Rural Invest >

Une méthode participative pour la formulation et le suivi des petits projets d'investissement en milieu rural

MODULE 2

PREPARATION ET ANALYSE DES AVANT-PROJETS D'INVESTISSEMENT

RuralInvest>

Une méthode participative pour la formulation et le suivi des petits projets d'investissement en milieu rural

MODULE 2

PREPARATION ET ANALYSE DES AVANT-PROJETS D'INVESTISSEMENT

Division du Centre d'investissement
Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation et l'agriculture

Rome, Italie
Octobre 2007

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Les informations contenues dans ce produit d'information peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Directeur, Division du Centre d'investissement, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à Investment-Centre@fao.org

© FAO 2007

Table des matières

I. INTRODUCTION À RURALINVEST **2**
A. Objet de RuralInvest 2
B. Spécificité des investissements ruraux 3
C. Type et dimension des projets adaptés à RuralInvest 4
D. Modules de RuralInvest 4
E. Utilisateurs de RuralInvest 7

II. RÔLE DES AVANT-PROJETS D'INVESTISSEMENT **10**
A. Introduction 10
B. Définir un projet 10
C. Principaux stades de la préparation et de l'utilisation des avant-projets 11

III. L'AVANT PROJET **14**
A. Qu'est-ce qu'un avant-projet ? 14
B. Quel est le but d'un avant-projet ? 14
C. Quelle différence y a-t-il entre la préparation d'un avant-projet et celle d'un projet détaillé ? 14
D. Principaux éléments d'un avant-projet ? 15

IV. PRINCIPAUX ASPECTS À CONSIDÉRER DANS LA PRÉPARATION D'UN AVANT-PROJET **18**
A. Introduction 18
B. Importance de la demande 18
C. Influence du facteur approvisionnement 19
D. Description des opérations d'un projet 19
E. Catégorisation des dépenses 21
F. Durabilité environnementale 22

V. PRÉPARATION ET INTERPRÉTATION D'UN AVANT-PROJET **24**
A. Introduction 24
B. Informations générales 24
C. Investissements 25
D. Coûts de production et recettes des activités 25
E. Frais généraux et coûts d'entretien 27
F. Evaluation préliminaire de la viabilité pour les projets générateurs de revenus 28
G. Evaluation préliminaire par bénéficiaire pour les projets ne générant pas de revenus 29

VI. ÉTAPES SUIVANTES **32**

ANNEXE: FICHES POUR LA PREPARATION D'AVANT-PROJETS **34**

Chapitre I

INTRODUCTION À RURALINVEST

I INTRODUCTION À RURALINVEST*

Le présent document fait partie d'un paquet technique comprenant des manuels, du matériel de formation et un logiciel, qui permettent une approche relativement simple et sûre des différentes phases (identification, formulation, exécution et évaluation) du cycle des petits projets d'investissement.

RuralInvest fut, à l'origine, conçu par le Centre d'investissement de l'Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation (FAO) afin de mettre à la disposition des utilisateurs une méthode d'approche directe et pratique pour l'identification et la préparation des investissements plus petits que ceux qui sont habituellement considérés dans les guides méthodologiques déjà publiés[1].

La FAO, en collaboration avec l'Institution «**Regional Unit for Technical Assistance**» (RUTA) d'Amérique centrale, a ensuite traduit ses premières expériences en une méthodologie et un ensemble d'outils maintenant testés avec succès dans un certain nombre de pays. L'augmentation du nombre des utilisateurs a progressivement permis d'améliorer et d'étendre les différents éléments de RuralInvest, et de les traduire dans d'autres langues.

A. Objet de RuralInvest

De nombreux gouvernements ont, au cours des dernières décennies, commencé à encourager les communautés locales à assumer un rôle plus actif dans les décisions concernant leur propre développement. Ce processus, souvent appelé «développement communautaire», a mis en jeu des mesures telles que: i) le transfert de ressources financières aux municipalités, ii) la décentralisation et la déconcentration des institutions publiques, et iii) la création de fonds locaux d'investissement (parfois connus sous le nom de «Fonds d'investissement ruraux pour répondre à la demande»). L'utilisation de ces approches par les gouvernements et les institutions financières internationales a donné aux intéressés la possibilité de participer effectivement à la préparation des projets et d'influer sur les décisions contribuant au développement socio-économique de leur communauté, municipalité ou district.

Toutefois, la sélection des investissements au niveau local n'est pas sans difficulté. Il n'est pas toujours facile de déterminer quels investissements donneront les meilleurs résultats. Un pont pourrait avoir plus d'impact sur la communauté qu'un nouveau puits; une laiterie pourrait avoir plus d'intérêt qu'un système d'irrigation. Comment décider de l'investissement qui va être financé ? Par ailleurs, tous les investissements ne sont pas durables. Un investissement qui, au départ, apparaît très utile pour la communauté peut s'avérer trop coûteux à faire fonctionner (un hôpital local, par exemple) ou peut entraîner la destruction de ressources naturelles qui ne seront pas facilement remplacées (dans le cas d'une scierie, par exemple).

Au fil des ans, la plupart des pays en développement ont créé une capacité nationale pour la formulation et l'analyse des propositions d'investissement, en mettant en place des petites équipes formées à l'étranger, au sein des ministères et des institutions responsables de la planification économique et sociale. Ce personnel, hautement qualifié, souvent assisté par des consultants spécialistes des institutions financières internationales, et utilisant les procédures internationales de formulation et d'évaluation, a surtout travaillé à la préparation de projets d'investissement de plusieurs millions de dollars EU. L'étude de faisabilité d'un nouveau barrage hydroélectrique, par exemple, peut prendre des années et nécessiter la préparation d'un rapport volumineux coûtant des centaines de milliers de dollars EU.

Toutefois, ce personnel a généralement peu d'expérience de l'analyse des projets de petite dimension, pour lesquels une étude longue et coûteuse n'est pas justifiée. De plus, même si ces experts adaptent leurs procédures à l'étude des petits projets, leur nombre est insuffisant pour assister les dizaines de projets décentralisés, le grand nombre de municipalités autonomes ou les centaines de groupes communautaires qui cherchent aujourd'hui à identifier et à formuler leurs propres projets. Une nouvelle approche, qui permettrait de formuler et d'approuver les petits projets en utilisant les ressources et les techniciens[2] locaux, est aujourd'hui nécessaire.

Trois types de procédures sont généralement possibles pour sélectionner et approuver les projets préparés au niveau local.

* Ce document a été préparé par Aidan Gulliver, Dino Francescutti et Katia Medeiros du Centre d'investissement, FAO, Rome, avec la participation de nombreux autres membres de la FAO et de RUTA. Il a été traduit en français par Jean Pierre Marathée.

1 «Directives pour la préparation des projets d'investissement en agriculture», Publication technique N° 7, Centre d'investissement, FAO, Rome, 1992, constituent un bon exemple de manuel de méthodes et de procédures, conçu pour la préparation et l'évaluation de projets à grande échelle.

2 Afin de ne pas alourdir le texte, nous avons employé le terme «technicien» au masculin; il faut bien sûr lire «technicien ou technicienne».

1. Procédures standard d'acceptation et de rejet

La première possibilité est que l'institution de financement établisse ses propres normes d'acceptation et de rejet et qu'elle finance tous les projets répondant aux critères définis. Ces critères peuvent être par exemple:

- la signature de la majorité de la communauté ou du groupe demandeur;
- l'approbation du maire ou du conseil municipal;
- l'exclusion de certains types d'investissement (ainsi les projets qui pourraient endommager l'environnement ou ceux concernant des structures religieuses pourraient ne pas être approuvés);
- le rejet des projets dont les coûts d'investissement dépassent un certain seuil par personne (coût par bénéficiaire).

Cette possibilité offre aux communautés et aux groupes appuyés une grande autonomie dans le choix de leurs investissements; mais l'absence de tout mécanisme d'évaluation entraîne un risque important de financer des projets qui ne sont ni faisables, ni durables.

2. Modèle d'investissement standard pour chaque type de projet

Dans le second cas, une étude détaillée est conduite sur un grand nombre de «modèles types d'investissement», chacun représentant un type de proposition que l'on peut s'attendre à recevoir des communautés, des municipalités ou des groupes participants. Tous les porteurs de projet doivent ensuite utiliser ces modèles pour préparer leurs requêtes. Cette méthode présente l'avantage de conduire à des projets généralement bien préparés (car des experts peuvent intervenir dans la préparation de chaque projet type). Elle est en particulier appropriée pour les projets d'infrastructures qui peuvent être répliqués d'un lieu à l'autre (dispensaire, par exemple).

Toutefois, il n'est pas facile de changer la structure de projets types, ce qui entraîne le risque de financer des investissements non adaptés aux conditions locales (dans le cas d'un système d'irrigation, par exemple). Ces projets types ont aussi tendance à limiter le niveau d'implication et d'appropriation locales car ils sont préparés à l'avance et ne nécessitent qu'une participation limitée de la communauté locale. La nécessité de suivre une préparation standard et d'assurer une construction type tend aussi à favoriser l'utilisation de consultants professionnels plutôt que de personnel local, ce qui restreint encore la participation locale. Finalement, l'utilisation de modèles types exclut généralement les projets innovants. Aussi, cette approche est-elle inappropriée pour le financement d'un grand nombre d'investissements ruraux.

3. Identification, préparation et analyse des projets au niveau local

La préparation et l'évaluation des projets au niveau local présentent des avantages importants comme par exemple: (a) la possibilité de répondre aux besoins locaux, aux priorités et aux circonstances; (b) le développement de la capacité locale, non seulement à formuler et à évaluer des projets d'investissement mais aussi à gérer leur processus au sens large; et (c) la création d'un réel engagement et d'une appropriation des propositions par les porteurs de projet, en raison de leur participation au processus de formulation.

Toutefois, cette approche nécessite certainement plus d'effort et est plus coûteuse que les autres, aussi bien pour la formation initiale des techniciens locaux que pour le travail ultérieur avec les porteurs de projet. Dans la plupart des cas, les techniciens locaux auront aussi besoin d'être aidés par des spécialistes (ingénieurs en irrigation, architectes, etc.) et d'être supervisés, afin de s'assurer de la qualité et de la pertinence des projets préparés. Un grand nombre de tentatives d'utilisation de cette approche se sont soldées par des échecs, en grande partie dus à l'incapacité du personnel local à maîtriser efficacement les outils complexes de la formulation, mis au point pour être utilisés pour des projets de plusieurs millions de dollars EU.

Afin d'éviter ces difficultés, les processus de conception et d'évaluation de projets doivent être mis à la portée des techniciens locaux et des communautés rurales. RuralInvest fournit des outils permettant d'atteindre cet objectif grâce à l'utilisation de modules distincts mais connectés entre eux, qui simplifient les tâches d'établissement des priorités, d'identification, de préparation détaillée et d'analyse des projets, et finalement de suivi et d'évaluation de leur mise en œuvre.

B. Spécificité des investissements ruraux

Les principaux facteurs à considérer lors de l'identification, de la formulation et de la sélection de projets d'investissement sont les mêmes pour le secteur rural que pour le secteur urbain. En fait, il est possible d'appliquer RuralInvest à tout type d'investissement rural ou urbain de petite ou moyenne dimension. Toutefois, RuralInvest prend en compte un certain nombre de caractéristiques qui ne sont importantes que pour le secteur rural:

a) **La nature saisonnière de beaucoup d'activités rurales**. A l'inverse des investissements urbains, de nombreux projets ruraux doivent prendre en compte le fait que les disponibilités en ressources

(terre, travail, capital) varient au cours de l'année et les rapprocher des différents systèmes de production (activités de culture et d'élevage par exemple). De plus, les charges fixes doivent être étalées sur toute l'année, y compris durant les périodes sans activité productive;

b) **La forte dépendance à l'égard des ressources naturelles**. La durabilité de l'environnement et des ressources naturelles est souvent un facteur critique de succès à long terme, à prendre en compte lors de l'évaluation des projets d'investissement ruraux;

c) **La dispersion des activités humaines et économiques**. La dispersion des populations rurales limite leur accès aux infrastructures (routes, électricité) et aux services (écoles, dispensaires). Les sources d'approvisionnement en intrants, les marchés et les autres éléments qui constituent l'environnement de la production sont également dispersés. Ainsi, une attention particulière doit être portée à des aspects tels que la disponibilité en intrants et les coûts de distribution des produits finis.

C. Type et dimension des projets adaptés à RuralInvest

RuralInvest distingue deux grands types de projets d'investissement: ceux qui sont destinés à générer des revenus, c'est-à-dire des profits, et ceux dont l'objectif principal n'est pas lié aux profits.

La catégorie **des projets générateurs de revenus** recouvre un grand nombre d'activités diverses: production agricole, aquaculture, commerce rural, irrigation, agroindustrie, artisanat, tourisme, transport, fabrication d'équipements simples et de pièces détachées, services liés à la commercialisation. En fait, un projet peut nécessiter des investissements dans plus d'une de ces activités; un même investissement mettra fréquemment en jeu plusieurs types d'activités productives (production de différentes cultures découlant d'un investissement en irrigation, par exemple).

