration du genre dans le modèle logique (ou autres éléments transversaux tels environnement, gouvernance, emploi, etc.)⁵

L'égalité entre les sexes, la viabilité de l'environnement et la gouvernance devraient être intégrées à tous les programmes, à toutes les politiques et à tous les projets de développement. Les autres éléments transversaux tels que l'environnement (y compris le climat), la gouvernance et l'emploi feront l'objet de formations distinctes ultérieurement.

L'égalité entre les sexes doit être intégrée à tous les programmes, à toutes les politiques et à tous les projets de développement. La clé d'une approche qui aborde l'égalité entre les femmes et les hommes dans un projet consiste en une combinaison de résultats d'égalité entre les sexes basés sur une analyse sexospécifique; des indicateurs sensibles à la sexospécifique et des cibles qui visent une réduction importante des inégalités entre les sexes; ainsi que des activités au sein du projet qui contribuent à l'égalité entre les sexes. Les résultats d'égalité entre les sexes sont formulés à l'intérieur des résultats du modèle logique, idéalement au niveau au niveau des résultats d'effet et des extrants, afin d'agir face aux lacunes et les enjeux identifiés au cours de l'analyse sexospécifique (voir section X précédente). Le développement de résultats d'égalité entre les sexes ne signifie pas qu'il faille simplement ajouter « hommes et femmes » ou « femmes incluses » dans les énoncés de résultat. Un résultat d'égalité entre les sexes doit démontrer explicitement des changements au niveau de l'Inégalité des sexes.

Il est parfois nécessaire qu'un projet vise précisément la réduction des inégalités entre les sexes ou le renforcement socioéconomique des femmes. Un tel projet est alors considéré comme ciblant précisément l'égalité entre les sexes et devrait compter des résultats en matière d'égalité entre les sexes à tous les niveaux de son modèle logique, en commençant par le résultat ultime.

Voici des exemples de résultats et d'indicateurs entre les sexes :

Impact : Niveau de vie amélioré, surtout pour les femmes, dans les régions rurales pauvres X, Y, et Z du pays X.

Indicateurs :

- Proportion de femmes et de ménages dirigés par des femmes/nombre total de ménages vivant dans un logement durable.
- % de femmes/nombre total de personnes vivant avec X,XX \$ ou moins par jour.

Effet : Engagements de principe et programmes renforcés des administrations locales qui s'attaquent à la violence sexuelle et aux autres formes de violence sexiste dans certaines communautés rurales du pays X.

⁵ La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale. Un guide pratique 2016, Affaires mondiales Canada.



Indicateurs :

- # de nouveaux programmes lancés par l'administration locale qui s'attaquent à la violence sexuelle et sexiste.
- # de nouvelles politiques qui s'attaquent à la violence sexuelle et sexiste.

Extrant : Capacités renforcées, y compris en négociation et en défense des intérêts, de la société civile, surtout les femmes, de participer aux activités des organes de gestion démocratique dans le pays X.

Indicateurs :

- Niveau de confiance (échelle de 1 à 4) des particuliers (f/h) dans leur capacité de participer aux activités des organes de gestion démocratique.
- %/total de personnes (f/h) qui obtiennent une note d'au moins 80 % à un test post-formation.

Extrant : Capacités renforcées du personnel (f/h) de l'institution YZ dans l'élaboration de politiques de développement économique non sexistes dans le pays X.

Indicateurs :

- %/total du personnel ayant suivi une formation (f/h) qui peuvent décrire le processus d'élaboration d'une politique non sexiste.
- Niveau de connaissances (échelle de 1 à 4) des contraintes au développement économique des femmes parmi le personnel de l'institution (f/h).

Extrant : Sensibilisation accrue aux enjeux d'égalité entre les sexes parmi les décideurs du pays X


Indicateurs :

- %/total de décideurs (f/h) qui peuvent nommer au moins trois enjeux d'égalité entre les sexes qui touchent les femmes dans leur pays.
- Niveau de sensibilisation personnelle (échelle de 1-5) aux enjeux d'égalité entre les sexes perçus par les décideurs (f/h).

19. Paramètres et données utiles à l'évaluation coûts – avantages

Cette section permet de consigner un ensemble d'information qui sera utile et nécessaire à l'étude de préfaisabilité.


Pour connaître quelles informations seraient utiles à l'étude de préfaisabilité, il est d'intérêt de voir dès maintenant certains concepts inhérents à l'analyse de préfaisabilité.

 <p>DÉFINITION</p>	<p>Avantage procuré par un projet⁶ Amélioration de bien-être (santé, sécurité, mobilité, etc.) ou financière que procure au promoteur ou aux bénéficiaires, la possession, la jouissance ou l'exploitation de l'extrant livré par le</p>
--	--

⁶ Bernard-André Genest, Tho Hau Nguyen, « Principes et techniques de la gestion de projets », Édition SIGMA DELTA, 2010.



	<p>projet, une fois ce dernier terminé.⁷ C’est un effet du projet/ programme qui contribue à atteindre un objectif.⁸</p> <p>Avantage de bien-être (avantage social externe ou externalités positives).⁹</p> <p>Les externalités Les externalités se produisent dans une économie lorsque la production ou la consommation d’un bien ou d’un service spécifique a un impact sur un tiers qui n’est pas directement lié à la production ou à la consommation de ce bien ou de ce service</p> <p>Les externalités positives Les externalités positives se produisent lorsque la consommation ou la production d’un bien procure un avantage à un tiers. Par exemple: Lorsque vous utilisez l’éducation, vous bénéficiez d’un avantage privé. Mais il y a aussi des avantages pour le reste de la société. Par exemple, vous êtes en mesure d’éduquer d’autres personnes et par conséquent, elles bénéficient de votre éducation. (externalité de consommation positive) Un agriculteur qui cultive des pommiers offre un avantage à un apiculteur. L’apiculteur obtient une bonne source de nectar pour aider à fabriquer plus de miel. (externalité de production positive).</p> <p>Externalité négative Coûts correspondants à des productions perdues du fait du projet</p> <p>Coûts sociaux ou externalités négatives</p>
--	--

	<p>Externalités positives Coûts d’investissements et coûts d’exploitation en lien direct avec le projet.</p> <p>Externalités négatives Coûts correspondants à des productions perdues du fait du projet.</p> <p>Coûts sociaux ou externalités négatives</p>
---	--

⁷ Bernard-André Genest, Tho Hau Nguyen, « Principes et techniques de la gestion de projets », Édition SIGMA DELTA, 2010.

⁸ Guide de formulation et d’évaluation ex ante des projets/programmes d’investissements publics, ministère de l’Économie, du Plan et de la Coopération, direction générale de la planification et des politiques économiques, mai 2019.

⁹ Guide de formulation et d’évaluation ex ante des projets/programmes d’investissements publics, ministère de l’Économie, du Plan et de la Coopération, direction générale de la planification et des politiques économiques, mai 2019, p. 23.



Voici une liste d’information à documenter si possible :

- Les recettes d’exploitation si non déjà fournies par ailleurs (voir exemple tableau suivant).
- Justification des taux de progression des recettes /coûts.
- Hypothèses financières.
- Identification des externalités positives et négatives du projet sur chaque partie prenante et sur la collectivité.
- Paramètres et données (socioéconomiques sur la zone et les bénéficiaires du projet) nécessaires pour la monétarisation éventuelle de certaines externalités.
- Identification et analyse quantitative/qualitatives des autres effets (sociaux, sur l’urbanisation, l’aménagement du territoire, sur le développement local, l’accès aux services sociaux de base, l’accessibilité à l’emploi, etc.) non monétisables.
- Identification et analyse qualitative et quantitative des effets non monétisables.

