

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple – Un But – Une Foi

MINISTERE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE



Module 0

# CADRE GENERAL / CONCEPTS / OUTILS DE DEVELOPPEMENT OU MATURATION DE PROJETS

Papa Baidy SY

Consultant - analyste et évaluateur de projet  
Tel: 77 939 58 67 / Email: [tougaise@gmail.com](mailto:tougaise@gmail.com)

Du 09 au 12 février 2021 à  
l'hôtel ONOMO



## SOMMAIRE / Module 0

- Notion de projet/Programme
- Cycle de vie d'un projet
- Typologie des projets et méthodologie d'évaluation
- Critères de décision et cycle d'évaluation
- Chaine d'impact d'un projet
- Cadre logique
- Arbre à problème
- Théorie du changement
- Cadre de mesure de rendement
- Différents types d'évaluation
- Identification
- Structuration et étude de faisabilité de projet

## NOTION DE PROJET/PROGRAMME (A1)

**PROJET** = un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées dans le temps (début-fin) dont l'objectif commun est de produire un bien ou un service avec pour finalité de contribuer à l'amélioration du bien-être d'un groupe cible ou du profit d'un promoteur privé.

**PROGRAMME** = Un programme contient des projets concourant à la réalisation d'un même objectif ; il peut être global c'est-à-dire qu'il concerne toute l'organisation, comme il peut être restreint et limité à un seul département ou secteur.

Ex: Programme de lutte contre le paludisme

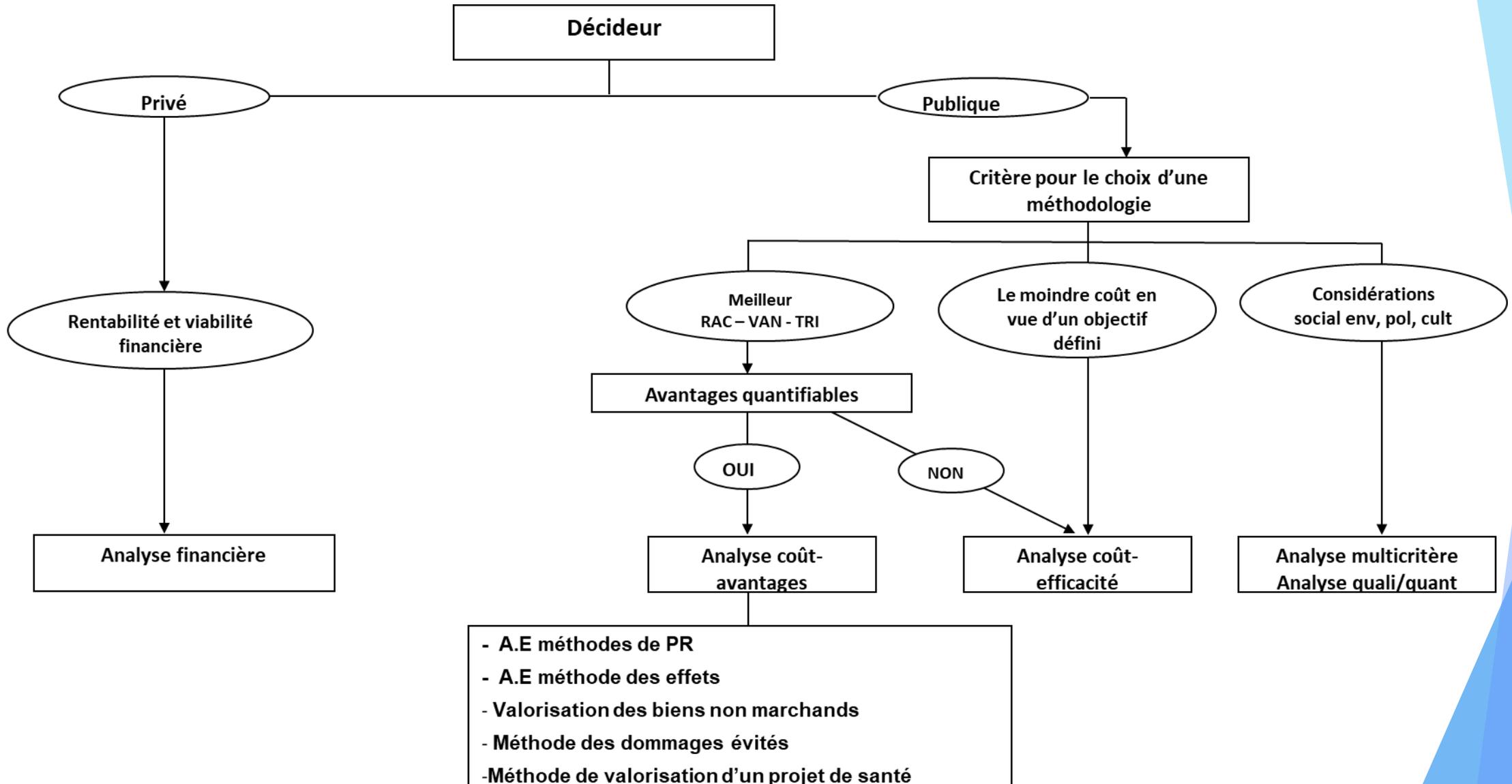
Projet de mise en place d'un centre de dépistage rapide