La catégorie **des projets ne générant pas de revenus** recouvre aussi une vaste gamme d'activités qui peuvent être subdivisées en trois sous-groupes:

- **Support à la production**: comprenant les routes d'accès et les ponts, l'électrification et les communications, ainsi que les infrastructures principales d'irrigation;
- **Projets sociaux**: services de santé et d'éducation, fourniture d'eau potable et évacuation des eaux usées, et assistance à l'organisation des communautés;
- **Projets environnementaux**: protection des pentes et des bassins versants, reforestation et conservation des sols.

Il est important de noter que **les projets qui ne génèrent pas de revenu peuvent souvent prévoir des redevances ou des charges à payer par les usagers afin de couvrir une partie des frais de fonctionnement.** Toutefois, à l'inverse des projets générant des revenus, ces recettes ne justifient jamais les projets, elles contribuent simplement à leur durabilité.

Bien que la méthode participative présentée dans l'approche RuralInvest soit particulièrement appropriée pour les groupes et les communautés, aucune raison ne s'oppose à ce qu'elle puisse être utilisée pour des individus ou des familles. Toutefois, lorsque la méthodologie est utilisée pour des projets individuels, il n'est généralement pas nécessaire de réaliser l'identification détaillée des besoins et la définition des priorités, qui sont l'objet principal du premier module de RuralInvest.

La préparation des deux types de projets – ceux qui génèrent et ceux qui ne génèrent pas de revenus - commence par un avant-projet. Les micros investissements (projets très simples avec un investissement inférieur à 5 000 dollars EU) peuvent souvent ne pas nécessiter de préparation complémentaire, car leur financement peut être décidé à partir d'un avant-projet de quatre pages.

Inversement, au-dessus d'un montant d'environ 250 000 dollars EU limite dépendant à la fois de la complexité du projet, il peut être judicieux de faire appel à une équipe spécialisée de formulation de projet, et l'utilisation de RuralInvest peut dans ce cas devenir inutile. Ce point est particulièrement important car RuralInvest est avant tout destiné à être utilisé par une équipe technique standard, tandis qu'au-delà d'un certain montant d'investissement, il est utile de faire appel à des spécialistes de différentes disciplines.

RuralInvest doit donc être utilisé pour des projets de petite ou de moyenne dimension, à partir d'un montant approximatif de 5 000 dollars EU et n'excédant généralement pas 250 000 dollars EU, pour un projet relativement simple.

D. Modules de RuralInvest

Comme nous l'avons expliqué précédemment, RuralInvest comprend une série de phases ou modules. Les principaux éléments de chaque module sont décrits ci-dessous.

Module 1 – Identification participative des priorités locales d'investissement

Le premier module (ou phase) de RuralInvest met particulièrement l'accent sur la communauté et sur sa participation à l'élaboration d'un plan de développement local qui servira de base à la préparation des projets d'investissement

spécifiques. Les communautés et groupes qui sont déjà familiers avec ce type de processus, ou les promoteurs individuels qui ont généralement une meilleure connaissance de leurs priorités, peuvent souhaiter passer directement à la phase suivante correspondant à la préparation des avant-projets.

La méthodologie RuralInvest inclut des directives détaillées destinées à faciliter la réalisation des tâches suivantes:

a) Description de la situation actuelle du groupe ou de la communauté, en prenant en compte un certain nombre de critères physiques (localisation de la communauté, disponibilité en terre et en eau, types de sols, présence de pentes, etc.), environnementaux (présence de forêts, de ressources halieutiques, distribution de la pluviométrie, etc.), socio-économiques et culturels (présence de marchés, situation de l'épargne chez les membres de la communauté, migration, solidarité du groupe, etc.);

b) Analyse participative de la situation actuelle pour arriver à un consensus sur les principaux problèmes de la communauté ou du groupe cible et sur ses besoins prioritaires;

c) Préparation d'un plan local de développement qui définisse les actions prioritaires pour répondre aux besoins des participants;

d) Identification d'un ou plusieurs investissements importants qui contribueraient à réaliser ce plan de développement.

Dans le cas d'un projet destiné à une communauté, la première phase nécessite toujours l'assistance d'une personne de la communauté ou d'un technicien rural formé à l'utilisation de RuralInvest et maîtrisant la planification participative. Le technicien aidera et guidera la communauté dans l'utilisation des outils et des directives fournies par RuralInvest. Il serait préférable qu'il réside dans la zone ou qu'il y ait déjà travaillé afin de connaître la communauté; toutefois, dans de nombreux cas, c'est l'institution d'appui qui désignera les techniciens pour répondre à une demande spécifique de la communauté.

Lorsqu'il n'y a pas eu de contact précédent entre le technicien et les promoteurs de projets[3] et qu'aucun plan local de développement, ou son équivalent, n'a été préparé, la phase de diagnostic et d'identification peut nécessiter que le technicien entreprenne une série de visites sur une période de trois à quatre mois; la durée de ces visites dépendra du degré d'organisation du groupe, de la complexité des contraintes, des opportunités rencontrées et de l'accessibilité de la communauté.

Le processus sera beaucoup plus rapide lorsque la communauté aura déjà eu l'occasion d'identifier ses besoins et ses priorités; dans ce cas, cette phase peut être réalisée en quelques visites.

Au cours de cette première phase, la participation de personnel technique spécialisé n'est généralement pas nécessaire car l'identification des priorités et le plan de développement qui en découle doivent, dans une large mesure, résulter du travail de la communauté elle-même.

Module 2 – Préparation et analyse des avant-projets d'investissement

L'objet principal du Module 2 est la préparation d'un avant-projet pour chaque proposition d'investissement prioritaire. Ces avant-projets doivent fournir suffisamment d'informations sur les investissements pour permettre, aussi bien aux porteurs de projets qu'à d'éventuelles sources de financement, de déterminer quels sont les principaux aspects qui méritent des efforts et des ressources complémentaires et qui doivent donc faire l'objet d'une préparation de projet plus détaillée.

La plupart des promoteurs individuels chercheront à court-circuiter le diagnostic préliminaire et la planification des activités, qui sont souvent de peu d'intérêt pour ceux qui ont une idée claire de l'investissement qu'ils souhaitent réaliser. Les communautés qui ont déjà élaboré un plan de développement communautaire peuvent souhaiter passer directement à la préparation d'avant-projets, dans la mesure où il existe déjà un large consensus sur les priorités et les besoins en développement de la communauté.

Très peu de porteurs de projets (pour autant qu'il y en ait) seront autorisés à passer directement au Module 3 de RuralInvest (formulation et évaluation ex-ante des projets) car les ressources nécessaires à la préparation détaillée d'un projet ne peuvent être justifiées sans qu'un avant-projet n'ait déjà été approuvé. De plus, les avant-projets fournissent une grande quantité d'informations qui peuvent être reprises directement dans les documents de projets détaillés; ainsi peu de travail de préparation de ces avant-projets est perdu.

A la différence du Module 1, le technicien local de terrain peut avoir besoin d'être assisté par un spécialiste durant la préparation de l'avant-projet. Lorsque la préparation du projet met en jeu une discipline peu connue localement (production d'électricité solaire pour l'éclairage, par exemple), un spécialiste peut être nécessaire pour fournir des paramètres clés concernant le coût et les performances des technologies existantes, dans le but d'éviter un travail important sur une proposition qui, dès le départ, se révélerait clairement irréalisable techniquement.

3 Afin de ne pas alourdir le texte, nous avons employé le terme «promoteur» au masculin; ces promoteurs ou porteurs de projets peuvent bien sûr être des hommes ou des femmes.

Module 3 – Formulation et évaluation ex-ante des projets

Le Module 3 de RuralInvest consiste à préparer une proposition de projet plus détaillée à partir de l'avant-projet du Module 2. Au cours de cette phase, un technicien régional formé à l'utilisation du Logiciel RuralInvest pour l'analyse et la formulation de projets peut appuyer les porteurs de projets et le technicien local (facilitateur de la communauté, vulgarisateur, etc.). Le technicien local peut également assumer cette fonction. Toutefois, les deux rôles sont généralement suffisamment différents pour qu'il soit nécessaire de séparer les responsabilités.

Selon la valeur et la complexité de l'investissement, une assistance technique extérieure peut être nécessaire au cours des différents stades de préparation du projet. Cette assistance extérieure peut être nécessaire dans des disciplines telles que l'analyse de l'impact environnemental, la conception de systèmes d'irrigation, la transformation des aliments, etc. Toutefois, cette assistance est généralement de courte durée, de quelques jours à une semaine, selon l'importance de l'investissement proposé.

Le niveau de détail de la formulation et de l'évaluation ex-ante dépendra de la complexité et de l'étendue du projet. Le technicien régional assistera les promoteurs et le technicien local dans une ou plusieurs des tâches suivantes:

- détermination de la demande et des bénéfices attendus;
- évaluation de la faisabilité des propositions techniques et dimensionnement du projet;
- évaluation de la durabilité du projet, en termes financiers et environnementaux;
- évaluation détaillée des dépenses d'investissement et de fonctionnement;
- description de la structure appropriée de gestion et d'administration du projet;
- estimation du coût du projet et des sources de financement.

Le processus de formulation et d'évaluation ex-ante, nécessitant l'utilisation d'un ordinateur, n'est généralement pas mené sur le terrain. Pour cette raison, il est essentiel que le contact soit maintenu entre le technicien responsable de la formulation et les promoteurs du projet, afin de s'assurer que les propositions reflètent bien les besoins exprimés. De plus, il peut arriver que la formulation détaillée montre que les promoteurs doivent reconsidérer certains aspects de l'investissement tel qu'initialement prévu (du fait de la compétition pour le travail à des périodes clés de l'année ou de coûts d'entretien élevés par exemple).

Selon son degré de complexité, l'évaluation détaillée d'un projet nécessitera de trois à six semaines de travail ainsi que plusieurs visites sur le terrain du technicien travaillant avec le logiciel informatique.

Module 4 – Suivi et évaluation ex-post des projets

RuralInvest a été adopté par de nombreuses institutions et agences internationales pour aider à préparer et à financer des centaines d'investissements ruraux. L'identification et la préparation de ces investissements sont souvent menées en parallèle dans un grand nombre de bureaux locaux, dispersés dans la zone couverte. Dans ces circonstances, le suivi et l'évaluation ex-post des projets financés peuvent devenir des tâches difficiles.

Aussi, un quatrième module a été développé pour fournir aux organisations utilisatrices de RuralInvest un appui pour suivre et évaluer tous les projets d'investissements préparés en utilisant cette méthode. Pour répondre à ces besoins en terme de suivi, un moteur de recherche a été introduit dans le logiciel de RuralInvest. Ce moteur de recherche permet de rechercher facilement une proposition et de fournir des éléments clefs sur tous les projets enregistrés dans la base. De plus, les différents stades d'une proposition de projet peuvent être enregistrés ce qui permet de suivre l'évolution de la proposition au cours du cycle de projet et permet ainsi la comparaison entre la proposition initiale d'un projet et ses résultats réels. Chacune de ces fonctions est décrite ci-dessous:

Suivi du portefeuille de projets

En utilisant le moteur de recherche, il est possible de trier, parmi les projets enregistrés dans la base de données, ceux qui répondent à certains critères. On peut ainsi préparer des tableaux de synthèse qui regroupent les projets en fonction de l'un ou de l'autre des principaux indicateurs suivants: le type d'investissement, le lieu, le type de bénéficiaire, le montant des investissements, le nombre d'emploi créés ou encore le technicien qui a préparé la proposition. Des indicateurs financiers clefs comme le taux de rentabilité interne, la valeur actuelle nette, le coût total des investissements ou le montant des subventions peuvent aussi être sélectionnés. Par exemple, en sélectionnant les indicateurs « bureau de la zone nord », «groupe de bénéficiaires femmes» et «catégorie petit élevage », on peut identifier tous les projets de en petit élevage ayant les femmes comme principaux bénéficiaires.

Evaluation des performances de chaque projet

Les avant-projets et les projets préparés en utilisant RuralInvest peuvent également être classées selon leur stade d'avancement, depuis le stade de proposition de projet jusqu'au stade de projet

opérationnel, ce qui permettra d'assurer le suivi du projet à chaque étape.

En actualisant les données correspondant à chaque projet lors de son passage d'un stade à l'autre, il est possible d'évaluer l'impact du projet en le comparant aux prévisions initiales. Par exemple, si l'on saisit des données sur les rendements réalisés, les quantités vendues et le prix de vente des produits, pour un projet en cours, on peut recalculer automatiquement les revenus, la création d'emplois et autres mesures de performance, et les comparer facilement avec les prévisions initiales.