20. Décisions relatives au projet

Un contrôle de qualité est effectué à l’interne puis par la DP/DGPPE à l’aide de la grille « d’évaluabilité » du dossier. Par la suite le projet est présenté aux parties prenantes. Une décision est prise par la suite sur la pertinence de poursuivre l’étude du projet par une analyse de faisabilité ou au contraire d’abandonner ou reporter le projet. Cette décision est inscrite sous forme de compte rendu ou autre document écrit.

Décision relative à la réalisation à l’interne ou à l’externe de l’étude de faisabilité.

L’étude de faisabilité peut être réalisée à l’interne ou à l’externe. Si elle est réalisée à l’externe, des TDR doivent être préparés.

21. L’intégration du genre dans le modèle logique (ou autres éléments transversaux tels environnement, gouvernance, emploi, etc.)¹⁰

L’égalité entre les sexes, la viabilité de l’environnement et la gouvernance devraient être intégrées à tous les programmes, à toutes les politiques et à tous les projets de développement. Les autres éléments transversaux tels que l’environnement (y compris le climat), la gouvernance et l’emploi feront l’objet de formations complémentaires, tel que mentionné précédemment.

L’égalité entre les sexes doit être intégrée à tous les programmes, à toutes les politiques et à tous les projets de développement. La clé d’une approche qui aborde l’égalité entre les femmes et les hommes dans un projet consiste en une combinaison de résultats d’égalité entre les sexes basés sur une analyse sexospécifique; des indicateurs sensibles à la sexospécificité et des cibles qui visent une réduction importante des inégalités entre les sexes; ainsi que des activités au sein du projet qui contribuent à l’égalité entre les sexes. Les résultats d’égalité entre les sexes sont formulés à l’intérieur des résultats du modèle logique, idéalement au niveau des résultats d’effet et des extrants, afin d’agir face aux

¹⁰ La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d’aide internationale. Un guide pratique 2016, Affaires mondiales Canada.



lacunes et les enjeux identifiés au cours de l'analyse sexospécifique (voir section 17.2 précédente). Le développement de résultats d'égalité entre les sexes ne signifie pas qu'il faille simplement ajouter « hommes et femmes » ou « femmes incluses » dans les énoncés de résultat. Un résultat d'égalité entre les sexes doit démontrer explicitement des changements au niveau de l'Inégalité des sexes.

Il est parfois nécessaire qu'un projet vise précisément la réduction des inégalités entre les sexes ou le renforcement socioéconomique des femmes. Un tel projet est alors considéré comme ciblant précisément l'égalité entre les sexes et devrait compter des résultats en matière d'égalité entre les sexes à tous les niveaux de son modèle logique, en commençant par le résultat ultime.

Voici des exemples de résultats et d'indicateurs entre les sexes :

Impact : Niveau de vie amélioré, surtout pour les femmes, dans les régions rurales pauvres X, Y, et Z du pays X.

Indicateurs :

- Proportion de femmes et de ménages dirigés par des femmes/nombre total de ménages vivant dans un logement durable.
- % de femmes/nombre total de personnes vivant avec X,XX \$ ou moins par jour.

Effet : Engagements de principe et programmes renforcés des administrations locales qui s'attaquent à la violence sexuelle et aux autres formes de violence sexiste dans certaines communautés rurales du pays X.

Indicateurs :

- # de nouveaux programmes lancés par l'administration locale qui s'attaquent à la violence sexuelle et sexiste.
- # de nouvelles politiques qui s'attaquent à la violence sexuelle et sexiste.

Extrant : Capacités renforcées, y compris en négociation et en défense des intérêts, de la société civile, surtout les femmes, de participer aux activités des organes de gestion démocratique dans le pays X.

Indicateurs :

- Niveau de confiance (échelle de 1 à 4) des particuliers (f/h) dans leur capacité de participer aux activités des organes de gestion démocratique.
- %/total de personnes (f/h) qui obtiennent une note d'au moins 80 % à un test post-formation.

Extrant : Capacités renforcées du personnel (f/h) de l'institution YZ dans l'élaboration de politiques de développement économique non sexistes dans le pays X.

Indicateurs :

- %/total du personnel ayant suivi une formation (f/h) qui peuvent décrire le processus d'élaboration d'une politique non sexiste.
- Niveau de connaissances (échelle de 1 à 4) des contraintes au développement économique des femmes parmi le personnel de l'institution (f/h).




Extrant : Sensibilisation accrue aux enjeux d'égalité entre les sexes parmi les décideurs du pays X.

Indicateurs :

- %/total de décideurs (f/h) qui peuvent nommer au moins trois enjeux d'égalité entre les sexes qui touchent les femmes dans leur pays.
- Niveau de sensibilisation personnelle (échelle de 1-5) aux enjeux d'égalité entre les sexes perçus par les décideurs (f/h).

22. Le cadre légal

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

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

- Loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 2011-15 du 8 juillet 2011 relative aux lois de finances, modifiée par la loi organique n° 2016-34 du 23 décembre 2016
- Arrêté ministériel no 15348 du 28 juillet 2015 portant création du Comité de maturation et d'évaluation des projets/programmes d'investissements publics
- Arrêté ministériel no 8618 du 20 avril 2018 portant création du comité d'investissement
- Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la planification et des politiques économiques (DGPPE), Direction de la planification, mai 2019
- GUIDE DE L'ÉVALUATION SOCIOÉCONOMIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS, France stratégie, Trésor direction générale, décembre 2017

23. En savoir plus

- Consulter les supports numériques de formation en lien avec la maturation des projets/programme d'investissements publics dans le cartable virtuel ».
- **Guide de formulation et d'évaluation *ex ante* des projets/programmes d'investissements publics, ministère de l'Économie, du Plan et de la Coopération, Direction générale de la planification et des politiques économiques (DGPPE), Direction de la planification, mai 2019.**
- **Principes et techniques de la gestion de projets, Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen, édition 4, les éditions SIGMA DELTA L'intégration du changement, 2010.**
- Fonds structurels – Feder, Fonds de cohésion et ISPA, « L'analyse coûts-avantages des projets d'investissement, 2003.
- GUIDE DE L'ÉVALUATION SOCIOÉCONOMIQUE DES INVESTISSEMENTS PUBLICS, France stratégie, Trésor direction générale, décembre 2017.



- Analyse de genre guide pratique, Direction du développement et de la coopération DDC, https://fabo.org/pluginfile.php/55349/mod_resource/content/4/Gender%20Analysis_DDC_French_2018.pdf.
- La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d’aide internationale
Un guide pratique, Affaires mondiales Canada, Édition 2016.



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

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



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



Identification et analyse des besoins en investissement (infrastructures – équipements – matériels – etc., avec leur durée d'amortissement, taxes, tableau des investissements et réinvestissements ...) <ol style="list-style-type: none">1. <i>Programme architectural et technique (Descriptions et coûts)</i>2. <i>Programme de dotation en équipements (Descriptions et coûts)</i>3. <i>Programme d'amélioration et d'atténuation environnementale (Descriptions et coûts)</i>
Identification et analyse des besoins en fonctionnement <ol style="list-style-type: none">1. <i>Besoin en ressources humaines (descriptions et coûts)</i>2. <i>Estimation des autres charges de fonctionnement, etc.</i>
Autres coûts :
Schéma de financement du projet :
Analyse et Mitigation des risques : <i>(Voir annexe 1)</i>
Logique d'intervention du projet : <i>(Voir annexe 2)</i> <i>(Qui décrit clairement la logique d'intervention du projet.)</i>
Paramètres et données utiles à l'évaluation coûts – avantages :



MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION		
Critères	Valeur et/ou description	Recommandations
Pertinence/ opportunité/ bien-fondé/ Cohérence ¹¹		
1. Équité (sociale-territoriale-genre)		
2. Principaux avantages monétisés		
3. Viabilité /rentabilité financière		
4. Rentabilité socio-économique (Méthode ACA)		
5. Pérennité durabilité		
6. Avantages et coûts intangibles		
7. Bénéfices stratégiques		
8. Faisabilité et performance du projet / risques potentiels		
9. Potentialité ou opportunité à être réalisées en PPP		
10. Impacts environnementaux		
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS DE L'ÉVALUATION		

¹¹ Pertinence : le bien-fondé des objectifs d’une intervention (a-t-elle répondu et/ou répond-elle encore, aujourd'hui, aux besoins identifiés ?), indépendamment de sa mise en œuvre ou des effets produits et leur adéquation pour atteindre l'objectif général.