Projet de construction d'une unité de fabrication de moustiquaires imprégnés

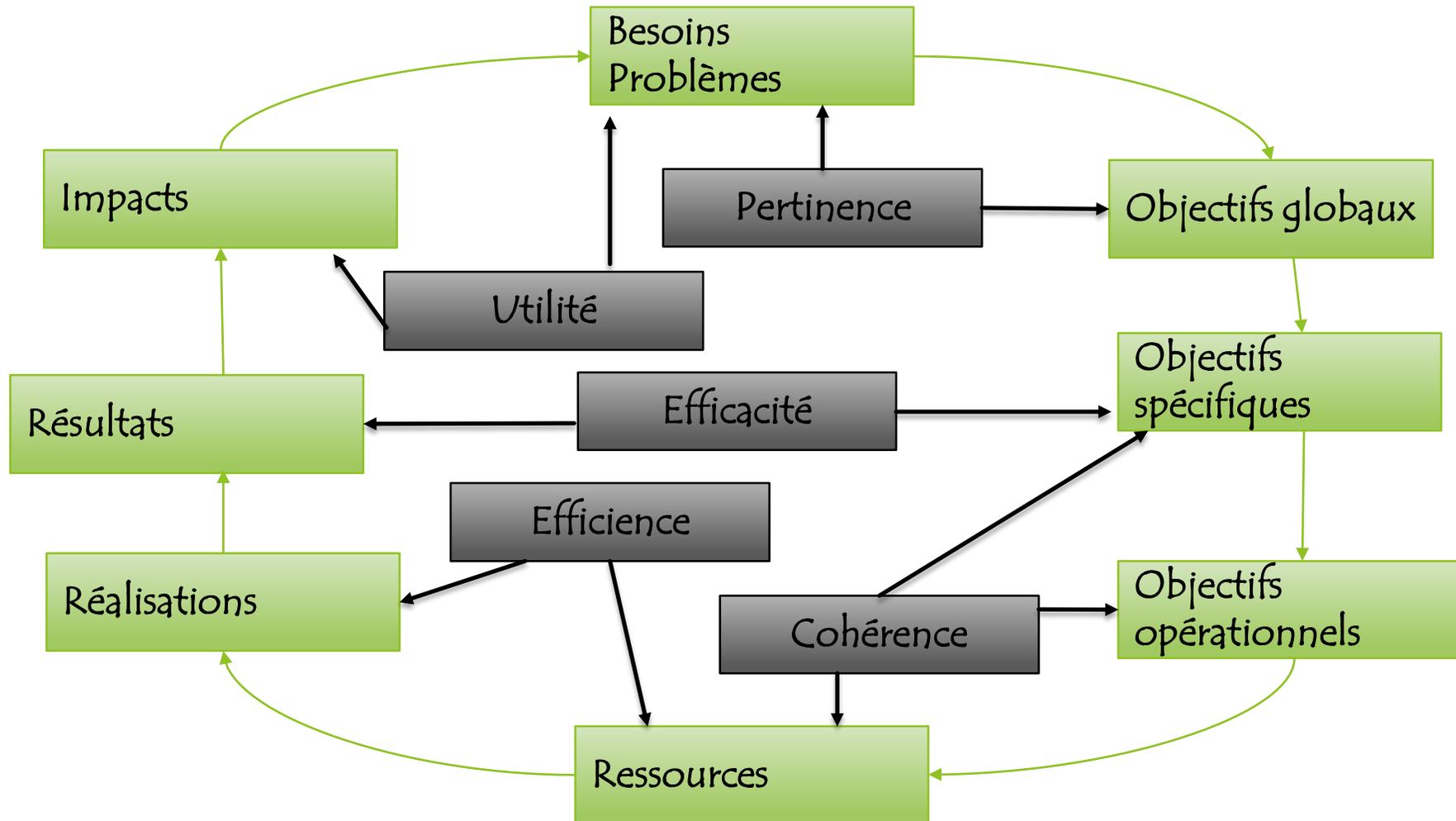
## LE CYCLE DE VIE D'UN PROJET (A12)