E. Utilisateurs de RuralInvest

RuralInvest peut être utilisé par n'importe quel groupe, organisation ou individu qui souhaite préparer une proposition d'investissement en tenant compte de tous les éléments clés de l'identification, de la formulation et de l'évaluation d'un projet. Toutefois, pour valoriser au mieux les différents outils de RuralInvest, il est nécessaire: (a) d'avoir suivi une formation à la méthodologie et aux outils de RuralInvest; et (b) de se situer dans un contexte où les porteurs de projets potentiels ont accès à des financements. L'expérience a montré que RuralInvest se révèle le plus utile dans les contextes suivants:

- un fonds de développement agricole ou rural géré par un projet de développement régional, par un ministère, ou même par une ONG;
- un fonds d'investissement rural répondant à la demande ou un fonds de développement communautaire, tel ceux promus par la Banque mondiale et par d'autres institutions internationales;
- un programme de protection de l'environnement et de la biodiversité ou un programme destiné à réduire l'impact des catastrophes naturelles, tel ceux assistés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) et autres institutions.

RuralInvest est également utile:

- comme outil pour l'analyse et l'évaluation de demandes de prêts, soumises à banques privées et parapubliques qui conduisent de nombreuses opérations dans le secteur rural;
- pour l'évaluation a posteriori, par les banques et les institutions internationales, de l'impact et de la rentabilité des investissements réalisés en milieu rural.

Il n'est pas nécessaire que les techniciens locaux soient experts en analyse économique et financière; toutefois, les techniciens locaux et régionaux occupant des postes clés devront avoir au moins les qualifications suivantes.

Technicien local ou facilitateur de la communauté:

- expérience de l'organisation ou de l'animation de communautés rurales ou de groupes de producteurs;
- connaissance de base du concept de projet;
- capacité à communiquer avec des groupes ruraux ou des individus;
- expérience d'une ou de plusieurs productions agricoles, des infrastructures rurales et des petites entreprises.

Technicien régional ou d'assistance:

- qualification professionnelle en: agronomie, économie, administration, travaux publics ou autres professions semblables;
- connaissance de base des systèmes de production ruraux (agriculture, élevage, agro-industrie, etc.);
- expérience préalable dans l'utilisation des ordinateurs et de MS Windows;
- connaissance des concepts de base de l'analyse financière (dépenses, recettes, taux d'intérêt, inflation, coûts de production, etc.);
- participation à la première formation destinée aux techniciens de terrain.

Chapitre II

RÔLE DES AVANT-PROJETS D'INVESTISSEMENT

II RÔLE DES AVANT-PROJETS D'INVESTISSEMENT

A. Introduction

Ce manuel fournit une description détaillée de la méthodologie et des procédures à suivre pour préparer localement et évaluer des avant-projets d'investissements ruraux en utilisant une approche participative.

Il est parfois possible de traiter rapidement la phase correspondant au Module 1, voire de s'en passer (voir Chapitre I. D.).

Toutefois, il est important de noter qu'un investissement ne vaut que par l'objectif auquel il répond; ainsi, même des ressources consacrées à un investissement apparemment réussi peuvent être mal utilisées si cet investissement ne répond pas à des contraintes majeures ou à des opportunités prioritaires pour la famille, le groupe ou la communauté qui en bénéficie. Le processus participatif qui permet d'identifier les contraintes clés et les besoins prioritaires, présenté dans le Module 1, a donc une grande importance et ne peut être ignoré tout simplement pour aller plus vite ou pour éviter de se lancer dans un processus qui demande du temps et des efforts.

Beaucoup de projets échouent simplement parce que l'objectif de l'investissement n'a jamais été défini clairement; ceci est particulièrement vrai pour les projets intéressant un groupe ou une communauté au sein duquel peuvent exister des intérêts divergents. Par exemple, une unité laitière peut être perçue par les agriculteurs locaux comme un moyen de vendre leurs surplus de lait, alors que les femmes du village peuvent y voir surtout une source d'emplois; le comité de développement du village, pour sa part, peut la voir comme une source de bénéfices pouvant être utilisés pour financer d'autres activités de la communauté. Ces objectifs ne sont pas nécessairement incompatibles mais une communauté qui n'a pas, dès le départ, clairement à l'esprit les principales contraintes à résoudre par un investissement, risque de connaître, plus tard, de sérieuses difficultés. En effet, à terme, les agriculteurs se plaindront que les prix élevés des produits laitiers, fixés par le comité de développement du village (pour augmenter les bénéfices) réduisent la demande pour leur lait, alors que le comité peut au contraire rejeter la responsabilité sur des coûts de production trop élevés en raison d'une main-d'œuvre pléthorique permettant de créer des emplois dans le village.

Sauf dans le cas des investissements très petits ou très simples, la préparation des avant-projets ne constitue pas l'étape finale de l'analyse de l'investissement. Il est important de réaliser que, quelque soit la taille ou la complexité d'un investissement, le fait que l'avant-projet présente un résultat financier positif ne garantit pas que l'investissement vaille la peine d'être entrepris. L'avant-projet n'est en effet qu'une approche simplifiée et rapide, prévue pour être facilement comprise par les ruraux et les agriculteurs, et pour les mettre en garde contre les idées de projets qui ne seraient manifestement pas réalistes et nécessiteraient d'être repensées. De fait, les avant-projets ne tiennent pas compte d'aspects plus complexes qui devront être analysés avant qu'il soit décidé de financer un projet de plusieurs dizaines de milliers de dollars.

C'est pour cette raison que, dans la plupart des cas, un investissement qui paraît attractif au stade de l'avant projet devra faire ultérieurement l'objet d'une préparation de projet et d'une analyse détaillées, qui font l'objet du Module 3. Dans le Module 3, une attention particulière est accordée à des facteurs tels que: l'évolution du projet au cours du temps, l'impact des frais financiers, le besoin en fonds de roulement et à une définition plus précise de la demande, des modalités de gestion et des aspects environnementaux (voir Chapitre III. C.).

B. Définir un projet

Nombreuses sont les personnes qui n'ont pas une idée claire de ce qu'est un projet d'investissement; ceci devient particulièrement évident lorsque l'on passe de la phase d'identification participative des priorités locales d'investissement (Module 1), à la préparation et l'analyse de l'avant-projet (présent module). De ce fait, il est fréquent qu'émergent de la Phase I des idées qui ne sont pas susceptibles de constituer de réels projets et un certain temps peut donc être perdu à essayer de préparer des avant-projets dénués de sens. Il est donc utile que les techniciens de terrain discutent avec le groupe, au début de la préparation de l'avant-projet, et s'assurent que le groupe comprend ce qu'est et ce que n'est pas un projet d'investissement.

On peut, sommairement, définir un projet d'investissement de la façon suivante: Il s'agit d'une

«**dépense actuelle de ressources permettant de générer des bénéfices dans le futur**»

Les principaux éléments de cette définition sont que les ressources (sous forme d'argent, de terre, de travail, etc.) sont utilisées pendant **l'année en cours** mais que les bénéfices seront générés au cours des **années futures**. Si les bénéfices sont dégagés l'année où est effectuée la dépense, par exemple dans le cas d'engrais appliqués sur une culture, il ne s'agit pas d'un investissement, mais de l'achat d'intrants pour des opérations courantes.

La plupart des projets d'investissement génèrent un **flux de bénéfices**; c'est-à-dire qu'un seul

investissement entraînera des bénéfices chaque année pendant un certain nombre d'années à venir. Il est aussi important de se rappeler que les bénéfices ne doivent pas nécessairement être monétaires; il est parfois même difficile de les quantifier. Ainsi, les bénéfices de la construction d'une route d'accès à un village peuvent être substantiels, mais il est souvent difficile de les définir précisément. Ils peuvent comprendre: (i) un meilleur accès des ruraux aux services sociaux de la ville la plus proche; (ii) un accès de la communauté aux intrants plus facile et à meilleur marché; (iii) une expédition facilitée des produits vers les marchés extérieurs; (iv) l'établissement de nouveaux commerces dans la communauté et; (v) la réduction de la migration des jeunes qui ne se sentent plus isolés et qui ont de meilleures possibilités d'emploi au niveau local.

Les impacts d'un projet d'investissement ne sont pas tous positifs. Dans l'exemple ci-dessus, la route d'accès peut entraîner une déforestation plus rapide autour de la communauté et une augmentation de l'érosion des pentes à proximité de la route. Pour cette raison, il peut être nécessaire, en préparant un projet, d'y inclure des mesures visant à réduire ses impacts négatifs (voir Chapitre IV. F. et manuel du Module 3).

D'après la définition donnée ci-dessus, les dépenses d'éducation et de formation peuvent être considérées comme des projets d'investissement, car elles impliquent d'utiliser des ressources maintenant pour former une personne pour en tirer un profit dans l'avenir (lorsque la personne utilisera sa formation). Bien que ceci soit théoriquement correct, beaucoup d'institutions financières sont réticentes à financer des projets locaux d'investissement basés uniquement sur l'éducation et la formation, en partie parce qu'il est difficile, sinon impossible, de s'assurer que la personne formée restera dans le poste pour laquelle il ou elle a été formé. Si elle le quitte, sa formation profitera à son nouvel employeur ou à l'activité qu'elle conduira ailleurs, peut-être même dans un autre pays. De plus, il est plus facile de suivre et de contrôler des activités d'investissement dans le cas d'objets physiques. Si le projet consiste à construire une serre pour la production florale par exemple, il est relativement aisé de contrôler que la serre a été bien construite. Ceci ne veut pas dire que la formation ne puisse pas faire partie d'un projet d'investissement; de fait, c'est souvent un élément important des projets d'investissement. Toutefois, dans de tels cas, les coûts de formation ne représentent qu'un élément d'un investissement plus important.

C. Principaux stades de la préparation et de l'utilisation des avant-projets

Il existe trois principaux stades dans la préparation et l'utilisation des avant-projets: (a) l'identification de projets d'investissement potentiels; (b) la définition et la préparation des avant-projets correspondant à ces investissements; et (c) l'évaluation préliminaire des projets proposés sur la base des dossiers d'avant-projet. Ces stades sont brièvement discutés ci-dessous.

1. Identification de projets d'investissement ruraux potentiels

Un plan de développement local ou autre outil du même type peut définir clairement les domaines d'investissement prioritaires d'un groupe ou d'une communauté. Toutefois, un plan de développement local ira rarement jusqu'à définir des projets spécifiques capables de répondre aux priorités identifiées et détaillera encore plus rarement les investissements permettant de concrétiser ces projets. En conséquence, il sera généralement nécessaire que le fonctionnaire responsable du développement au niveau de la communauté, vulgarisateur ou autre technicien de terrain travaillant avec elle, organise une ou plusieurs réunions participatives pour identifier les interventions spécifiques qui répondraient le mieux aux besoins identifiés par la communauté au cours du processus de planification locale.

Ceci peut nécessiter d'aider les membres du groupe à comprendre la nature d'un projet d'investissement et à décrire les investissements nécessaires, et de veiller à ce que le groupe soit réaliste sur ce qui peut être fait; par exemple, si la communauté est isolée, sans voies d'accès pour les véhicules ni possibilité d'accès à d'autres services publics, la construction d'un hôpital ne sera pas une option sérieuse; par contre, un dispensaire communautaire peut être envisagé.

Il est recommandé que la communauté ou le groupe identifie une liste initiale de trois à cinq projets potentiels, car tous ne seront pas réalisables et certaines propositions peuvent être rejetées par l'institution financière car ne répondant pas à un ou plusieurs critères d'éligibilité. Par exemple, un projet de distribution d'eau potable peut paraître possible et être hautement prioritaire pour le groupe promoteur, mais peut nécessiter un investissement par bénéficiaire qui dépasse le plafond prévu par l'institution de financement.

Un tel exemple illustre combien il est important d'expliquer aux porteurs de projets, dès le début de la phase de préparation des avant-projets, les restrictions qui peuvent exister quant à la nature, l'utilisation et le montant du financement disponible. Certains financements sont des emprunts et sont ainsi limités aux investissements capables de générer des revenus permettant de rembourser le prêt. Beaucoup de sources de financement exigent une contribution de la part du groupe ou de la communauté, toutefois le niveau de la contribution peut varier suivant le type de

projets. Peu d'institutions financeront des activités dommageables pour l'environnement; toutefois, la définition de ce qui est considéré comme dommageable peut varier dans une large mesure d'une institution à l'autre.

2. Définition et préparation des avant-projets

Le Module 2 est centré sur la préparation des avant-projets. Il est essentiel que celle-ci se fasse au sein de la communauté ou de la région où vivent les porteurs de projets, et que la préparation ne soit pas transférée, pour des questions de convenance, dans les bureaux de l'institution technique, où seule participerait, au mieux, une poignée de villageois qui pourraient être intimidés par un environnement non familier. Aucun équipement compliqué n'est nécessaire à cette tâche. Bien qu'un tableau soit utile, celui-ci peut être facilement remplacé par de grandes feuilles de papier accrochées aux murs d'une salle de classe, d'une salle de réunion ou d'une maison privée, en utilisant des agrafes ou des punaises. Des marqueurs épais sont nécessaires lorsque l'on utilise du papier, car la majorité du groupe aura du mal à lire les noms et les chiffres écrits avec un stylo à bille ordinaire.