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

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



ANNEXE 1 : Matrice d’analyse des risques

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

Source : DP



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

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



ANNEXE 3 : Matrice d'analyse des parties prenantes

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



ANNEXE 4 : Fiche de préparation missions de terrain

Intitulé du projet	Zone de visite	Informations à rechercher	Interlocuteurs cibles

ANNEXE 5 : Études connexes au projet

Intitulé	Références	Personne à contacter



Annexe B – Exercices à réaliser

Exercice 3.2.1 – Analyse des parties prenantes

Étude de cas à lire. Cliquer sur le lien suivant.

https://www.eawag.ch/fileadmin/Domain1/Abteilungen/sandec/schwerpunkte/sesp/ConCad/Ressource_Package/French/gbv_chap_15.pdf

Ce lien vous mènera au Chapitre XV - *Analyse des parties prenantes*, de Philippe Reymond. (24 p.)

Exercice 3.4.1 – QCM sur l'ancrage stratégie, les fondamentaux du modèle logique et les interrelations avec le projet

- À Quoi le projet d'investissement doit-il être ancré (ou aligné)
 - Un axe du PSE
 - Les objectifs du secteur
 - Les objectifs globaux du ministère
 - Le programme budgétaire
 - Toutes ces réponses
- Quel est l'élément du modèle logique qui va vous aider à élaborer les étapes et le budget du projet ?
 - L'objectif global du projet
 - Les objectifs spécifiques du projet
 - Les extrants ou le résultat attendu
 - Les activités
 - Aucune de ces réponses
- Vrai ou faux. Il est important d'analyser les interrelations du projet avec d'autres projets, car il est possible qu'un projet donné entraîne des gains complémentaires à un autre projet ou à l'inverse des pertes quelconques. Ces gains ou pertes devront faire partie de l'analyse de faisabilité.

Exercice 3.5.1 Quiz - Associer l'explication à chacune des définitions comme dans l'exemple présenté à la définition de « Immobilisations corporelles ».

Définitions		Lettre
1	Actifs	
2	Immobilisations corporelles	Exemple E
3	Immobilisations incorporelles	
4	Amélioration	
5	Amortissement	

Explications



A	Ce sont des actifs non monétaires identifiables sans substance physique tels que droits d'auteurs, brevets, licences/franchises, marque de commerce, frais de recherche et développement, concessions, etc.
B	Sont capitalisées au coût de l'immobilisation si elles sont engagées pour accroître le potentiel de service de l'immobilisation (augmente la capacité de production ou réduit les frais de fonctionnement futurs ou prolonge la durée de vie utile de l'immobilisation ou améliore la qualité des extrants)
C	Possèdent 3 caractéristiques essentielles : Ils représentent des avantages futurs en ce qu'ils pourront, seuls ou avec d'autres actifs, contribuer à la fourniture de biens ou de services, générer des rentrées de trésorerie futures ou réduire les sorties de trésorerie. L'entité du secteur public est en mesure de contrôler la ressource économique et l'accès aux avantages économiques futurs. L'opération ou le fait à l'origine du contrôle qu'a l'entité du secteur public s'est déjà produit.
D	Constatation comptable et annuelle de la perte de valeur des actifs d'une entreprise subie du fait de l'usure, du temps ou de l'obsolescence. Il permet d'étaler le coût d'une immobilisation sur sa durée de vie utile.
E	Actifs non financiers ayant une existence matérielle. Elles constituent des ressources importantes gérées par les entités du secteur public. Elles sont de nature aussi diverse que des infrastructures routières, des bâtiments, des véhicules, des barrages, etc. Ils sont destinés à être utilisés et non à être vendus dans le cours normal des activités. Ils ont une durée économique supérieure à 1 an.

Exercice 3.6.1 Exercice pratique – détermination du coût de l'investissement initial et des réinvestissements d'une usine de traitement du poisson.

Consigne spécifique :

Il est conseillé de lire la note technique P3_6a Note technique sur les dépenses d'investissement pour vous aider à effectuer cet exercice pratique. Lire l'étude de cas et calculer le coût de l'investissement.

Information sur le contexte et données recueillies au cours de la maturation interne et du diagnostic :

Le projet consiste à construire une usine de traitement du poisson.

Il faut dans un premier temps calculer les capitaux nécessaires pour la construction complète de l'usine de transformation avec ses services auxiliaires et sa préparation jusqu'au moment du démarrage de l'activité. Ces coûts comprennent les dépenses d'investissement et les frais de fonctionnement durant la phase d'investissement du projet.

L'analyse de la demande et de l'offre a permis de fixer la demande potentielle à 1 tonne de matière première par jour et aussi déterminer la capacité minimum de l'usine. Il est nécessaire de construire une usine de 150 m² pour combler ce besoin.

Pour le début de la mise en œuvre, il faudra également prévoir un fonds de roulement* au démarrage équivalent à 3 mois d'opération (fictif) représentant une somme de 30, car l'usine n'aura pas de trésorerie au début de l'exploitation.



**Le fonds de roulement comprend les capitaux nécessaires (trésorerie) pour atteindre le niveau de production prévu par les études techniques et économiques, après que les installations ont été réalisées et que la production a débuté.*

Des frais d'ingénierie et de direction de projet de l'ordre de 10 000 qui comprennent la rémunération des services techniques et administratifs nécessaires à la direction et à la gestion du projet durant la phase de construction, mais aussi l'ingénierie et les tirages (les "bleus") nécessaires pour préparer les plans définitifs et les cahiers des charges pour les appels d'offres ou la passation de contrats pour des services ou des équipements. Il est à noter que la direction de projet et son département d'ingénierie ont été créés spécifiquement pour ce projet. C'est un coût différentiel, entièrement imputable au projet.

Des imprévus de l'ordre de 10 % des coûts de construction de l'usine sont normaux dans ce type de projet. Cette composante couvre les incidents imprévus.

Des réinvestissements de 20 000 en équipement sont prévus à la 5^e année d'exploitation du projet pour remplacer la composante X de l'équipement.

Il sera nécessaire de faire décontaminer le terrain avant d'amorcer la construction. Ces frais de 20 000 vont être déboursés au tout début du projet.

Les autres frais suivants ont été recensés:

Coût de construction de l'usine (y compris les annexes). Le coût est estimé au total à 200 000 CFA/m ² (30 000 000) qui seront déboursés sur 2 ans à parts égales.	30 000 000
Terrain (surface 200 m ²)	10 000 000
Aménagement du terrain. Comprend le coût des matériaux pour les clôtures, le nivellement du terrain, les routes, les zones de parking, l'aménagement paysager et autres coûts similaires. Le coût de l'aménagement est estimé à 25 000 le m ² .	5 000 000
Principaux équipements (FAB port d'origine) installation non comprise payables lors de la livraison prévue dans la 2 ^e année de la phase d'investissement	100 000
Frais de transport	15 000
Frais de douane	2 000
Assurance	3 000
Coût de montage des équipements et installation. Le coût d'installation comprend la rémunération d'un personnel qualifié expatrié. Les équipements seront montés dès leur arrivée à l'usine.	20 000
Formation initiale des employés de production sur l'équipement au début de l'exploitation	2000
Réseau et conduite. Les conduites sont utilisées pour véhiculer de l'eau (eau douce et eau de mer), de la saumure, des réfrigérants (par exemple de l'ammoniac), de l'air comprimé, des eaux usées et des effluents liquides, le transport hydraulique des produits, de la vapeur, des huiles comestibles, des sauces et des gaz spéciaux (par exemple CO ₂ ou des mélanges pour conditionnement sous atmosphère modifiée). Ces frais seront à déboursés dès la première année de construction.	25 000
Instruments de mesure et de contrôle. Comprend tous les équipements auxiliaires et les instruments pour le contrôle et l'enregistrement des différentes	20 000



variables à chaque étape du procédé de fabrication. Ces instruments seront acquis à la deuxième année de la phase d'investissement.	
Installation électrique. L'installation électrique sera effectuée dans la première année de la phase d'investissement du projet	25 000.
Coût de démarrage (test : pertes sur les lignes de production et sur les équipements, défauts de conception à résoudre, mauvais fonctionnement des équipements, besoins en équipements supplémentaires). Les tests seront effectués à la deuxième année de l'investissement.	5 000

Exercice 3.7.1 Exercice pratique – Réaliser le montage financier du projet

Consigne

Compléter le montage financier du projet à l'aide des informations suivantes :

Information.