- L'identification
- Etude de faisabilité / Structuration  
Analyse financière et économique de projet  
(Elaboration d'un business plan)
- Implantation
- Evaluation ex-post ou évaluation rétrospective

# TYPOLOGIE DES PROJETS ET METHODOLOGIE D'EVALUATION (B 3)



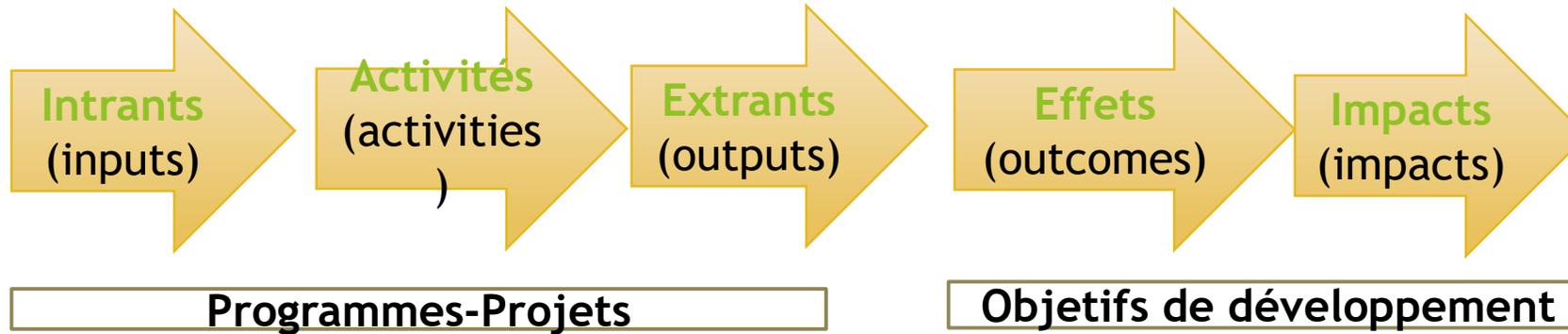
## CRITERES DE DECISION ET CYCLE D'EVALUATION (B 3)