Lorsque RuralInvest a commencé à être utilisé, de nombreuses personnes doutaient que les ruraux, souvent analphabètes, puissent réellement comprendre le processus de préparation et d'évaluation d'une proposition de projet et y contribuer. L'expérience a clairement démontré que ceci était faux. Tous les participants peuvent ne pas être capables d'interpréter ce qui est écrit au tableau (le terme «semoir» par exemple, ou «pompe d'irrigation»); ils comprendront certainement les chiffres écrits à côté. Nous reviendrons sur ce sujet lorsque nous discuterons de la phase d'évaluation de ce module.

Il est important, lorsque cela est possible, que les promoteurs conduisent leurs propres recherches sur les coûts et les prix relatifs à l'idée de projet qu'ils veulent voir réalisée, et qu'ils le fassent avant la session de préparation de l'avant-projet. Si le groupe pense qu'une société de transport côtière, gérée par la communauté, contribuera largement à résoudre les principales contraintes de la région, il est préférable qu'il ait une idée de ce que coûteront les bateaux, les moteurs hors-bord et le carburant nécessaire. Bien sûr, cela n'est pas toujours possible. Ainsi, des communautés indigènes de l'Equateur avaient décidé de préparer un avant-projet pour lequel il était important de fournir l'électricité pour l'éclairage et le pompage de l'eau en utilisant des panneaux solaires. On ne pouvait s'attendre à ce que ces communautés aient une expertise dans ce domaine; il fût donc nécessaire de consulter des experts extérieurs capables de fournir les informations de base sur le coût, la durée de vie et la capacité de tels panneaux. Les membres des communautés auraient été toutefois capables de définir beaucoup d'autres coûts associés au projet, tels que celui des lignes électriques nécessaires à l'éclairage le long de la voie publique principale, de la pompe et du château d'eau.

Lorsque la proposition de projet n'est pas trop complexe et que le groupe a réalisé un travail préliminaire, il est généralement possible de préparer un avant-projet en quelques heures, quelquefois moins. On peut souvent préparer de trois à cinq avant-projets dans la journée, particulièrement si la communauté a sélectionné à l'avance les individus ou groupes chargés de recueillir l'information nécessaire à chaque proposition. Mais, si le groupe ou la communauté ne s'est pas accordé sur les principaux éléments et qu'il est mal préparé, une longue et fastidieuse journée peut ne pas être suffisante pour préparer correctement et évaluer un seul avant-projet.

3. Evaluation préliminaire

L'évaluation préliminaire d'un avant-projet s'appuie sur un petit nombre d'indicateurs de base. Ceux-ci sont décrits et discutés dans les Sections V.F. et V.G. Dans l'ensemble, ces indicateurs fournissent une grille très générale pour l'étude de la viabilité du futur projet. Excepté dans le cas de projets très petits ou très simples, ces indicateurs sont encore insuffisants pour décider de financer un projet; trop d'aspects sont imprécis incertains et trop de facteurs ne sont pas pris en compte. Toutefois, ces indicateurs permettent de déterminer s'il est intéressant de consacrer le temps et les ressources nécessaires à la préparation détaillée du projet.

Du fait des simplifications employées, si un projet ne semble pas possible au stade de l'avant-projet, il y a peu de chances qu'il présente de l'intérêt par la suite. Aussi, les projets qui échouent à ces tests simples doivent-ils être rejetés dans l'état actuel, c'est à dire abandonnés ou restructurés pour améliorer les points faibles.

Les indicateurs utilisés pour évaluer un avant-projet varient selon que le projet vise à générer ou non des revenus, c'est-à-dire selon que le projet est justifié sur la base de sa profitabilité ou de son impact social, environnemental, ou tout autre critère non monétaire. Pour les projets visant à générer des revenus, les dépenses doivent être inférieures aux recettes, et le revenu net doit être suffisant pour rembourser l'investissement initial dans un délai raisonnable, ainsi que pour financer un éventuel remplacement des machines et équipements utilisés. Pour les projets ne générant pas de revenu, le but est de maintenir les investissements et les coûts de fonctionnement par bénéficiaire à un niveau acceptable, et d'identifier les sources de main-d'œuvre et de financement nécessaires par la suite au fonctionnement et à l'entretien de l'investissement (école, route, etc.).

Chapitre III

L'AVANT-PROJET

III L'AVANT-PROJET

A. Qu'est-ce qu'un avant-projet ?

Un avant-projet est une description simplifiée d'un projet. Il définit l'objectif et le statut d'un projet; de plus, il présente une première description des activités impliquées, et une première évaluation du montant des investissements nécessaires, ainsi que du coût de fonctionnement annuel et, dans le cas des projets générateurs de revenus, des recettes annuelles (voir partie III. D.).

L'avant-projet comporte certaines simplifications; qui sont décrites dans la partie III. C. ci-après.

B. Quel est le but d'un avant-projet ?

L'avant-projet répond à un certain nombre d'objectifs brièvement discutés ci-dessous.

a) L'avant projet permet de s'assurer que les membres de la communauté ou du groupe concerné comprennent les implications probables de leur proposition, en termes de coûts d'investissement et de production, de besoins en main-d'œuvre, d'échelle des opérations, etc. Ce n'est souvent que lorsque le projet proposé est débattu publiquement et présenté à tous par écrit que ces éléments apparaissent clairement. Jusque-là, les membres du groupe peuvent avoir seulement ressenti qu'il serait «bon» d'avoir une nouvelle route d'accès au village, sans réellement comprendre ce que cela pouvait impliquer à la fois pour le village dans son ensemble et à titre individuel.

b) L'avant-projet permet d'éviter de consacrer des efforts inutiles à la préparation d'un projet détaillé qui serait incohérent, qui n'aurait pas l'appui des porteurs de projets, ou qui ne répondrait pas aux tests de base de viabilité. Si les ressources humaines et financières nécessaires à la formulation des projets sont limitées, ce qui est souvent le cas, la fonction de présélection de l'avant-projet est très importante. Si la communauté ne peut se faire financer la préparation que d'un seul projet détaillé par an, il est préférable qu'elle ne gaspille pas ses ressources pour un projet qui n'a aucune chance de succès.

c) La participation des membres du groupe à la préparation et à l'évaluation d'un avant-projet est un stade important du processus d'appropriation du projet; elle augmente aussi la confiance des participants dans leur propre capacité à identifier et à développer des solutions efficaces à leurs problèmes ou à répondre aux opportunités existantes. Pour les communautés ou groupes qui ont toujours compté sur une intervention extérieure pour leur montrer la voie à suivre, une telle prise de confiance est une contribution précieuse au capital social de la communauté.

d) La préparation de l'avant-projet, jointe aux autres étapes de l'approche RuralInvest, renforce les chances de succès du projet. L'expérience a montré que les projets développés avec l'appui de RuralInvest et qui ont bénéficié d'exercices participatifs pour la préparation d'avant-projets, présentent moins de problèmes au cours de leur exécution. Ceci semble dû, en partie, au fait que les porteurs de projet ont une vision plus claire des objectifs et activités du projet. D'autres facteurs, tels que la prise de confiance, le sentiment d'appropriation et les relations développées avec les techniciens locaux, jouent aussi un rôle.

C. Quelle différence y a-t-il entre la préparation d'un avant-projet et celle d'un projet détaillé ?

Bien que l'avant-projet constitue normalement la première étape de la préparation d'un projet détaillé, il existe des différences importantes entre les deux. L'avant-projet schématise le futur projet en introduisant des simplifications importantes qui permettent de réduire la complexité de l'analyse et de la partager avec des populations rurales dénuées d'expérience préalable dans la préparation et l'analyse de projet. De telles simplifications ne sont pas négatives en tant que telles, mais elles peuvent être dangereuses si la personne qui dirige les cessions participatives oublie leur existence et si elle encourage les participants à penser que l'avant-projet est le projet. Les principales caractéristiques d'un avant-projet sont les suivantes:

Un avant-projet est une image instantanée du projet, alors qu'une bonne analyse détaillée de projet considère les évolutions du projet dans le temps. Une petite unité de transformation de fruits en confitures et autres produits peut être amenée à traiter des volumes croissants, elle peut augmenter son efficacité de transformation (réduisant ainsi ses dépenses), ou peut entreprendre la transformation d'autres fruits récoltés à différentes périodes de l'année, restant ainsi ouverte plus longtemps dans l'année. L'avant-projet, toutefois, adopte une approche simplifiée et considère les résultats sur la base d'une «année moyenne» pour toute la durée de la vie du projet.

Un avant-projet simplifie le remplacement de l'équipement et des machines. Dans la réalité, les machines et équipements sont remplacés quand il devient trop onéreux de les maintenir en fonctionnement. Le projet doit faire face à ces coûts

les années de remplacement. Pour l'avant-projet qui considère une année «moyenne», cela n'est pas possible. Ainsi, l'avant-projet considère, en année «moyenne», une provision destinée à contribuer aux coûts de remplacement des équipements. Bien que peu précise, cette approche fournit au moins une valeur indicative.

Un avant-projet ignore les frais financiers. Une simplification majeure faite dans la préparation d'un avant-projet générateur de revenus est qu'il néglige les frais financiers, car leur estimation nécessite des calculs compliqués (les projets ne générant pas de revenu n'ont normalement pas à assumer de frais financiers car ils font recours à des subventions plutôt qu'à des prêts). Dans l'analyse détaillée d'un projet, on considère les frais financiers des prêts à l'investissement et au fonds de roulement (somme nécessaire pour couvrir les dépenses de fonctionnement, au démarrage du projet). Les frais financiers peuvent être importants et le fait qu'ils ne soient à ce stade, pas pris en compte signifie que l'avant-projet semblera plus attractif qu'il ne le serait si les frais financiers étaient considérés, ce qui doit être gardé présent à l'esprit.

Un avant-projet utilise des estimations grossières des dépenses et des recettes, par contre, les promoteurs devront s'efforcer d'obtenir des informations précises sur les dépenses et les recettes (y compris sur les rendements et sur les prix de vente), lors de la préparation du projet détaillé. La construction d'un atelier de mécanique peut être décomposée en plusieurs investissements distincts: amélioration de l'accès des véhicules, construction d'une aire bétonnée, construction d'une structure principale (en m^2), fourniture d'eau et d'électricité et équipements intérieurs. Cette décomposition n'est pas nécessaire, ni même souhaitable, lors de la préparation de l'avant-projet. Il est à ce stade suffisant d'estimer, en termes généraux, que le coût approximatif de l'atelier sera de 12 500 dollars EU.

Un avant-projet ignore les dépenses indirectement associées à l'investissement. Un projet implique généralement un certain nombre de dépenses associées qui sont en grande partie négligées au stade de l'avant-projet. Ces dépenses peuvent inclure: la formation technique du personnel, la mise en place de systèmes (par exemple de systèmes comptables), les frais de certification sanitaire ou d'enregistrement d'une société, la conception des emballages et étiquettes, ainsi que le paiement des architectes et ingénieurs qui surveilleront les travaux nécessaires à la réalisation du projet. Bien que chacune de ces dépenses puisse, prise individuellement, être faible, ensemble, elles augmenteront significativement les coûts de lancement d'une nouvelle entreprise. Toutefois, leur estimation précise nécessite un travail important, aussi sont-elles ignorées lors de la préparation de l'avant-projet.

Un avant-projet n'analyse que rapidement l'organisation et l'impact du projet. Pour s'assurer de la réussite d'un projet, il est essentiel d'étudier soigneusement la façon dont il sera géré et opèrera, et d'analyser ses impacts sociaux, culturels et environnementaux. De telles analyses peuvent entraîner de longues discussions au sein du groupe porteur de projet et, dans le cas de l'impact environnemental, peuvent même nécessiter le recours à un spécialiste. Nous rappelons qu'il n'est pas nécessaire, au stade de l'avant-projet, d'apporter toutes les réponses. Toutefois, il est important que les porteurs de projet aient réfléchi à ces aspects, faute de quoi ces discussions peuvent, par la suite, grandement compromettre l'unité et l'engagement du groupe au cours du processus de préparation détaillée.

D. Principaux éléments d'un avant-projet

L'avant-projet préparé avec les porteurs de projets comprend cinq parties. Il existe deux variantes de la dernière partie, l'une correspondant aux projets générateurs de revenus (5a) et l'autre aux projets ne générant pas de revenu (5b). Sauf pour la partie 1 (introduction) il n'est pas essentiel que les composantes soient préparées dans l'ordre présenté. Beaucoup de groupes préfèrent définir l'investissement avant de traiter des coûts de production et des recettes, mais ceci n'est pas une obligation. Un exemple de ces composantes est présenté dans l'Annexe 1 du présent manuel. Ce cas peut être utilisé comme guide pour préparer, par exemple, les tableaux des recettes au cours des réunions.