Les coûts du projet sont indiqués dans le tableau ci-dessous. Le financement suivant est confirmé ou encore des lettres d'intérêt ont été obtenues des PTF et ne posent pas de doute.

Les contreparties de l'état sont de 10 000 000 l'année 1 de la phase d'investissement et 5 000 000 l'année 2 de la phase d'investissement.

Les PTF investissent sous forme de dons, à hauteur des contreparties de l'état, soit 10 000 000 l'année 1 de la phase d'investissement et 5 000 000 l'année 2 de la phase d'investissement.

Les populations bénéficiaires s'engagent pour amasser au cours des 4 prochaines années la somme de 5 000 qu'ils verseront l'année 1 de la phase d'exploitation.

Les PTF investissent sous forme de prêt sans intérêt dont le remboursement sera effectué en fonction des bénéfices perçus lors de la phase d'exploitation.

Les informations financières rassemblées sur l'exploitation du projet, portent à croire que le projet sera en mesure, avec ses recettes autogénérées, d'assurer à même ses revenus, le réinvestissement prévu au cours de l'année 5 de la phase d'exploitation du projet.

Faire un tableau pour illustrer le montage financier du projet (tableau, emploi/ressources).



Tableau des emplois du projet

Coûts de l'investissements et des renouvellements en période d'investissement et d'exploitation

Emplois				Phase de réalisation ou phase d'investissement				Phase d'exploitation					Total
				Année 1	Année 2	Année 3	Année n	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	
Rubriques	Qté	unité de mesure	Coût unitaire										
Infrastructures				30 025 000	15 000 000	0	0	0	0	0	0	0	45 025 000
Équipements et matériel				0	150 000	0	0	2 000	0	0	0	20 000	170 000
Programme amélioration et atténuation environnementale	200	100	20000	20 000									20 000
Frais de fonctionnement durant la phase de réalisation	1		10000	10 000	10 000	10 000	10 000						40 000
Fonds de roulement requis au démarrage	3 mois		10000					30 000					30 000
Imprévus	10 %	coût du bâtiment		1 500 000	1 500 000								3 000 000
Total				31 555 000	16 660 000	10 000	10 000	32 000	0	0	0	20 000	48 287 000



Exercice 3.8.1 Exercice pratique – Construire le modèle logique

Consigne

Construire le modèle logique **du PROJET** à l'aide des informations suivantes :

Pour répondre à un besoin criant de main-d'œuvre mieux adaptée au marché du travail, le ministère X étudie la possibilité de construire des usines-écoles dans le domaine de la fabrication manufacturière. Les objectifs globaux du programme budgétaire sont de contribuer à baisser le taux de chômage du pays. Les objectifs spécifiques du programme budgétaire sont d'augmenter l'employabilité des jeunes de 18 à 24ans qui sortent d'un centre technique et professionnel.

Le projet concerne la construction d'usines-écoles dans chaque zone industrielle du pays. Ce qui représente la construction de 8 usines-école.

L'objectif global du projet est de contribuer à l'augmentation de l'employabilité des jeunes qui sortent d'un centre technique et professionnel et les objectifs spécifiques du projet sont d'accroître l'accès à un apprentissage et des équipements adaptés aux besoins du marché du travail du secteur manufacturier.

Les extrants sont des usines-écoles du secteur manufacturier construites et équipées avec des équipements à la fine pointe de la technologie. Les extrants pourront être obtenus si la région concernée dispose de sources électriques nécessaires (électricité 3 phases avec puissance nécessaire) aux équipements industriels à la fine pointe de la technologie.

Les activités à planifier sont les suivantes :

- 1 – Conception détaillée du projet architectural
- 2 – Planification de la construction des usines-écoles (préparation du cahier des charges, des plans, etc.)
- 3 – Acquisition des terrains
- 4 – Travaux de terrassement
- 5 – Préparation des fondations
- 6 – Construction des ouvrages
- 7 – Activité n

La fin du projet est prévue à la fin de 2025.

Le budget estimé pour la construction des usines-écoles est réparti de la manière suivante :

Ressources matérielles : 100

Ressources humaines : 120

Ressources financières : 200

Les indicateurs suivants ont été déterminés : Nombre d'usines-écoles construites, un examen visuel des chantiers terminés sera effectué à la fin du projet par le chef de la division X pour corroborer



l'atteinte des extrants. Le nombre d'étudiants inscrits a également été sélectionné comme indicateur. Les inscriptions seront vérifiées par le coordonnateur de la CEP à l'aide d'une extraction du système INSCRITOI à la fin de l'année. Le % de réalisation des activités sera surveillé de manière rapprochée par la chef de projet dans les rapports d'activités qui sont transmis chaque mois par chacun des responsables d'activités.

Exercice 3.9.1 QCM – Résultats

1. Vrai ou faux. Un résultat d'effet est un changement d'état, de condition ou de bien-être des bénéficiaires, c'est le plus haut niveau de changement auquel contribue le projet.
2. Vrai ou faux. Un résultat d'impact signifie un changement de comportements, de pratiques ou de rendement. C'est un résultat à moyen terme habituellement atteint à la fin d'un projet.
3. Quels sont les critères d'un bon énoncé de résultat ? Choisir toutes les réponses appropriées :
 - A) Réaliste
 - B) Spécifique
 - C) Approprié
 - D) Réaliste
 - E) Précisé dans le temps

Exercice 3.10.1 Quiz – Associer l'explication à chacun des critères de bon indicateur comme dans l'exemple présenté à la définition de « Simplicité ».

Définitions		Lettre
1	Validité	
2	Fiabilité	
3	Sensibilité	
4	Simplicité	Exemple : A
5	Utilité	
6	Coût abordable	

Explications	
A	Sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information?
B	L'information sera-t-elle utile à la prise de décisions et à l'apprentissage?
C	La mesure est-elle régulière dans le temps?
D	Est-ce que l'indicateur mesure vraiment le résultat recherché ?
E	Peut-on se permettre de recueillir l'information dans le cadre du programme/de l'investissement?
F	L'indicateur de rendement signalera-t-il les variations que connaît le résultat?

Exercice P3.10.2 – Choisir le bon indicateur qui correspond aux critères recherchés

Consignes :

Choisir le bon indicateur en fonction du critère et l'inscrire dans la dernière colonne.



Critères	Exemples	Indicateurs
Validité : l'indicateur mesure-t-il réellement le résultat ?	« Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région X ».	
Fiabilité : l'indicateur demeure-t-il uniforme dans le temps ?	« Accès accru aux services de santé pour la population de la région Y ».	
Sensibilité : l'indicateur est-il sensible aux changements qui pourront se produire ?	« Taux de mortalité infantile réduit dans la région Y ».	
Simplicité : les données sont-elles faciles à recueillir et analyser ?	100 % des personnes formées sont compétentes pour l'entretien des puits.	
Utilité : l'information sera-t-elle utile à la prise de décision ? à des modifications ?	« Utilisation accrue de l'eau potable par la population de la région Y ».	