## CHAINE D'IMPACT D'UN PROJET (B2)

<b>Logique d'intervention « classique »</b>	<b>Logique d'intervention selon la GAR</b>
Objectif(s) global (aux) ↑	Résultats finaux      →      Impact
Objectif (s) spécifique (s) ↑	Résultats intermédiaires      →      Effets
Résultats ↑	Résultats immédiats      →      Extrants
Activités ↑	Activités
Moyens	Ressources

## CHAINE D'IMPACT D'UN PROJET (B2, B3)



- ❖ Intrants: Ressources financières, humaines et matérielles des projets
- ❖ Activités: Tâches réalisées par le projet pour relier intrants et extrants (“contrats”)
- ❖ Extrants: Produits (biens et services) livrables des programmes et projets
- ❖ Effets: Résultats de l’utilisation des biens et services
- ❖ Impacts: Gain de profits pour le promoteur privé et/ou amélioration de la situation socio-économique et des conditions de vie des bénéficiaires

## LE CADRE LOGIQUE (B2)

Le cadre logique contribue à améliorer la qualité de suivi et de l'évaluation. Il organise mieux la mise en œuvre du projet ainsi que le processus de suivi-évaluation.

<b>Cadre logique</b>			
<b>Objectif global (impact)</b>	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Sources et moyens de vérification	Suppositions critiques
<b>Objectifs spécifiques</b>			
<b>Extrants (biens et services livrables)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Composante d'activités 1</i></li><li>- <i>Composante d'activités 2</i></li></ul>			
<b>Intrants (ressources)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Coût de la composante d'activité 1</i></li><li>- <i>Coût de la composante d'activité 2</i></li></ul> <b>Budget total du projet</b>			

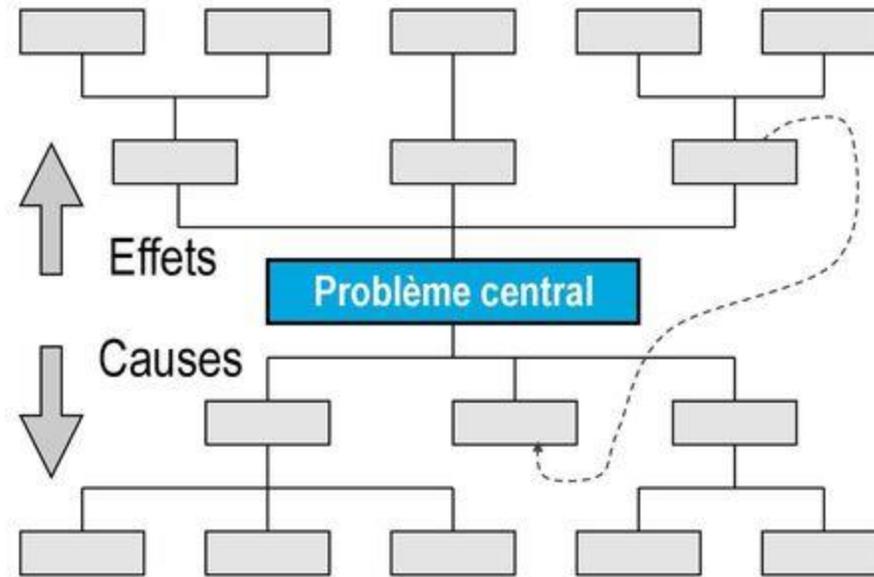
## L'ARBRE A PROBLEME (B 2)

C'est un outil de cadre logique, d'analyse participative qui permet de schématiser les causes et les effets d'un problème spécifique afin de mieux le comprendre et mieux envisager sur quoi il sera possible d'agir. Il utilise une représentation graphique où :

- Le problème central est positionné au niveau du tronc de l'arbre
- Les racines de l'arbre symbolisent les causes du problème (ramifications possibles)
- Les branches et feuilles de l'arbre symbolisent les conséquences et effets du problème.