Partie 1: **Généralités** (voir Section V.B.). Cette partie fournit les informations générales sur les promoteurs, la localisation du projet et ses caractéristiques, ainsi qu'un bref résumé des objectifs et de la justification de l'investissement, y compris la demande prévue pour les produits ou service(s) résultant du projet[4]. L'objectif de cette première partie, si possible limitée à une page, est de permettre à ceux qui ne connaissent pas le projet de comprendre le contexte de la proposition. Dans ce cadre, il est nécessaire d'obtenir l'accord des porteurs de projets sur l'objectif et les caractéristiques du futur projet, ainsi que sur les noms des personnes qui voudraient être impliquées dans son fonctionnement et sa gestion.

Partie 2: **Investissements** (voir Section V.C.). Dans cette section, les porteurs de projets sont priés de dresser la liste des différents éléments de l'investissement qui seront achetés ou fournis par le groupe[5]. Pour

4 Voir Section IV.B.

chacun d'entre eux (excepté pour la terre, voir Section IV.F.), il est aussi nécessaire d'estimer une durée de vie moyenne et de préciser la source de financement: prêt, subvention ou contribution de la communauté (ressources propres). Un calcul simple est alors réalisé pour déterminer le coût moyen annuel de chaque article.

Partie 3: **Dépenses et recettes par activité** (voir Section V.D.). Cette spartie décrit les recettes et les dépenses qui sont directement imputables aux activités du projet, et varient en fonction de la taille des activités (plus les activités sont importantes, plus les dépenses et les recettes sont élevées). Si le projet est simple, il peut ne comporter qu'une seule activité, par exemple la mouture du grain, dans le cas d'un moulin local. Toutefois, dans d'autres cas, il peut impliquer plusieurs activités: par exemple, une unité laitière peut produire du fromage, du beurre et du yaourt. Cette section concerne, en premier lieu, les projets générateurs de revenus, bien que dans certaines circonstances elle puisse être utile pour dresser la liste des dépenses et même des recettes pour les autres types de projets (par exemple, quand un utilisateur doit payer l'accès à un dispensaire). Pour préparer correctement cette section, il est nécessaire que le groupe de porteurs de projets comprenne les concepts d'unité de production, d'unité de vente et de cycle de production qui seront discutés dans la Section IV.D. du présent manuel.

Partie 4: **Recettes et coûts totaux**: Les coûts de production et les recettes par activité doivent ensuite être agrégés. Les coûts de production de l'ensemble des activités représentent généralement la plus grande partie des coûts totaux. Les autres coûts à considérés sont les **Frais généraux et coûts d'entretien** (voir Section V.E.). Cette partie décrit les dépenses qui ne dépendent pas directement du volume de production, mais sont liées au projet global (cette notion sera précisée à la Section IV. E. 3).

Partie 5a: **Evaluation préliminaire de la viabilité du projet, dans le cas des projets générateurs de revenus** (voir Section V.F.). Cette section est utilisée pour décrire brièvement les débouchés attendus et aider à réaliser les calculs simples nécessaires à l'analyse préliminaire de la viabilité du projet. Les principaux indicateurs calculés sont:

- La marge annuelle brute qui permet de déterminer si les recettes prévues sont supérieures aux frais généraux et aux coûts de production;
- Le bénéfice annuel net (marge annuelle brute moins les coûts annuels moyens de remplacement des investissements), qui permet: de déterminer si la marge annuelle brute (ci-dessus) est suffisante pour couvrir le remplacement des investissements lorsqu'ils atteindront la fin de leur durée de vie utile;
- Le nombre d'années de marge brute nécessaire pour couvrir l'investissement, qui permet de déterminer si la marge annuelle brute est suffisamment importante pour rembourser les coûts d'investissement dans un délai raisonnable.

Partie 5b: **Évaluation préliminaire des coûts par bénéficiaire** (Voir Section V.G.). Cette section prend en compte le coût global de lancement et de fonctionnement du projet rapporté au nombre de bénéficiaires et considère la façon dont les frais de fonctionnement seront couverts. Les principaux indicateurs des coûts calculés sont:

- le montant de l'investissement par bénéficiaire, c'est à dire, le coût total estimé de l'investissement divisé par le nombre de bénéficiaires directs (utilisateurs et fournisseurs du projet) et de bénéficiaires directs et indirects (toutes les personnes potentiellement concernées par le projet);
- les frais de fonctionnement par bénéficiaire, c'est à dire, le total annuel des frais de fonctionnement (y compris l'entretien et les réparations) divisé par le nombre de bénéficiaires directs et indirects.

L'identification préliminaire des sources de financement pour le fonctionnement et l'entretien du projet est aussi une partie très importante de la préparation de l'avant-projet, dans le cas des projets ne générant pas de revenu. Il est souvent beaucoup plus facile d'obtenir le financement d'un investissement que de trouver les ressources nécessaires pour couvrir les dépenses annuelles, une fois que le projet fonctionne. Les dépenses qui ne seront pas couvertes par une source de financement extérieure devront l'être par les utilisateurs et/ou la communauté bénéficiaire.

5 Autoapprovisionnement.

Chapitre IV

PRINCIPAUX ASPECTS A CONSIDERE DANS LA PRÉPARATION D'UN AVANT-PROJET

IV PRINCIPAUX ASPECTS À CONSIDÉRER DANS LA PRÉPARATION D'UN AVANT-PROJET

A. Introduction

Bien que l'avant-projet soit, par essence, simplifié, sa préparation requiert qu'un certain nombre d'éléments clés soient considérés et compris par les promoteurs pour la préparation correcte d'un avant-projet. Ces éléments sont: (a) le niveau et la nature de la demande pour les biens et/ou services qui seront produits par le futur projet; (b) les contraintes liées à l'approvisionnement lorsque la question se pose; (c) les paramètres utilisés pour définir les opérations du projet, tels que les unités et les cycles de production; et (d) la nature des dépenses impliquées. Ces éléments sont examinés en détail ci-dessous.

B. Importance de la demande

L'estimation correcte de la demande est essentielle pour tous les types de projets. Aucun projet ne vaut la peine d'être entrepris s'il ne répond pas à une demande, soit du marché (dans le cas de projets générant des produits ou des services destinés à être vendus), soit des utilisateurs potentiels (pour les projets ne générant pas de revenu).

Aussi est-il important que l'estimation de la demande existante ou potentielle fasse partie de la première étape de l'évaluation des chances de succès d'un investissement. La connaissance du niveau de la demande à laquelle devra répondre le projet détermine non seulement sa faisabilité, mais elle jouera aussi un rôle important pour décider de la localisation de l'investissement (par exemple, dans le cas d'un dispensaire, d'un service de transport ou d'un commerce), de la dimension de l'investissement et de la nature des produits ou services qui seront offerts.

Il n'est pas nécessaire, au stade de l'avant-projet, d'entrer dans les détails de l'analyse de la demande; toutefois, aucun avant-projet ne devrait être préparé ou accepté s'il n'explique pas les hypothèses de base relatives aux acheteurs ou utilisateurs des produits du projet et aux types d'utilisation qu'ils en feront. Ces aspects essentiels sont étudiés plus en détail ci-dessous.

1. Projets générateurs de revenus

Pour les projets générateurs de revenus, les deux principaux facteurs à étudier sont les quantités qui pourront être vendues (c'est-à-dire qui seront achetées) et le prix que l'acheteur paiera. Pour certains produits, pour lesquels la demande est rarement un facteur limitant et dont le marché est important (tels les céréales, les parpaings ou l'huile de cuisine), le type de projet assisté par RuralInvest ne pourra couvrir qu'une faible fraction de la consommation totale. De plus, comme ces produits ne sont pas rapidement périssables, ils sont généralement disponibles toute l'année et leurs prix ne varient que lentement, reflétant les variations de coûts de la matière première et du stockage. Ainsi, la détermination des volumes et des prix pour ces projets est associée à la capacité de production, et aux prix dominants sur le marché (moins les coûts de transport vers le marché ciblé).

Toutefois, le cas des produits périssables est bien différent. Les quantités disponibles et, par suite, les prix des produits périssables peuvent varier considérablement dans un court laps de temps, car il peut être très onéreux, voir impossible, de les conserver une journée supplémentaire. Les légumes frais peuvent être abondants et bon marché en hiver, par exemple, lorsque la pluviométrie est bonne et les températures modérées, mais peuvent devenir rares et chers en été lorsque que leur production peut nécessiter une irrigation et même une culture sous ombrage. Il est alors essentiel, dans le cas de produits périssables, de prendre en compte la saisonnalité de la production du projet proposé et de tenir compte de cette saisonnalité pour déterminer les prix qui pourront être obtenus.

La catégorie des produits spécialisés (dont beaucoup d'aliments transformés, de vêtements et de services) est celle pour laquelle il est le plus difficile de déterminer la demande et les prix de vente. Dans ce cas, il n'est pas possible de se référer à des prix standards : ceux-ci varient selon la composition, la qualité et la perception qu'a l'acheteur du produit. Les prix peuvent être estimés sur la base de ceux du produit comparable le plus proche; toutefois, même si le nouveau produit proposé ne présente aucune différence évidente avec l'ancien, une réduction de prix importante peut être, au début, nécessaire pour persuader l'acheteur de préférer le nouveau produit ou service offert par le projet au produit ou service habituel. Le volume des ventes peut aussi être difficile à estimer, en particulier si le produit ou service est nouveau, ou s'il correspond à un marché très étroit. Dans de tels cas, le plan d'investissement ne doit pas être trop ambitieux et il est recommandé de retenir le plus petit volume de production compatible avec les coûts, tout au moins au démarrage du projet. Lorsqu'il s'agit de services, on doit se rappeler qu'un service qui n'est pas vendu à une période précise (par exemple dans le cas d'un tracteur destiné à la préparation des terres) est définitivement perdu; aussi, les variations saisonnières de la demande sont cruciales.

2. Projets ne générant pas de revenus

Il peut être difficile d'estimer la demande pour un produit ou service commercialisé, mais lorsque le produit ne correspond pas à un marché, l'estimation de la demande peut-être encore plus ardue. Quelle sera la demande pour un investissement dans la protection d'un bassin versant ou pour une nouvelle école primaire ? En l'absence de marché, le point de départ doit être l'identification des bénéficiaires présumés, à la fois directs et indirects. Les bénéficiaires sont généralement identifiés en terme de familles; ainsi, à chaque enfant scolarisable ou à chaque patient d'un dispensaire correspondra une famille bénéficiaire. Les bases d'estimation du nombre de bénéficiaires sont détaillées dans la Section IV.D. ci-après.

C. Influence du facteur approvisionnement

Bien qu'elles ne soient pas partout aussi importantes que la demande, les conditions d'approvisionnement peuvent avoir une importante répercussion sur la viabilité d'un projet, particulièrement dans le cas de produits destinés à être commercialisés. Si la production nécessite des matières premières (par exemple du lait pour les unités de transformation laitière) ou une quantité très importante de main-d'œuvre, il est important de prendre en compte la disponibilité de ces éléments. Où sont les agriculteurs qui vendent aujourd'hui leur lait ? Qu'est-ce qui les incitera à vendre leur production à la nouvelle unité ? Les hommes et femmes de la communauté auront-ils suffisamment de temps libre pour travailler au projet ?

Comme la demande, la disponibilité en intrants et les possibilités d'approvisionnement peuvent aussi varier avec les saisons. La main-d'œuvre sera-t-elle rare à certaines périodes de l'année pendant lesquelles les travailleurs sont mobilisés pour récolter leurs champs, ou émigrent pour travailler sur les grandes exploitations des basses terres ? La production laitière décline-t-elle pendant les mois d'été les plus chauds et les plus secs ? Une unité de transformation de fruits et légumes ne fonctionnera peut-être que quelques mois par an, en raison d'un approvisionnement insuffisant ou trop coûteux les autres mois pour la maintenir en fonctionnement.

D. Description des opérations d'un projet

La préparation d'un avant-projet demande de connaître quelques définitions clés. Les quatre principaux aspects sont les suivants.

1. Bénéficiaires d'un projet

Les bénéficiaires d'un projet sont ceux qui tireront un bénéfice de son implantation. Il existe deux types de bénéficiaires: les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects.

Bénéficiaires directs: les bénéficiaires directs sont les personnes qui participeront directement au projet et bénéficieront ainsi de son existence. Ainsi, tous ceux qui seront employés par le projet, qui lui fourniront de la matière première, de la main d'œuvre, ou d'autres biens et services, ou qui utiliseront les produits du projet peuvent être considérés comme des bénéficiaires directs. Les patients qui pourront se rendre au dispensaire ou les enfants qui pourront aller à l'école locale (et leurs familles) seront classés parmi les bénéficiaires directs. Il en sera de même pour l'infirmière ou l'instituteur qui travailleront au dispensaire ou à l'école. Les bénéficiaires directs de l'accès à une route pourront inclure les personnes qui pourront utiliser cette route (chauffeurs et passagers) ainsi que les agriculteurs et autres personnes qui expédieront leurs productions par camion sur cette route.