Indicateurs à classer dans le tableau :

- « % des ménages utilisant l'eau potable provenant d'une source propre »
- « Nombre de femmes et d'hommes qui ont suivi la formation sur l'entretien des puits »
- « % des enfants de moins de 5 ans vaccinés contre les maladies infantiles (rougeole) »
- « % de la population vivant à moins de deux heures de marche d'un centre médical »
- « % des ménages utilisant l'eau potable provenant de source propre »

Exercice P3.10.3 Indiquer la bonne définition des différentes composantes de mesure du rendement.

Consignes :

Répondre par vrai ou faux

- Les méthodes et techniques de collecte désignent les personnes, les organisations, les documents ou les rapports à partir desquels on tire les données. (Vrai ou Faux)
- Les **sources d'information** des données désignent les diverses méthodes et techniques qui peuvent servir à recueillir des données (Vrai ou Faux)
- La **fréquence de la collecte de données** doit être réaliste compte tenu des capacités de l'organisation, tout en fournissant l'information nécessaire à la prise de décisions (Vrai ou Faux)
- Quant aux **responsables**, l'organisation doit s'assurer de disposer d'un plan clair pour la collecte et l'analyse des données et pour la préparation et la présentation des rapports (Vrai ou Faux)

Exercice 3.11.1 Quiz - Associer l'explication à chacune des définitions suivante



Définitions		Lettre
1	Cible	
2	Données de base	
3	Sources de vérification	
4	Moyens de vérification	

Explications	
A	Fournit la valeur de référence propre à un indicateur au début d’un projet ou programme. Elle sera utilisée comme référence pour établir une cible réaliste.
B	Peuvent être des personnes, des organisations ou des documents qui fournissent des données pour les indicateurs. Elles peuvent être primaires ou secondaires.
C	Précise une valeur particulière ou une plage de valeurs que vous aimeriez obtenir par rapport à un indicateur de rendement, à une date donnée dans le futur.
D	Explique « comment » vous collectez les données

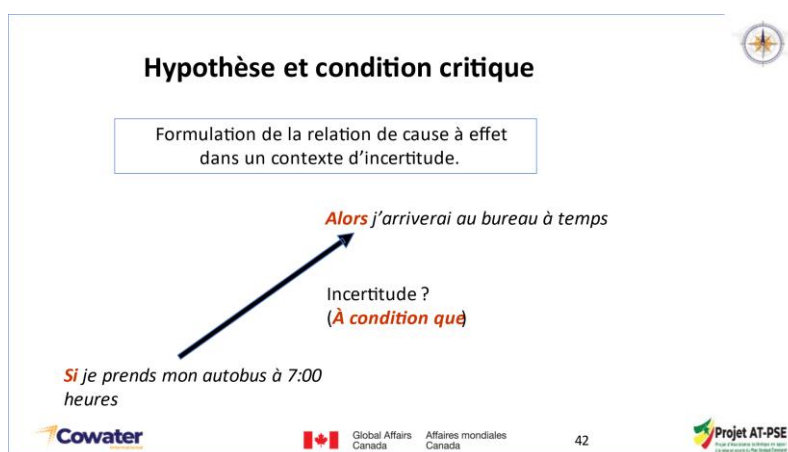
Exercice P3_12.1 Hypothèses ou suppositions critiques

Consigne : répondre à la question

Vrai ou faux. Les hypothèses ou suppositions critiques représentent les conditions nécessaires à la réalisation de la relation de cause à effet entre les divers niveaux du cadre logique.

Exercice P3.12.2 Ajout d’une hypothèse

Consignes : Lire l’exemple formulé dans la figure suivante et ajouter une hypothèse (supposition critique ou condition nécessaire à l’atteinte des résultats)



Exercice P3.14.1 Analyse de genre : évaluation des besoins des bénéficiaires



Consignes :

Aller réaliser l'exercice à l'adresse suivante. La correction de l'exercice y est intégrée.

<https://fabo.org/llab/analyse-de-genre/hvp/16524-r%c3%a9fl%c3%a9chissez-%c3%a0-ce-que-vous-avez-appris>

RÉFLÉCHISSEZ À CE QUE VOUS AVEZ APPRIS

Dans les quatre cas ci-dessous, vous devez réfléchir à ce que vous avez appris au sujet de la réalisation d'une analyse de genre et répondre à la question au mieux de vos connaissances. Vous verrez des commentaires après avoir fait votre choix.

RÉFLÉCHISSEZ À CE QUE VOUS AVEZ APPRIS

Cas n° 1

Votre projet offre une solide formation théologique à des agents pastoraux en Bolivie. Vous effectuez une évaluation des besoins, comprenant une analyse de genre, en vue de mettre au point le plan d'apprentissage du prochain semestre. Quelle serait la meilleure approche pratique pour identifier les besoins de vos bénéficiaires ?

- J'interroge la directrice de l'établissement d'enseignement théologique afin d'inclure le point de vue des femmes dans mon analyse du contexte.
- J'interroge les étudiantes pour connaître leur opinion sur la formation en vue de la rendre plus attrayante pour les femmes
- J'analyse le contexte et je consulte le personnel et les étudiants. Je veille à étudier les points de vue des femmes, des hommes et des personnes ayant d'autres identités de genre.

Check



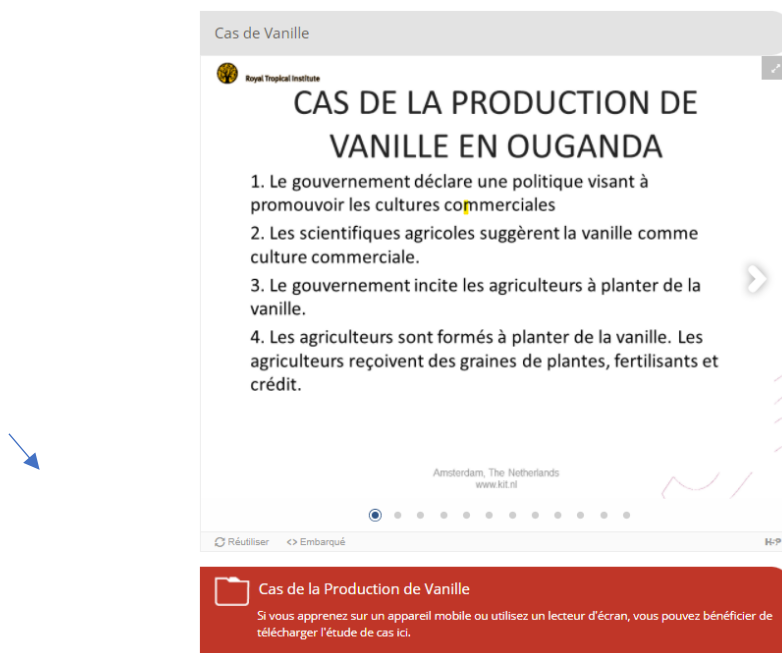


Exercice P3.15.1 Analyse de genre : étude de cas sur la Vanille

Consignes :

Aller lire l’étude de cas à l’adresse suivante. Descendre le curseur sur le site jusqu’à l’image identifiée ci-bas. Faire défiler le PowerPoint à l’aide des points au bas de l’écran et lire le cas Vanille. Vous n’avez rien à écrire ni répondre, faire seulement la lecture de ce document.