Il peut s'utiliser dans n'importe quel contexte et permet par exemple de mieux appréhender une problématique avant le lancement d'un modèle d'affaire

# Représentation graphique de l'arbre de problèmes



## LA THEORIE DU CHANGEMENT (B2 D

Selon Rick Davies une théorie du changement (ToC) est une **vision explicitement documentée (et donc évaluable)** de la façon dont on pense que le changement doit se produire. » C'est un postulat, une projection qui illustre la feuille de route anticipée vers un changement espéré. Elle doit permettre de comprendre la manière et les raisons qui doivent être à la base des changements attendus.

Il permet de formaliser notre raisonnement et modéliser notre intervention.

## LA THEORIE DU CHANGEMENT

**Exemple de postulat:** « Le montant des sanctions financières, notamment des amendes, sera par ailleurs augmenté de façon substantielle afin qu'elles aient un réel pouvoir dissuasif ».

Ce postulat peut-être représenté graphiquement comme sur la figure ci-dessous.



Il s'agira ainsi d'étudier le lien de causalité entre l'augmentation du montant de l'amende et le nombre de décharges sauvages



## DIFFERENTS TYPE D'EVALUATION

L'évaluation des projets ou politiques publiques, dont l'objectif principal est d'informer la prise de décision, constitue un des défis majeurs dans la recherche de l'amélioration de l'efficacité de la dépense public. Ainsi, au cours d'un cycle d'un projet, divers types d'évaluation se succèdent:

Type d'évaluation / Questions

- + Identification des besoins / Quel est le problème ?
- + Théorie du programme/ Comment, en théorie, le programme résout-il le problème ?
- + Évaluation de processus / Est-ce que le programme fonctionne comme prévu ?
- + **Evaluation coûts - avantages / viabilité, rentabilité financière - rentabilité socio économique ?**
- + Évaluation d'impact / Est-ce que ses objectifs ont été atteints? Avec quelle magnitude ? (Relation de causalité)
- + Analyse coût-efficacité / Vu son impact et son coût, que vaut ce programme par rapport aux autres ?

# IDENTIFICATION D'UN PROJET

L'identification (ou APS) est la première phase où les besoins des populations cibles, les contraintes et difficultés liées à la satisfaction de ceux-ci, sont identifiés. Pour un besoin identifié les questionnements suivants peuvent aider à formuler une idée de projet :

- Quelle est la situation actuelle ?
- Comment la situation va-t-elle évoluer si le besoin n'est pas satisfait ?
- Comment les choses devraient-elles être ?
- Quelles améliorations pourraient être apportées ?

Cette idée de projet peut découler également des orientations des autorités politiques, des stratégies et politiques sectorielles de développement économique et social, des résultats de recherches appliquées ou des résultats d'enquêtes.

L'idée de projet naît généralement d'« **une situation mal vécue** » caractérisée par un besoin identifié ou des contraintes à lever. Suivant le niveau de formulation (très sommaire à détaillée) on parle d'idée de projet ou d'étude de pré faisabilité encore appelé « avant-projet sommaire (APS), d'avant projet détaillé, étude d'exécution

## 1-FICHE D'IDENTIFICATION DE PROJET

**Intitulé du projet**

**Secteur**

**Porteur du projet:**

**Cout du projet**

**Financement C 1 2**

**Organisme de tutelle/Promoteur**

**Durée d'exécution du projet :**

**Localisation (ou zone d'intervention) D**

**Ancrage stratégique et institutionnel (B1**

**Contexte / Situation initiale / référence**

**Population cible ou Bénéficiaires - Parties prenantes (A 19):**

**Besoin (ou contrainte/atout/ opportunité etc.) identifié / Situation mal vécue / opportunité de profit etc.**

**Objectifs du projet (situation désirée) : (A 19)**

**Résultats / Effets / impacts attendus : (A 5 A6 A7 B2)**

***L'élaboration de la CN ou du formulaire de formulation succède ou correspond à cette étape d'identification dans le processus de développement des projets du FVC (sobres en carbone et résilients au climat impliquant fortement le secteur privé national).***