Dans le cas des projets ne générant pas de revenus, la meilleure façon de quantifier le nombre de bénéficiaires directs est de se poser les questions suivantes: «Que font les habitants de la zone cible en l'absence de ce produit ou de ce service ?» «Deviendront-ils des utilisateurs, c'est-à-dire des bénéficiaires, du nouveau projet ?» et «Combien de nouveaux utilisateurs pourra-t-on servir si le projet est réalisé ?» Peut-être qu'un nombre restreint d'enfants vont pour l'instant l'école, car la seule école accessible est située à plusieurs kilomètres, dans la ville la plus proche. Mais, combien d'enfants seraient scolarisés s'ils pouvaient aller à pied à l'école ? Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les fournisseurs et les ouvriers qui contribuent à la réalisation du projet sont aussi des bénéficiaires directs et doivent être inclus dans l'estimation.

Bénéficiaires indirects. Les bénéficiaires indirects du projet sont souvent toutes les personnes ou familles qui vivent dans la zone d'influence du projet, qu'il s'agisse d'un pont, d'une structure d'approvisionnement en eau potable ou d'une installation de soins journaliers. Ainsi, bien qu'un dispensaire ne soit prévu que pour soigner annuellement 1500 patients, les bénéficiaires indirects pourront inclure l'ensemble de la population vivant dans un rayon de 5 km, 8 km ou même 10 km du dispensaire (selon la facilité d'accès à ce dispensaire), car ceux-ci constituent des patients potentiels. Les bénéficiaires indirects de l'accès à une route peuvent inclure l'ensemble des communautés vivant près de la route, ainsi que les habitants des villages situés à quelques kilomètres de part et d'autre. Le nombre des bénéficiaires indirect est souvent beaucoup plus important que

celui des bénéficiaires directs. Ainsi, un projet de contrôle de l'érosion, par exemple, peut avoir peu de bénéficiaires directs (les agriculteurs et les ménages directement affectés par érosion), mais un grand nombre de bénéficiaires indirects (tous les utilisateurs de la rivière ou des ruisseaux qui seront protégés).

Il est souvent impossible de faire une estimation précise du nombre de bénéficiaires indirects, car la zone d'influence d'un projet n'a souvent pas de limite claire : (a) la limite varie selon les personnes et le besoin qu'elles ont des produits ou services délivrés par le projet ; ainsi une personne peut décider de faire 15 km pour rejoindre un dispensaire, alors qu'une autre ne fera pas plus de 8 km ; (b) pour de nombreuses catégories de projet, il n'y a pas forcément de limite précise entre une personne qui bénéficie d'un projet et une personne qui n'en bénéficie pas. Quelqu'un qui vit à 5 km en aval d'un projet de lutte contre l'érosion bénéficie sans doute de l'impact du projet, mais une personne qui vit 50 km en aval sans doute pas. Où est située la limite de la zone d'influence : à 10 km, 20 km… ? Si un projet protège la biodiversité, qui en sont les bénéficiaires indirects ? Ces questions ne sont pas toujours simples ; quelle que soit la solution retenue, il est important de savoir qu'il existe un certain degré d'incertitude.

2. Unité de production

L'unité de production définit la façon dont les coûts de production sont exprimés. Par exemple, si une personne vous dit qu'une culture de riz nécessite 100 kg d'engrais, votre première question sera: 100 kg pour quelle surface ? Cette question porte sur l'unité de production. Pour une culture, l'unité de production est habituellement l'hectare ou autre unité de surface utilisée localement. Ainsi, nous pouvons parler de 100 kilos d'engrais à l'hectare. **Les quantités mentionnées pour quantifier les coûts de production dans un avant-projet dépendent donc de l'unité de production choisie**.

Les données relatives aux cultures sont généralement exprimées, localement, selon une unité de production homogène. Cela n'est pas aussi simple pour les autres activités. Un projet produisant des poulets peut, par exemple, mesurer les coûts par animal, pour cent animaux, ou pour une bande de poulets (comportant peut-être plusieurs milliers de poulets). Un projet de transport peut définir ses coûts par camion ou par tonne-kilomètre. Lorsque l'on parle d'unité de production dans une usine de transformation ou un atelier, cette unité de production peut, bien sûr, être l'usine ou l'atelier dans son ensemble, mais ce choix peut présenter des inconvénients. Si, par la suite, vous voulez augmenter ou diminuer la taille des opérations, vous devrez re-effectuer tous les calculs. Une meilleure approche est souvent de définir une unité de production identique à l'unité de vente (c'est-à-dire un kilo, pour le fromage, ou une chemise).

Il est important de se rappeler qu'une fois l'unité de production définie, celle-ci doit être utilisée pour estimer l'ensemble des dépenses.

3. Cycle de production

Alors que l'unité de production définit la façon dont on mesure les dépenses et les recettes, le cycle de production définit la période pendant laquelle celles-ci seront mesurées. Pour beaucoup de cultures, ceci n'est pas difficile: le cycle de production **est la période qui va de la préparation des terres à la récolte**. Pour le maïs, par exemple, il peut y avoir une culture par an, durant quatre mois. Pour la tomate, il peut y avoir deux cycles de production par an, de trois mois chacun. **Ceci signifie que l'engrais utilisé dans l'exemple ci-dessus est appliqué au riz par hectare et par cycle de production**. Si le riz est cultivé deux fois par an, les 100 kilos par ha seront appliqués sur chaque culture.

Avec RuralInvest, aucun cycle de production ne peut excéder douze mois. Pour les cultures permanentes telles que les arbres fruitiers, les palmiers et les caféiers, qui produisent pendant un grand nombre d'années, ainsi que pour l'élevage, tel celui des vaches laitières, le cycle de production est généralement de 12 mois, **car les coûts doivent être supportés d'une façon continue**. Avec un cycle de production de 12 mois, il ne peut y avoir qu'un seul cycle par an. Par ailleurs, dans le cas de quelques activités de production continues (par exemple dans le cas de la production de métaux ou d'un atelier de vêtements), il est préférable d'utiliser des cycles de production plus courts, car les dépenses et recettes sont généralement exprimées par semaine ou par mois (salaires des employés, factures d'électricité, paiement des fournisseurs, etc.). Ainsi, il sera possible de travailler sur la base de 12 cycles d'un mois chacun, ou 52 cycles d'une semaine.

Pour un hôtel, le cycle de production peut être réduit à une journée, soit 365 cycles par an, ou moins si l'hôtel ferme pendant une période de l'année. Pour un élevage de poulets, il peut y avoir quatre cycles de 12 semaines, avec un arrêt de quatre semaines chaque année pour permettre le nettoyage et la désinfection[6].

Il n'y a pas de réponse absolue sur la façon de définir le cycle d'une unité de production; il existe souvent plusieurs solutions possibles. Toutefois, il est préférable de choisir l'alternative la plus simple et de se rappeler que **la durée du cycle, multipliée**

6 Le nettoyage devra probablement être considéré comme faisant partie des frais généraux plutôt que des coûts de production. Cette différence est discutée dans les sections suivantes.

par le nombre de cycles, doit être égale ou inférieure à un an; une usine agroindustrielle peut ainsi avoir sept cycles d'un mois par an, et aucune activité pendant les cinq mois restants.

4. Unité de vente

Les unités de vente sont simplement les unités utilisées pour fixer le prix des produits. Il peut s'agir de kilos, de sièges de passagers, de chambres d'hôtel (ou lits), de paires de chaussures ou de boîtes de 12 pots. Il est essentiel que la production, exprimée en unités de vente, corresponde aussi aux unités de production définies précédemment. Ainsi, pour le riz, les unités de vente peuvent être la tonne, mais doivent être la **tonne par hectare** si l'unité de production a été ainsi définie. L'unité de vente de la production d'un troupeau laitier peut-être le litre de lait, mais la production sera alors estimée en **litres de lait par unité de production** (souvent par vache). Parfois les deux unités seront les mêmes (une usine de jus de fruit peut considérer les bidons de 20 kilos de jus à la fois comme unité de production et de vente, dans ce cas, les dépenses et les recettes doivent toutes les deux être estimées par bidon de 20 kilos).

E. Catégorisation des dépenses

Trois principaux types de dépenses doivent être considérés lors de la préparation d'un avant-projet:

- les dépenses d'investissement;
- les coûts de production ou frais de fonctionnement;
- les frais généraux.

Bien qu'il ne soit pas nécessaire, ni même recommandé, de faire une étude détaillée des dépenses au stade de l'avant-projet, il est important de s'efforcer d'attribuer aux différentes catégories définies ci-dessus toutes les dépenses identifiées d'une façon aussi précise que possible. Si ceci n'est pas fait, l'avant-projet peut refléter incorrectement la structure des dépenses, entraînant le rejet d'un projet qui aurait été viable ou l'approbation d'un mauvais projet qui fera alors l'objet d'une analyse détaillée inutile.

1. Dépenses d'investissement

L'investissement constitue le cœur de tout projet. L'investissement est une dépense qui se distingue des autres par le fait q'une fois réalisée, elle va générer des bénéfices pendant plusieurs années. Certains investissements auront une durée de vie très longue – un puits par exemple – d'autres, tels un ordinateur, ne seront utilisés que pendant 4 ou 5 ans. **Par définition, une dépense qui doit être réalisée tous les ans n'est pas un investissement**.

L'achat de terres est un investissement très spécifique. Contrairement aux autres investissements, la terre ne perd en général pas de valeur au cours du temps et est considérée comme ayant une durée de vie infinie. Ainsi, si le coût annuel moyen d'un tracteur peut être estimé en divisant le prix du tracteur par le nombre d'années d'utilisation, le coût annuel de la terre est généralement assumé être nul. Les bâtiments en pierre ou autre matériau solide peuvent aussi avoir une durée de vie très longue, mais ils doivent au moins être entretenus et généreront donc des coûts chaque année.

Bien que cela soit souvent le cas, tous les investissements ne sont pas des biens physiques (bâtiment, machines, etc.). Certains investissements sont moins tangibles, c'est le cas de la formation, de la conception d'un emballage ou d'un système comptable. La même règle s'applique dans ce cas: chacun de ces investissements est une dépense qui ne se produit qu'à intervalles de plusieurs années.

Malgré la règle énoncée ci-dessus, il n'est pas toujours aisé de déterminer si une dépense doit être traitée comme un investissement ou comme un coût de production. L'exemple le plus courant est le coût d'établissement, ou d'achat, d'une culture permanente ou, d'un élevage important. Alors que l'établissement de chaque hectare de caféier ou l'achat de chaque vache laitière représente, bien sûr, un investissement, s'il est prévu d'en établir ou d'en acheter souvent durant la vie du projet (par exemple en réhabilitant 20 hectares d'agrumes à hauteur de quatre hectares par an sur une période de cinq ans), il peut être plus aisé de considérer ces achats comme des coûts de production.

2. Coûts de production ou frais de fonctionnement

Les dépenses d'investissement ne sont pas les seules auxquelles un projet ait à faire face. Lorsque l'investissement est réalisé, la plupart des projets (et tous les projets générateurs de revenus) génèrent des coûts de production ou des frais de fonctionnement. Dans le cas d'une route locale, ceux-ci peuvent se limiter aux réparations et entretiens annuels, mais pour une unité de transformation laitière, ces coûts de production inclueront la matière première (lait), la main-d'œuvre, les additifs, les emballages et l'électricité, pour ne citer que quelques-uns d'entre eux. Les coûts de production ou frais de fonctionnement ont la caractéristique d'être récurrents, c'est-à-dire qu'ils reviennent avec une périodicité qui peut être journalière, mensuelle ou de tout autre intervalle d'une durée maximum d'un an.

La seconde caractéristique importante des coûts de production ou frais de fonctionnement est qu'ils sont directement liés à l'utilisation ou au fonctionnement de l'investissement. Ils sont directement affectés par le niveau des activités (pour cette raison on les appelle parfois charges variables). Ainsi, si un projet n'atteint que la moitié de la production de l'année précédente, les coûts de production diminueront.

La main-d'œuvre est considérée comme un coût de production, ou un frais de fonctionnement, si elle est directement payée en fonction du niveau d'activité. Les salaires des ouvriers qui ne sont payés que lorsqu'ils ont des tâches à remplir (par exemple la récolte, le travail sur une chaîne de production dans une usine) seront donc considérés comme des coûts de production. Toutefois, les salariés qui sont payés que le projet tourne à pleine capacité ou soit presque à l'arrêt (par exemple le directeur ou le mécanicien responsable des machines) ne seront pas classés dans les coûts de production, mais dans les frais généraux (voir ci-dessous).