<https://fabo.org/llab/analyse-de-genre>



Exercice 3.18.1 Quiz - Associer l’explication à chacun des concepts ci-dessous

Définitions		Lettre
1	Externalités	
2	Avantages de bien être	
3	Types d’avantage d’un projet	
4	Externalités négatives	
5	Externalités positives	



Explications	
A	Tangibles ou intangibles.
B	Sont des effets involontaires générés par les projets. Sont les effets sociaux, économiques et environnementaux indirectement causés par la vente d'un produit ou d'un service. Elles sont soit positives ou négatives.
C	C'est l'amélioration de bien vivre (santé, sécurité, mobilité, etc.) procuré au promoteur du projet ou aux bénéficiaires par la possession, la jouissance ou l'exploitation de l'extrait livré par le projet, une fois ce dernier terminé.
D	Une entreprise peut générer des facteurs qui nuisent à d'autres entreprises et à leur entourage d'une manière qui n'est pas directement liée aux biens qu'elle produit, mais à ses conséquences.
E	Les entreprises peuvent également entraîner « involontairement » des avantages pour d'autres entreprises et la population. Ces avantages se produisent lorsque la consommation ou la production d'un bien procure un avantage à un tiers.

Exercice 3.19.1 QCM sur les paramètres et information utile pour l'ACA

Pourquoi recueillir de l'information sur l'horizon temporel, des paramètres économiques à ce stade de l'étude ? Choisir la bonne réponse.

- A) Pour faciliter dans la mesure du possible l'analyse de pré faisabilité en récoltant d'avance toute l'information pertinente
- B) Pour le banquier
- C) Pour les PTF
- D) Pour les parties prenantes
- E) Aucune de ces réponses



Annexe C – Corrigé des exercices

Corrigé de l'exercice 3.2.1 – Analyse des parties prenantes

À noter qu'il n'y a pas de corrigé relatif à cette étude de cas. Le participant doit en faire la lecture seulement.

Corrigé de l'exercice 3.4.1 – QCM sur l'ancrage stratégie, les fondamentaux du modèle logique et les interrelations avec le projet

1. À quoi le projet d'investissement doit-il être ancré (ou aligné) ?
 - A) Un axe du PSE
 - B) Les objectifs du secteur
 - C) Les objectifs globaux du ministère
 - D) Le programme budgétaire
 - E) Toutes ces réponses

Réponse E. En effet le projet doit être aligné avec l'axe du PSE, les objectifs du secteur, les objectifs globaux du ministère et le modèle logique du programme budgétaire. En pratique, si le projet s'aligne sur le programme budgétaire et si la structure de programme du ministère est bien faite, alors de fait le projet sera aligné sur toutes les autres composantes ci-haut.

2. Quel est l'élément du modèle logique qui va vous aider à élaborer les tâches et le budget du projet ?
 - A) L'objectif global du projet
 - B) Les objectifs spécifiques du projet
 - C) Les extrants ou le résultat attendu
 - D) Les activités
 - E) Aucune de ces réponses

Réponse D. En effet les activités énumérées au modèle logique afin de réaliser les extrants vont être la base de préparation du budget du projet.

3. Vrai ou faux. Il est important d'analyser les interrelations du projet avec d'autres projets, car il est possible qu'un projet donné entraîne des gains complémentaires à un autre projet ou à l'inverse des pertes quelconques. Ces gains ou pertes devront faire partie de l'analyse de faisabilité.

Réponse : Vrai. En effet il est important d'analyser les interrelations du projet avec d'autres projets. Car le cas échéant, il y a des gains complémentaires à comptabiliser dans l'analyse des avantages du projet ou à l'inverse dans les coûts.



Corrigé de l'exercice 3.5.1 Quiz - Associer l'explication à chacune des définitions comme dans l'exemple présenté à la définition de « Immobilisations corporelles ».

Réponse

Définitions		Lettre
1	Actifs	C
2	Immobilisations corporelles	Exemple E
3	Immobilisations incorporelles	A
4	Amélioration	B
5	Amortissement	D

Explications	
A	Ce sont des actifs non monétaires identifiables sans substance physique tel que droits d'auteurs, brevets, licences/franchises, marque de commerce, frais de recherche et développement, concessions, etc.
B	Sont capitalisées au coût de l'immobilisation si elles sont engagées pour accroître le potentiel de service de l'immobilisation (augmente la capacité de production ou réduit les frais de fonctionnement futurs ou prolonge la durée de vie utile de l'immobilisation ou améliore la qualité des extrants)
C	Possèdent 3 caractéristiques essentielles : Ils représentent des avantages futurs en ce qu'ils pourront, seuls ou avec d'autres actifs, contribuer à la fourniture de biens ou de services, générer des rentrées de trésorerie futures ou réduire les sorties de trésorerie. L'entité du secteur public est en mesure de contrôler la ressource économique et l'accès aux avantages économiques futurs. L'opération ou le fait à l'origine du contrôle qu'a l'entité du secteur public s'est déjà produit.
D	Constatation comptable et annuelle de la perte de valeur des actifs d'une entreprise subie du fait de l'usure, du temps ou de l'obsolescence. Il permet d'étaler le coût d'une immobilisation sur sa durée de vie utile.
E	Actifs non financiers ayant une existence matérielle. Elles constituent des ressources importantes gérées par les entités du secteur public. Elles sont de nature aussi diverse que des infrastructures routières, des bâtiments, des véhicules, des barrages, etc. Ils sont destinés à être utilisés et non à être vendus dans le cours normal des activités. Ils ont une durée économique supérieure à 1 an.

Corrigé de l'exercice 3.6.1 Exercice pratique – détermination du coût de l'investissement initial et des réinvestissements d'une usine de traitement du poisson.

Il est important de bien décrire les hypothèses de calcul ainsi que les quantités, coûts, durée des investissements, répartition annuelles, taxes, droits, etc.



Coûts de l'investissement et des renouvellements en période d'investissement et d'exploitation

Rubriques	Qté	unité de mesure	Coût unitaire	Phase de réalisation ou phase d'investissement				Phase d'exploitation					Total			
				Année 1	Année 2	Année 3	Année n	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5		...		
				Infrastructures												
1. Bâtiment (usine de traitement des poissons)	150	M ²	200000	15 000 000	15 000 000											30 000 000
Installation électrique	1		25000	25 000												25 000
2. Terrain	200	M ²	50000	10 000 000												10 000 000
Aménagement	200	M ²	25000	5 000 000												5 000 000
Équipements et matériel																0
3. Équipement de production	1		100000		145 000							20 000				165 000
Frais de transport	1		15000													0
Frais de douane	1		2000													0
Frais d'assurance	1		3000													0
Frais de montage des équipements et installation	1		20000													0
réseau de production expérimentales	1		5000		5 000											5 000
Formation initiale sur l'équipement	1		2000					2 000								2 000
4. Programme amélioration et atténuation environnementale	200	100	20000	20 000												20 000
Frais de fonctionnement durant la phase de réalisation	1		10000	10 000	10 000	10 000	10 000									40 000
Fonds de roulement requis au démarrage	3 mois		10000					30 000								30 000
Imprévus	10 %		coût du bâtiment	1 500 000	1 500 000											3 000 000
Total				31 555 000	16 660 000	10 000	10 000	32 000	0	0	0	20 000	0			48 287 000



Programme architectural et technique

1) Bâtiment – usine de traitement des poissons

La grandeur de l'usine nécessaire pour traiter 1 tonne de matière première par jour est de 150 m². La période de construction de l'usine est étalée sur 2 ans. Le coût est également déboursé sur les deux premières années. L'installation électrique est effectuée à la première année de construction. Un montant forfaitaire a été signé. La durée de vie du bâtiment est estimée à 40 ans.

2) Terrain et aménagement

Le terrain est d'une surface de 200 m² sera acquis et nivelé et aménagé avec des clôtures pour la sécurité et le vol. La réalisation d'un chemin jusqu'à l'usine ainsi qu'une zone de stationnement sont prévus ainsi que l'aménagement paysager.