***Nous reviendrons sur leur format et leur contenu***

# STRUCTURATION / REALISATION D'ETUDE DE FAISABILITE D'UN PROJET <sup>D</sup>

*Suivant le niveau d'étude (sommaire à détaillé) cette partie permet d'alimenter ou équivaut à la NC et/ou la PF-SAP PF*

L'étude de faisabilité permet **d'apprécier l'opportunité, les conditions et les modalités** de mise en œuvre pour la réalisation d'un projet. Elle doit permettre de concevoir le projet avec **la plus grande précision opérationnelle** en tenant compte de tous **les aspects techniques, économiques, financiers, environnementaux, et socioculturels**. Elle doit fournir aux parties prenantes (Etat, partenaires techniques et financiers) suffisamment **d'informations pour justifier l'acceptation, la modification ou le rejet du projet**. L'évaluation économique ex ante peut être considérée comme une composante de l'étude de faisabilité. Cette étude intervient après l'identification du projet.

L'étude de faisabilité comprends généralement différentes parties

## **1. Un diagnostic de l'existant ou « état des lieux »; (A 19 B1)**

Il s'agit de faire une analyse décrivant la situation, juste, avant l'intervention du projet/programme par rapport à laquelle on peut apprécier l'amélioration ou faire des comparaisons.

Les valeurs des indicateurs qui caractérisent cette situation serviront de base de projection pour établir la situation de référence.

Cette partie devrait également relever quelques éléments de justification du projet.

## **2. Une étude de la demande ou étude du marché /Analyse du secteur; (B1)**

Une analyse diagnostique du secteur d'intervention du projet reste une phase importante (contraintes, FFOM, dynamique du secteur, enjeux, défis etc.)

Elle s'intéresse à la part du marché visée par le projet, aux quantités, aux qualités et aux prix des biens ou services futurs qui peuvent être vendus ou mis à la disposition de la collectivité, ainsi qu'aux entreprises de nature à réaliser et/ou à exploiter le projet. Elle exige la collecte de données statistiques (quantitatives et qualitatives) relatives aux produits permettant d'expliquer son évolution. En plus des enquêtes l'estimation de la demande future fait appel à une panoplie de méthodes statistiques



- Les projections de tendances: Elles consistent, sur la base de séries chronologiques, à projeter dans le temps les variables étudiées;
- L'utilisation de coefficients techniques dans l'économie nationale : elle est adaptée au cas de la prévision de la demande future des biens intermédiaire;
- la comparaison internationale : cette méthode est valable pour les pays présentant les mêmes caractéristiques socio économiques;
- les résultats d'enquêtes sur les ménages.

Synthèse des étapes d'une étude de marché

IDEE	
Etude Documentaire	➔ CERNER LE MARCHE
Etude Qualitative	➔ COMPRENDRE
Etude Quantitative	➔ QUANTIFIER

## POURQUOI FAIRE UNE ETUDE DE MARCHÉ ? (B1)

- Mieux connaître les clients / besoins Adapter son offre, trouver de nouveaux débouchés, quantifier,...
- Etudier la concurrence et l'environnement / Cerner les risques, les opportunités, maîtriser l'environnement où on va évoluer,...
- Maximiser l'impact social positif / Connaître et impliquer les bénéficiaires, mieux résoudre les problèmes les enjeux auxquels on s'attaque,...
- Base de la stratégie / du plan opérationnel Définir le chemin pour développer son projet, les moyens les plus adaptés,...
- Base des éléments financiers prévisionnels / Estimer, chiffrer en s'appuyant sur des éléments concrets, mieux prévoir et anticiper,...

**3 . Une étude de l'offre** d'abord au stade de l'investissement, puis au stade de l'exploitation ; l'étude de l'investissement comprend quatre étapes dans un projet complexe : étude préliminaire ou de programmation (la programmation caractérise les besoins et les contraintes et procède de l'analyse de système), avant-projet sommaire (APS), avant-projet détaillé (APD), projet d'exécution .Dans une étude de faisabilité on se limite souvent à la programmation et à l'APS.