Il n'est pas toujours facile de faire la distinction entre ces deux catégories. Par exemple, les honoraires d'un vétérinaire qui vient tous les mois examiner les bovins d'une unité de production laitière doivent-ils être classés dans les coûts de production ? Cela dépendra de la manière dont le vétérinaire est payé. S'il est payé par animal inspecté, il s'agit clairement d'un coût de production. Mais s'il est payé par visite (quel que soit le nombre d'animaux) cela rentrera dans les frais généraux. En général, tous les coûts qui varient de plus de 20% lorsque le niveau de la production change sont des coûts de production.

3. Frais généraux et dépenses d'entretien

Les frais généraux et dépenses d'entretien (parfois regroupés sous le terme de frais généraux) constituent la troisième catégorie des dépenses d'un projet. Ce sont des dépenses directement liées à l'existence du projet, mais qui ne dépendent pas de la taille des opérations. Ainsi les frais généraux devront être payés que la batterie de poulets soit pleine ou vide ou encore indépendamment du nombre de personnes qui fréquentera le dispensaire. Ne variant pas avec le volume d'activité, ils n'apparaisent pas dans les côuts de production (voir section précédente). Les frais généraux comprennent par exemple les dépenses de bureaux, l'entretien courant, les impôts locaux, les services comptables, le salaire du directeur, d'une infirmière ou d'autres employés, le fonctionnement d'un véhicule, les impôts locaux sur la terre ou la propriété et les dépenses de bureau. Ils incluront aussi les frais d'entretien de l'équipement (mais pas leur remplacement qui doit être considéré comme un investissement) et les frais d'entretien d'autres biens achetés ou construits au stade de l'investissement (par exemple l'entretien d'une route d'accès ou la réparation des clôtures utilisées pour protéger une zone en cours de reforestation). Bien qu'elles doivent être payées régulièrement (à la différence des dépenses d'investissement), ces dépenses restent souvent les mêmes d'une année sur l'autre, en particulier si l'on ne tient pas compte de l'inflation.

F. Durabilité environnementale

Lors de la préparation d'un avant-projet il n'est pas nécessaire de consacrer des efforts importants aux facteurs environnementaux. Toutefois, il est important d'être conscient, dès le départ, des types de facteurs qui peuvent affecter la durabilité du projet et devront être étudiés plus en détail au cours de la formulation détaillée du projet (Module 3).

L'analyse de la durabilité environnementale traite de l'impact du projet proposé sur les ressources naturelles et de l'environnement de la zone du projet. Si l'on a l'intention d'utiliser une petite rivière pour irriguer une large zone, la quantité d'eau nécessaire peut être supérieure à celle que peut fournir la rivière durant la saison sèche. Aussi, le système d'irrigation peut être un échec, ou bien encore la quantité d'eau disponible pour les usages domestiques des communautés en aval peut devenir insuffisante: un tel projet ne sera pas durable. Les projets qui entraînent la destruction des forêts naturelles, des mangroves, des bas-fonds humides ou d'autres ressources naturelles, ne seront pas durables non plus, car ces changements peuvent avoir un effet négatif sur les moyens d'existence des communautés de la région et entraîner de l'érosion ou d'autres dommages sur l'environnement.

Il faut aussi garder présent à l'esprit que beaucoup d'institutions financières n'approuvent pas les activités entraînant des dégâts sur l'environnement; aussi peut-il être parfois impossible d'obtenir les prêts et subventions nécessaires à l'exécution d'un projet qui pourtant semble très rentable.

Certains projets qui peuvent entraîner des dommages environnementaux seraient sans danger s'ils étaient mieux préparés. Il est en effet souvent nécessaire d'adopter des mesures à même d'atténuer l'impact environnemental. La construction d'un abattoir produisant beaucoup de déchets qui pollueront les eaux d'une rivière est un bon exemple de ce type de projet. Dans ce cas, l'adjonction d'un réservoir pour le traitement des déchets liquides peut permettre de purifier l'eau avant qu'elle ne soit rejetée dans la rivière, et éliminer ainsi l'impact sur l'environnement.

Chapitre V

PREPARATION ET INTERPRETATION D'UN AVANT-PROJET

V PRÉPARATION ET INTERPRÉTATION D'UN AVANT-PROJET

A. Introduction

Comme nous l'avons déjà expliqué, la préparation de l'avant-projet doit être participative; elle nécessite l'entière collaboration des porteurs de projets. Ceci est essentiel pour un certain nombre de raisons (voir Section II.C.) et la tentation pour le technicien local de préparer seul l'avant-projet doit être évitée. De la même façon, le technicien doit se méfier des groupes où seulement une ou deux personnes interviennent au cours des réunions. Ces personnes peuvent représenter le point de vue de l'ensemble du groupe, mais elles peuvent aussi être les personnes présentes les plus influentes, les autres participants s'en remettant à eux. De la même façon, les femmes peuvent ne pas souhaiter parler devant les hommes, ou même ne pas être invitées à participer à la réunion du groupe. Lorsque de tels problèmes surviennent, il peut être nécessaire de conduire plusieurs réunions séparées et de préparer plusieurs avant-projets ou un avant-projet combiné faisant la synthèse des différentes réunions.

Aucun matériel sophistiqué n'est nécessaire pour la préparation et l'animation du processus participatif. S'il n'est pas possible de trouver une salle suffisamment grande pour réunir tout le groupe, la réunion peut être tenue à l'extérieur. Un grand tableau sur lequel écrire peut-être utile pour permettre à l'ensemble du groupe de suivre le processus. Mais il est aussi possible d'écrire sur des grandes feuilles de papier et de les fixer au mur à l'aide d'un ruban adhésif ou de punaises.

Si l'on utilise du papier, on peut préparer à l'avance des tableaux avec des en-têtes et colonnes couvrant les différentes rubriques: généralités, coûts de fonctionnement et frais généraux par exemple, mais ceci n'est pas essentiel. Une petite machine à calculer est souvent utile pour multiplier les quantités entre elles.

Dans le cas où l'avant-projet doit être, par la suite, saisi sur ordinateur par le technicien local (ce qui est souvent nécessaire lorsqu'il est demandé de préparer un rapport ou une requête de financement), il est fortement recommandé que le technicien remette aux membres du groupe une copie du rapport final ainsi préparé. Ceci permettra de s'assurer qu'ils sont tous informés du processus de requête et évitera, par la suite, des malentendus si l'avant-projet ainsi préparé diffère légèrement de l'exercice conduit au niveau du village.

B. Informations générales

Dans la majorité des cas, les techniciens travaillant à la préparation de l'avant-projet avec les porteurs de projet devront déjà bien connaître la communauté, soit parce qu'ils ont travaillé avec elle à la préparation du plan de développement (correspondant au Module 1 de la méthodologie), soit parce qu'ils ont participé, antérieurement, à un exercice de diagnostic ou de planification[7]. Ainsi, le technicien devra déjà avoir à sa disposition la majorité des informations nécessaires pour décrire le projet en termes généraux.

Néanmoins, la liste de contrôle suivante peut être utile pour s'assurer que toutes les informations nécessaires ont été relevées. Il est bon de se rappeler qu'il n'est pas nécessaire de collecter toutes ces informations dès le début de la session. Il sera probablement préférable de discuter des informations concernant l'impact du projet ou les risques environnementaux lorsque l'essentiel de la préparation de l'avant-projet sera terminée; après avoir discuté des aspects concernant les investissements et les opérations du projet, les participants auront, en effet, une meilleure vue d'ensemble de celui-ci.

Liste indicative:

- nom du projet proposé;
- localisation du projet;
- taux de change avec le dollar EU, en vigueur au moment de la préparation de l'avant-projet;
- nom du principal groupe de bénéficiaires (s'il n'en a pas, lui en donner un ou utiliser le nom de la communauté);
- description des bénéficiaires: (i) Quand le groupe a-t-il été constitué ? (ii) Quel est l'objectif du groupe ? (iii) Les bénéficiaires appartiennent-ils à plusieurs communautés ? (iv) Qu'ont-ils fait dans le passé ? (v) Quelles sont leurs activités actuelles ? (vi) Quelle est la répartition des membres entre hommes, femmes et enfants ?
- identification des bénéficiaires directs et indirects (voir Section IV.D.), en précisant, si possible, la répartition entre hommes, femmes et enfants;
- description du projet, y compris sa justification et ses principales activités;
- nature de la demande à laquelle répondra le projet ou chacune de ses activités;

7 La seule exception à cette règle se présente lorsque le porteur de projet est un individu ou une famille.

- impact environnemental potentiel du projet;
- toute autre information pertinente, telle que les projets semblables entrepris par le passé, les autres sources possibles de financement, etc.

C. Investissements

Bien qu'il ne soit pas nécessaire de commencer par les investissements et que cette section puisse être préparée, si on le souhaite, après la description des opérations du projet, la plupart des promoteurs préfèrent commencer à préparer l'avant-projet en traitant de cet aspect. Il s'agit, tout d'abord, d'établir la liste de tout ce qui sera nécessaire pour réaliser l'investissement. Il est généralement plus facile de répartir les besoins en trois catégories: équipement, main-d'œuvre et services professionnels. Il sera nécessaire de suivre ce modèle si l'information doit être par la suite saisie sur ordinateur. On se souviendra qu'il n'est pas nécessaire de fournir une description détaillée de chaque investissement au stade de l'avant-projet. Dans le cas d'un système d'irrigation, par exemple, au lieu de décrire dans les détails chaque type de tuyau, il est suffisant de mentionner «tuyaux d'irrigation», élément auquel ne correspondra qu'un seul montant. Ainsi, la plupart des avant-projets ne nécessiteront pas plus de six à huit investissements différents. Pour chaque investissement, il sera nécessaire de fournir les informations suivantes:

- description de l'article;
- unité de mesure (pièce, mètre, ensemble, etc.); pour la main-d'œuvre, l'unité de mesure doit être le jour, la semaine, le mois ou toute autre unité de temps;
- le nombre d'unités (quantité);
- le coût unitaire (qui multiplié par le nombre d'unités donne le coût total);
- la contribution éventuelle des porteurs de projet au coût de chaque investissement (ressources propres);
- la durée de vie utile de chaque investissement (le nombre d'années pendant lesquelles il fonctionnera avant d'être remplacé);
- la valeur de revente ou valeur marchande de l'investissement à la fin de sa durée de vie utile.

La solution idéale consisterait à imputer le coût de remplacement l'année où celui-ci a lieu, comme cela se fait dans les analyses détaillées de projet, mais cela n'est pas possible pour un avant-projet. On utilise à la place le concept de **provision annuelle pour remplacement**. Dans ce cas, le coût initial d'achat de chaque investissement est divisé par le nombre d'années de vie utile, pour déterminer le montant devant théoriquement être mis de côté chaque année afin d'assurer son remplacement:

$$\frac{\text{Valeur d'un investissement neuf (500 \$EU) moins valeur de revente (100 \$EU)}}{\text{Durée de vie utile de l'investissement (10 ans)}} = 40 \text{ \$EU/an}$$

Si cette valeur n'était pas prise en compte, l'utilisation de l'investissement serait gratuite et, lorsqu'il serait usé, il n'y aurait pas de provision pour financer son remplacement. Ce calcul doit donc être effectué pour chaque investissement dans la dernière colonne du tableau. La somme des provisions pour remplacement est reportée au bas du tableau. Cette somme représente le montant total à mettre théoriquement de côté chaque année pour s'assurer que chaque investissement pourra être remplacé lorsqu'il sera hors d'usage.

D. Coûts de production[8] et recettes des activités

Dans de nombreux cas, un projet réalisé au niveau d'une communauté ne comportera qu'une seule activité: c'est le cas, par exemple, d'un service de bus permettant de relier la communauté aux villes les plus proches, ou une crèche pour les enfants non encore scolarisés. Toutefois, dans d'autres cas, un seul investissement peut permettre de réaliser plusieurs activités. Ceci peut-être le cas d'un système d'irrigation qui alimenterait différentes cultures ou d'une unité laitière qui produirait des fromages, du beurre et des yaourts.

La première étape de la définition des coûts de production et, le cas échéant, des recettes consiste donc à déterminer si plusieurs activités résulteront de l'investissement. Une activité devra être traitée séparément[9] si elle correspond à des dépenses clairement distinctes et, éventuellement, des recettes distinctes. Au cas où les dépenses et recettes correspondant à différentes activités seraient imbriquées entre elles (par exemple, si un bus acquis par le village desservait parfois une ville, parfois une autre, avec le même chauffeur et le même assistant), elles devront être traitées comme une activité unique. En cas de doute, il est probablement préférable, au stade de l'avant-projet, de les traiter comme des activités séparées, dans le but de simplifier l'analyse.