Programme de dotation en équipements

3) Équipements de production

Les équipements ont été achetés à l'extérieur du pays. Des frais de douanes devront être payés. Ceux-ci sont estimés à 2000. Les équipements sont livrés FAB point d'origine. Les frais de transport sont donc à la charge du projet. L'installation est en sus et comprend la venue d'un expert de cet équipement pour effectuer le montage et l'installation est prévue. Il va revenir au début de l'exploitation du projet pour faire une formation initiale des employés de production. Une assurance a été prise pour le transport de l'équipement. Des pertes dues à des productions expérimentales sont provisionnées pour tenir compte des défauts de conception, d'installation, des mauvais fonctionnements, du calibrage de l'équipement, etc.

Des réinvestissements de l'ordre de 20 000 sont prévus à la 5^e année du projet pour remplacer la composante X de l'équipement. Cette composante a une durée de vie de 5 ans. Les autres composantes ont une durée de vie de 25 ans.

Les frais de formation initiale de 2 000 à la première année du projet ne seront pas récurrents. Ils sont nécessaires pour former les employés de production. Ces frais de formation peuvent être capitalisés et font partie du coût total de l'investissement.

Programme d'amélioration et atténuation environnementale.

Des frais sont prévus pour la décontamination préalable du terrain avant le début de la construction et l'aménagement.

Les frais de fonctionnement durant la phase de réalisation (ou phase d'investissement)

Des frais de l'ordre de 10 000 par an sont calculés pour les ingénieurs et l'équipe de projet. Comme ces frais sont spécifiquement imputable au projet et n'auraient pas été déboursés n'eut été du projet, alors ils sont considérés aux fins du calcul de l'investissement.

Fonds de roulement requis au démarrage

Un fonds de roulement d'une valeur de 3 mois a été prévu au début de l'exploitation pour avoir en main des liquidités suffisantes pour assurer le début des opérations. Ce financement est important,



car avant que les entrées d’argent se réalisent il en prendra de 2 à 3 mois, et l’entreprise doit tout de même payer les salaires, les matériaux, les fournitures, l’électricité, etc.

Corrigé de l’exercice 3.7.1 Exercice pratique – Réaliser le montage financier du projet

Le montage financier qui tient compte du facteur temps est présenté ci-dessous. Il est à noter que le réinvestissement de 20 000 sera effectué à partir des ressources autogénérées par le projet.



Coûts de l'investissement et des renouvellements en période d'investissement et d'exploitation

Emplois				Phase de réalisation ou phase d'investissement				Phase d'exploitation						Total	
				Année 1	Année 2	Année 3	Année n	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	...		
Rubriques	Qté	unité de mesure	Coût unitaire												
Infrastructures				30 025 000	15 000 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45 025 000
Équipements et matériel				0	150 000	0	0	2 000	0	0	0	0	20 000	0	170 000
Programme amélioration et atténuation environnementale	200	100	20000	20 000											20 000
Frais de fonctionnement durant la phase de réalisation	1		10000	10 000	10 000	10 000	10 000								40 000
Fonds de roulement requis au démarrage	3 mois		10000					30 000							30 000
Imprévus	10 %	coût du bâtiment		1 500 000	1 500 000										3 000 000
Total				31 555 000	16 660 000	10 000	10 000	32 000	0	0	0	0	20 000	0	48 287 000

Ressources				Phase de réalisation ou phase d'investissement				Phase d'exploitation						Total	
				Année 1	Année 2	Année 3	Année n	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	...		
Rubriques	Qté	unité de mesure	Coût unitaire												
Contrepartie de l'État				10 000 000	5 000 000										15 000 000
Dons PTF				10 000 000	5 000 000										15 000 000
Prêt sans intérêt PTF				11 555 000	6 660 000	10 000	10 000	27 000							18 262 000
Participation des bénéficiaires								5 000							5 000
Ressources autogénérées												20 000			20 000
Total				31 555 000	16 660 000	10 000	10 000	32 000	0	0	0	0	20 000	0	48 287 000

<i>Emplois - ressources</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---



Corrigé de l’exercice 3.8.1 Exercice pratique – Construire le modèle logique

Le modèle logique du projet a été reconstruit à l’aide de l’information fournie. Il n’est pas exhaustif, mais sert à mettre en pratique les concepts appris.



Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources et collecte de données (moyens de vérification)	Suppositions critiques/hypothèses/risque *
Objectif global (OG)			
<i>contribuer à l'augmentation de l'employabilité des jeunes qui sortent d'un centre technique et professionnel</i>			
Objectifs spécifiques (OS)			<i>Si les objectifs spécifiques sont atteints, l'objectif global pourra être atteint.</i>
<i>Accroître l'accès à un apprentissage et des équipements adaptés aux besoins du marché du travail du secteur manufacturier.</i>	Nombre d'étudiants inscrits	Méthode de collecte : Extraction de données Source : Système d'information INSCRITOI Fréquence : annuelle Responsable : Coordonnateur de la CEP	
Extrants <i>Produits ou services fournis par le projet sous le contrôle de la gestion du projet</i>			<i>Si les extrants sont atteints, les objectifs spécifiques pourront être atteints à condition que les enseignants soient eux-mêmes qualifiés aux nouvelles technologies.</i>
<i>Usines-écoles du secteur manufacturier construites et équipées avec des équipements à la fine pointe de la technologie.</i>	Nombre d'usines-école construites	Méthode de collecte : Examen des chantiers Source : 8 usines-école sur les 8 chantiers Fréquence : Fin des travaux, fin 2025 Responsable : Chef de la division X	
Activités : tâches à réaliser pour obtenir l'extrants souhaités			<i>Si les activités ont été effectuées, les extrants pourront être atteints si les risques d'électrocution dû à l'installation des équipements électriques à haut voltage ne sont pas amplifié par les conditions</i>
1 – Conception détaillée du projet architectural	% réalisation	Méthode de collecte : examen et dialogue de gestion avec le responsable d'activité Source : rapport d'activité Fréquence : mensuelle Responsable : Chef de projet	
2 – Planification de la construction des usines-école (préparation du cahier des charges, des plans, etc.)	% réalisation	idem	
3 – Acquisition des terrains	% réalisation	idem	
4 – Travaux de terrassement	% réalisation	idem	
5 – Préparation des fondations	% réalisation	idem	
6 – Construction des ouvrages	% réalisation	idem	
7 – Activité n	% réalisation	idem	
Intrants :			<i>Si les intrants sont fournis, les activités pourront être réalisées</i>
	Ressources matérielles : 100 Ressources humaines : 120 Ressources financières : 200		Conditions préalables



Corrigé de l’exercice 3.9.1 QCM – Résultats

1. Vrai ou faux. Un résultat d’effet est un changement d’état, de condition ou de bien-être des bénéficiaires, c’est le plus haut niveau de changement auquel contribue le projet
 Réponse : Faux, cette définition correspond à un résultat d’impact.

2. Vrai ou faux. Un résultat d’impact signifie un changement de comportements, de pratiques ou de rendement. C’est un résultat à moyen terme habituellement atteint à la fin d’un projet.
 Réponse : Faux, cette définition correspond à un résultat d’effet.

3. Quels sont les critères d’un bon énoncé de résultat ? Choisir toutes les réponses appropriées :
 - A) Réaliste
 - B) Spécifique
 - C) Approprié
 - D) Réaliste
 - E) Précisé dans le temps
 Réponse : A, B, C, D, E. En effet un bon énoncé de résultat est SMART.

Corrigé de l’exercice 3.10.1 Quiz - Associer l’explication à chacune des définitions comme dans l’exemple présenté à la définition de « Simplicité ».

Définitions		Lettre
1	Validité	D
2	Fiabilité	C
3	Sensibilité	F
4	Simplicité	Exemple : A
5	Utilité	B
6	Coût abordable	E

Explications	
A	Sera-t-il facile de recueillir et d’analyser l’information?
B	L’information sera-t-elle utile à la prise de décisions et à l’apprentissage?
C	La mesure est-elle régulière dans le temps?
D	Est-ce que l’indicateur mesure vraiment le résultat recherché ?
E	Peut-on se permettre de recueillir l’information dans le cadre du programme/de l’investissement?
F	L’indicateur de rendement signalera-t-il les variations que connaît le résultat?