**4 .La recherche des sources de financement du projet (A9 A10);**Suivant le cout, la typologie du projet (projet générateur ou non de revenus, verts, social), etc différentes sources de financement peuvent être envisagées : financement sur fonds public, types emprunts, partenariat public-privé, FVC, etc.

**5. Une étude de faisabilité institutionnelle et juridique (A 19 B1 B2 B 4):** il s'agit de voir si le projet est conforme aux lois et règlements du pays et quelles sont les arrangements institutionnels optimaux

Il y'a plusieurs types d'organisations possibles pour un projet. Il s'agit de concevoir la structure d'organisation la plus appropriée pour le projet. L'analyste doit pouvoir identifier la plus appropriée pour le projet.

## **5 - Une évaluation économique : ( B 3 D**

Elle est menée du point de vue d'une collectivité; Les bénéfices socioéconomiques et l'impact du projet sur les agrégats macroéconomiques sont analysés à ce niveau.

## **6 - Une étude de faisabilité financière (C 1-2 - 3, D**

Elle doit inclure des évaluations financières, selon le cas pour diverses parties prenantes : pour le maître d'ouvrage, pour l'exploitant, pour les actionnaires, pour les prêteurs, pour les consommateurs, pour les finances publiques (« pour le ministre du budget »), pour la balance des paiements. Cette étape inclut l'élaboration du plan de financement (A8 A10) par le maître d'ouvrage ;

## **7 - Une étude d'impact sur l'environnement naturel et social ; (A5 A6 B1)**

Sur la biodiversité, la santé humaine et animale - Performance climatique (adaptation, atténuation, amplification des effets liés du CC etc.) - réduction de la fracture sociale et territoriale - etc.

## 8 - Faisabilité géographique. (B1 D

permet d'analyser si:

- le site est bien desservi en infrastructure de transport, communication, d'eau, d'électricité, etc.
- Le site est situé à proximité d'un réservoir de main d'œuvre qualifiée;
- Les conditions de vie difficile pour le personnel

## 9 - faisabilité politique et socioculturelle

- Niveau de stabilité du régime politique en place
- Position du pouvoir politique sur le projet
- Proximité d'une échéance électorale ou référendaire
- Alignement de la stratégie de mise en œuvre aux réalités socio culturelles de la localité. (B1

## 10 - Faisabilité technologique. (B1)

Elle doit apporter des réponses aux questions suivantes:

- Quelle est la meilleure option technique et technologique;
- Quel est le procédé ou la technologie pour réaliser l'extrait?
- Quels sont les conditions d'acquisition de la technologie?
- Quel type d'équipement faut il utiliser?
- Quelles sont les facteurs de production nécessaires (ressources matérielles, humaines, informationnelles etc.)

**11 - D'autres études complémentaires** peuvent être nécessaires pour aider le promoteur du projet à mieux disposer des éléments additionnels nécessaires pour cerner tous les contours du projet et apprécier sa faisabilité.

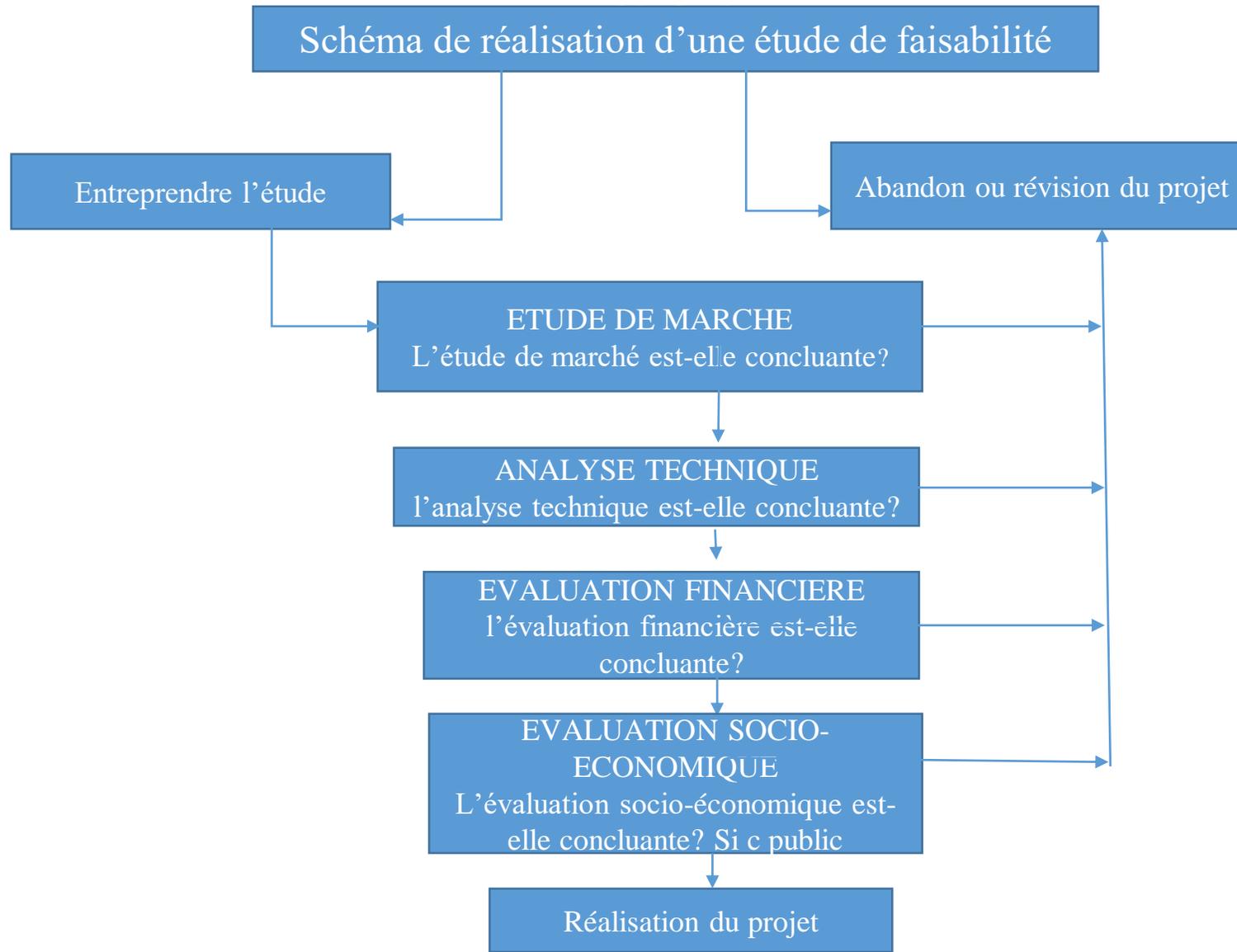
**12 - Une évaluation des risques\_ (B 2 D** puis une recherche des mesures d'atténuation et une proposition d'allocation des risques, incluant l'élaboration d'une matrice des risques croisant les types de risques et les « parties prenantes » : investisseurs, prêteurs, puissance publique, constructeurs, fournisseurs, exploitants, consommateurs, etc.

## NOTEZ BIEN

Dans le montage des termes de référence d'une étude de faisabilité il est essentiel de demander la définition et comparaison de plusieurs alternatives (plusieurs moyens) pour atteindre l'objectif visé à travers le projet. Ces options alternatives sont des options d'investissement, mais aussi d'exploitation, de tarification, de schéma institutionnel, etc.

# SYNTHÈSE D'UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Réalisation d'une étude de faisabilité



**MERCI DE VOTRE ATTENTION**