Corrigé de l’exercice P3.10.2 – Choisir le bon indicateur qui correspond aux critères recherchés

Consignes :

Choisir le bon indicateur en fonction du critère et l’inscrire dans la dernière colonne.

Critères	Exemples	Indicateurs
Validité : l’indicateur mesure-t-il réellement le résultat ?	« Utilisation accrue de l’eau potable par la population de la région X »	« % des ménages utilisant l’eau potable provenant d’une source propre »
Fiabilité : l’indicateur demeure-t-il uniforme dans le temps ?	« Accès accru aux services de santé pour la population de la région Y »	« % de la population vivant à moins de deux heures de marche d’un centre médical »
Sensibilité : l’indicateur est-il sensible aux changements qui pourront se produire ?	« Taux de mortalité infantile réduit dans la région Y »	« % des enfants de moins de 5 ans vaccinés contre les maladies infantiles (rougeole) »
Simplicité : les données sont-elles faciles à recueillir et analyser ?	100% des personnes formées sont compétentes pour l’entretien des puits	Nombre de femmes et d’hommes qui ont suivi la formation sur l’entretien des puits
Utilité : l’information sera-t-elle utile à la prise de décision ? à des modifications ?	« Utilisation accrue de l’eau potable par la population de la région Y »	« % des ménages utilisant l’eau potable provenant de source propre »

Corrigé de l’exercice P3.10.3 Indiquer la bonne définition des différentes composantes de mesure du rendement.

1. Les méthodes et techniques de collecte désignent les personnes, les organisations, les documents ou les rapports à partir desquels on tire les données. Réponse = Faux.
2. Les sources d’information des données désignent les diverses méthodes et techniques qui peuvent servir à recueillir des données. Réponse = Faux.
3. La fréquence de la collecte de données doit être réaliste compte tenu des capacités de l’organisation, tout en fournissant l’information nécessaire à la prise de décisions. Réponse = Vrai.
4. Quant aux responsables, l’organisation doit s’assurer de disposer d’un plan clair pour la collecte et l’analyse des données et pour la préparation et la présentation des rapports. Réponse = Vrai.



Voici les vrais énoncés écrits correctement :

1. Les sources d’information désignent les personnes, les organisations, les documents ou les rapports à partir desquels on tire les données.
2. Les méthodes et techniques de collecte des données désignent les diverses méthodes et techniques qui peuvent servir à recueillir des données
3. La fréquence de la collecte de données doit être réaliste compte tenu des capacités de l’organisation, tout en fournissant l’information nécessaire à la prise de décisions. Quant aux responsables, l’organisation doit s’assurer de disposer d’un plan clair pour la collecte et l’analyse des données et pour la préparation et la présentation des rapports.

Corrigé de l’exercice 3.11.1 Quiz - Associer l’explication à chacune des définitions comme dans l’exemple présenté à la définition de « Simplicité ».

Définitions		Lettre
1	Cible	C
2	Données de base	A
3	Sources de vérification	B
4	Moyens de vérification	D

Explications	
A	Fournit la valeur de référence propre à un indicateur au début d’un projet ou programme. Elle sera utilisée comme référence pour établir une cible réaliste.
B	Peuvent être des personnes, des organisations ou des documents qui fournissent des données pour les indicateurs. Elles peuvent être primaires ou secondaires.
C	Précise une valeur particulière ou une plage de valeurs que vous aimeriez obtenir par rapport à un indicateur de rendement, à une date donnée dans le futur.
D	Explique « comment » vous collectez les données.

Corrigé de l’exercice P3_12.1 Hypothèses ou suppositions critiques

Vrai ou faux. Les hypothèses ou suppositions critiques représentent les conditions nécessaires à la réalisation de la relation de cause à effet entre les divers niveaux du cadre logique.

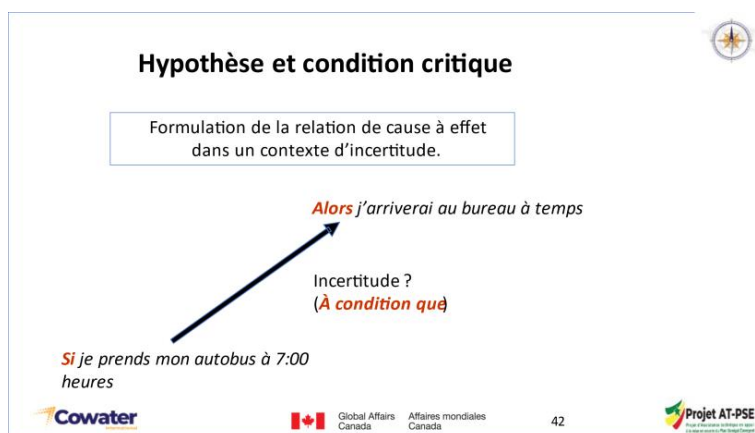
Réponse : Vrai. En effet, les hypothèses ou suppositions critiques représentent les conditions nécessaires à la réalisation de la relation de cause à effet entre les divers niveaux du cadre logique. Elles incluent des conditions internes et externes au projet. La surveillance de ces hypothèses est importante, car elles représentent une condition à la réalisation des résultats. Il sera donc important de définir des indicateurs de risques afin de bien les surveiller et gérer les risques. À titre de rappel : Indicateurs de risque est un indicateur qui permettent d’évaluer les hypothèses énoncées.



Corrigé de l'exercice P3.12.2 Ajout d'une hypothèse

Consignes

Lire l'exemple formulé dans la figure suivante et ajouter une hypothèse (supposition critique ou condition nécessaire à l'atteinte des résultats).



Suggestion hypothèses :

- À condition que l'autobus arrive à temps.
- À condition qu'il n'y ait pas de retard attribuable à la météo.
- À condition que le bus ne fasse pas de crevaison/ou bris mécanique en chemin.

Corrigé de l'exercice 3.18.1 Quiz - Associer l'explication à chacun des concepts ci-dessous.

Définitions		Lettre
1	Externalités	B
2	Avantages de bien être	C
3	Types d'avantage d'un projet	A
4	Externalités négatives	D
5	Externalités positives	E

Explications	
A	Tangibles ou intangibles
B	Sont des effets involontaires générés par les projets. Sont les effets sociaux, économiques et environnementaux indirectement causés par la vente d'un produit ou d'un service. Elles sont soit positives ou négatives.
C	C'est l'amélioration de bien vivre (santé, sécurité, mobilité, etc.) procuré au promoteur du projet ou aux bénéficiaires par la possession, la jouissance ou l'exploitation de l'extrait livré par le projet, une fois ce dernier terminé.



D	Une entreprise peut générer des facteurs qui nuisent à d'autres entreprises et à leur entourage d'une manière qui n'est pas directement liée aux biens qu'elle produit, mais à ses conséquences
E	Les entreprises peuvent également entraîner « involontairement » des avantages pour d'autres entreprises et la population. Ces avantages se produisent lorsque la consommation ou la production d'un bien procure un avantage à un tiers.

Corrigé de l'exercice 3.19.1 QCM sur les paramètres et information utile pour l'ACA

Pourquoi recueillir de l'information sur l'horizon temporel, des paramètres économiques à ce stade de l'étude ? Choisir la bonne réponse.

- A) Pour faciliter dans la mesure du possible l'analyse de préféabilité en récoltant d'avance toute l'information pertinente
- B) Pour le banquier
- C) Pour les PTF
- D) Pour les parties prenantes
- E) Aucune de ces réponses

Réponse : A. En effet, toute l'information qui peut être récoltée notamment au cours de la période de maturation interne, du diagnostic et de la mission terrain va faciliter d'autant l'analyse de la préféabilité.



©AO
Mai 2022

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

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