La seconde étape (telle que présentée dans la Section IV.D.) consiste à définir l'unité de production, en accord avec le groupe de porteurs de projet, et de déterminer le nombre d'unités

8 Coûts directement liés aux activités, parfois appelés coûts directs ou coûts variables.

9 Le terme activité est remplacé dans le Module 3 par l'expression plus précise de «bloc», mais activité est un terme plus immédiatement compréhensible et sera utilisé dans l'avant-projet.

impliquées. Comme nous l'avons vu, dans le cas des cultures l'unité de production est généralement l'hectare, l'acre ou toute autre unité de surface adoptée localement. Ainsi, pour la production de tomates, le projet pourra porter sur 2,5 ha. Pour les autres activités, l'unité est celle dans laquelle les coûts seront le plus facilement mesurés. Ce peut être l'investissement dans son ensemble, par exemple une école, un dispensaire (dans de tels cas, nous aurons un nombre d'unités équivalent à un), ou seulement une partie de l'investissement (un kilomètre d'une route de huit kilomètres, ou un bassin d'un projet communautaire d'aquaculture qui en compterait cinq).

Finalement, le groupe doit identifier la longueur du cycle de production et le nombre de cycles par an. Dans le cas des cultures, ceci est généralement simple: la longueur du cycle correspond à la durée de la culture y compris la préparation des terres et la récolte. Le nombre de cycles est le nombre de fois où une culture sera semée chaque année, généralement une ou deux fois. Pour les autres types d'activités, spécialement pour celles qui sont continues, il est souvent plus facile d'utiliser comme cycle la période utilisée pour le calcul des dépenses, c'est-à-dire une semaine ou un mois, tandis que le nombre de cycles sera le nombre de périodes par an (douze cycles dans le cas d'un cycle d'un mois et d'un projet continu sur toute la durée de l'année).

1. Coûts de production par activité

Une fois que ces éléments de base ont été clarifiés, le groupe devra identifier et mettre par écrit **les dépenses résultant d'une activité, par unité de production et par cycle de production**, conformément à l'exemple ci-dessous.

2. Recettes par activité

Lorsqu'un projet génère des recettes, elles doivent être prises en compte dans cette section. Toutefois, souvenez-vous que les recettes doivent être calculées à partir des mêmes paramètres que les coûts de production (unité de production et cycle de production), comme cela est montré dans l'exemple ci-dessus. De plus, le calcul des recettes nécessite un autre paramètre: l'unité de vente. Pour les produits agricoles, la quantité vendue est généralement exprimée en poids: un kilo, une tonne ou une mesure locale telle que le boisseau. Mais, même en agriculture, l'unité n'est pas toujours le poids. Les laitues et quelques autres produits agricoles sont vendus à la pièce. Pour l'élevage, l'unité de vente peut aussi être l'animal (prix par poulet) ou le poids de ce dernier. Les objets manufacturés ou transformés sont normalement vendus à la pièce (prix par boîte de pâté, par paires de souliers ou par miche de pain), bien que le poids ou le volume puissent aussi être utilisés (kilo de fromage, litre de boisson).

Pour chaque unité et cycle de production (hectare/culture, etc.) il est nécessaire de connaître la **production** en unité de vente et le **prix** reçu par unité. Comme indiqué précédemment, ceci est généralement facile dans le cas des cultures. Les tomates peuvent avoir un rendement de 4 500 kilos par hectare et par cycle, et être vendues à un prix moyen de 1,2 unités de monnaie locale (peso, dollar, euro, etc.) par kilo. Pour une usine de production de jus de fruit dont l'unité de production est le pack de 12 bouteilles d'un litre, l'unité de vente sera la même, aussi aurons-nous besoin de connaître le prix auquel chaque pack est vendu. Mais, lorsque l'unité de production est de

Production communautaire de poulets (poulets à rôtir)

Unité de production:	bande de poulet (1 000 poulets)
Nombre d'unités:	3 bandes (pour chaque cycle)
Cycle de production:	3 mois (y compris le temps de nettoyage et de désinfection des installations)
Nombre de cycles par an:	4

Dans le cas d'une production villageoise, cette activité peut générer quelques autres coûts de production. Les dépenses peuvent être beaucoup plus nombreuses dans le cas d'autres projets. Toutefois, si l'avant-projet envisage une douzaine de coûts de production différents, ou plus, il devient probablement trop compliqué et devrait être simplifié.

- Coûts de production totaux par unités et par cycle: (315 + 1 140 + 240 + 1 000) = 2 695
- Coûts de production totaux par unité: 4 cycles x 2 695 = 10 708 ← Ceci inclut tous les cycles
- Coûts de production annuels totaux: 10 708 x 3 bandes = 32 340 ← Ceci inclut toutes les unités

Description	Unité	Coût/unité	No. d'unités	Coût total
Poussins d'un jour	Poussins	0,30	1 050	0,3x1 050 = 315
Aliments	Sac (25 kg)	12,00	95	12x95 = 1 140
Supplément	Sac (10 kg)	20,00	12	20x12 = 240
Main-d'œuvre	Jour	20,00	50	20x50 = 1 000

1 000 litres de lait brut transformé (comme ceci peut être le cas dans une unité laitière) et le cycle de production d'une journée, il est alors nécessaire de connaître: (a) le nombre d'unités de vente (kilos de fromage, etc.) produites à partir de 1 000 litres de produit brut; (b) le nombre de milliers de litres transformés chaque jour (cette information est nécessaire pour calculer les coûts totaux par cycle); et (c) le prix par unité de vente.

L'estimation des recettes par activité est généralement le point le plus faible d'une proposition d'avant-projet. Premièrement, le fait qu'un investissement ait la capacité de produire à un certain niveau ne veut pas dire qu'il l'atteindra toujours (ou, bien sûr, qu'il l'atteindra jamais). Beaucoup d'usines ou de fabriques travaillent en dessous de leur pleine capacité, et beaucoup de cultures n'atteignent pas le rendement maximum observé dans les essais des stations de recherche. Deuxièmement, tous les produits ne sont pas toujours vendus. Certains produits peuvent être endommagés et d'autres ne pas trouver d'acheteur. Ceci est partiellement vrai dans le cas des denrées périssables. Troisièmement, les prix envisagés sont souvent optimistes, et quelquefois très optimistes. On se souviendra que les prix peuvent varier énormément au cours de l'année, en particulier pour les produits saisonniers qui sont courants en agriculture. A moins que le projet ait été préparé spécialement et ne soit géré pour produire à une époque où l'approvisionnement des marchés ciblés est limité, il n'obtiendra pas les prix les plus élevés pour ses produits. Ces considérations sont discutées plus en détail dans le Module 3 (Formulation et évaluation ex-ante des projets). Il est suffisant d'insister ici sur le fait que la production (rendements, etc.) et les prix doivent être estimés avec une bonne dose de scepticisme.

3. Coûts et recettes additionnels par activité

Il est fréquent qu'un projet d'investissement consiste à améliorer les performances ou la productivité d'activités existantes. Dans ces conditions, l'impact de l'investissement doit être évalué sur la base des coûts et des recettes additionnels. En général les paramètres additionnels sont difficiles à estimer sans considérer les coûts et recettes actuelles. Pour cette raison, l'estimation des coûts et des recettes dans les situations « avec projet » et dans la situation « sans projet » est devenue un exercice courant. Les coûts et les recettes de la situation actuelle (ou « sans projet ») sont estimés comme décrit plus haut, comme dans le cas des activités « avec projet ». Cependant, lorsque l'on agrège les coûts et recettes, il faut se rappeler que les coûts et recettes des activités actuelles sans projet, qui seront affectées par l'investissement réalisé dans le cadre du projet, doivent être soustraits des couts et recettes des activités avec projet. Par exemple, avec un troupeau de 10 vaches qui produit 8 litres par jour pendant 180 jours par an (avec un prix de 1 EU$/l) avec des pâturages à disposition et de faible quantité d'intrants, la marge brute sans projet est de 14 000 EU$. Avec des pâturages améliorés, le même troupeau peut produire 10 litres par jour pendant la même durée et la marge avec projet est donc de 18 000 EU$. Ainsi la marge additionnelle sera seulement de 3 600 EU$.

E. Frais généraux et coûts d'entretien[10]

Les frais généraux et coûts d'entretien sont les dépenses qui devront être assurées quel que soit le niveau de production du projet. Ainsi, dans l'exemple présenté ci-dessus, ces dépenses devront être effectuées que le bâtiment d'élevage des poulets soit plein ou vide, ou, dans le cas d'un dispensaire, qu'il y ait 50 patients par jour ou aucun. Ces dépenses ne dépendent pas de l'ampleur de l'activité et n'apparaissent donc pas dans les coûts de production présentés dans la section précédente.

Au niveau de l'avant-projet, il n'y a généralement qu'un petit nombre de frais généraux à prendre en compte. L'un des plus importants est l'entretien. L'entretien doit souvent être conduit quelque soit le niveau d'utilisation des machines ou de l'équipement. Les routes devront souvent être réparées en raison des dégâts dus au climat, quel que soit le nombre de véhicules qui l'empruntent. De la même façon, les bâtiments et beaucoup de machines devront être entretenus.

Il est généralement plus facile de retenir un pourcentage de l'investissement initial pour estimer les coûts d'entretien. Ainsi si l'entretien est estimé à 5 % par an du coût d'investissement et si ce coût est de 50 000 unités de monnaie locale, l'entretien annuel sera de 50 000 x (5/100), soit 2 500. Des niveaux indicatifs de coûts d'entretien pour différents types d'investissements sont présentés ci-dessous ; ceux-ci doivent être considérés comme une estimation grossière qui aura besoin d'être ajustée à chaque cas particulier.

Bâtiments et structures en pierres, briques ou métal; grands canaux d'irrigation; puits; bassins	2 à 3%
Bâtiments légers en bois; équipements lourds (dont tracteurs et camions); canaux d'irrigation secondaires; bassins	4 à 6%
Equipements légers (dont les voitures); équipement général	7 à 10%
Équipements électroniques et de laboratoire (ordinateurs, imprimantes, matériel d'analyse, etc.); moteurs hors-bord	12 à 15%

10 Coûts indirects ou fixes.

Notez que, pour certains types d'investissement, il n'existe pas de frais d'entretien, c'est le cas de la plupart des meubles. Généralement, un bureau ou une table sont utilisés jusqu'à ce qu'ils deviennent trop vieux et soient remplacés.

Le personnel permanent constitue une seconde catégorie importante de frais généraux. Alors que la main-d'œuvre temporaire peut être embauchée et payée à la journée ou à la semaine, suivant les besoins, le personnel technique formé et qualifié ou le personnel assumant des responsabilités importantes doit être gardé en permanence, même en l'absence de travail, faute de quoi il ne serait pas disponible lorsque l'on aurait besoin de lui. Les instituteurs, les infirmières, les mécaniciens, les surveillants, le personnel administratif et de direction, appartiennent tous à cette catégorie. Ce type de personnel devra être payé pendant toute la durée de fonctionnement du projet.

Lors du calcul des coûts salariaux, il ne faut pas oublier (si tel est le cas) d'inclure les contributions sociales et autres paiements dont le projet devra s'acquitter en tant qu'employeur. On se souviendra qu'au stade de l'avant-projet il n'est pas nécessaire d'être très précis en ce qui concerne les salaires et les coûts afférents. Aussi longtemps qu'elles sont réalistes, des estimations sont suffisantes à ce stade.

Les autres types de frais généraux sont moins couramment pris en compte au stade de l'avant-projet. Ils peuvent toutefois inclure: les impôts locaux et taxes foncières; les frais d'électricité et d'approvisionnement en eau; les frais de fonctionnement des véhicules (particulièrement lorsqu'un véhicule est utilisé pour plus d'une activité et ne peut ainsi être assigné à une opération spécifique); les honoraires correspondant aux audits périodiques, à la comptabilité et aux visites d'assistance technique à caractère général; les frais de fonctionnement du bureau (lorsqu'une activité commerciale importante est envisagée). De telles dépenses ne devront être prises en compte dans l'avant-projet que si l'on pense qu'elles représenteront une partie importante des frais généraux.

F. Evaluation préliminaire de la viabilité pour les projets générateurs de revenus

En plus des facteurs généraux, tels que le concept d'ensemble du projet, les bénéficiaires présumés et la façon dont le projet sera organisé, il est nécessaire, dans le cas de projets générateurs de revenus, d'évaluer, au niveau de la communauté, trois indicateurs principaux de viabilité du projet. Ces indicateurs sont la marge annuelle nette, le nombre d'années de marge annuelle nette nécessaire au remboursement de l'investissement, et le bénéfice net (**après** provisions pour le remplacement des investissements initiaux). L'ensemble de ces indicateurs fournit une indication simple mais utile pour savoir si l'avant-projet mérite de faire l'objet d'une proposition de projet détaillée.

Si le résultat est positif pour chacun de ces indicateurs et si le projet répond également aux priorités et besoins des promoteurs, l'avant-projet mérite probablement d'être promu au stade de projet. Chacun de ces indicateurs est brièvement discuté ci-dessous.

1. Marge annuelle brute du projet

La marge annuelle brute est un concept simple: c'est la somme restante lorsque toutes les dépenses (coûts de production et frais généraux) ont été déduites des recettes. Même si les promoteurs sont pour la plupart analphabètes et ont peu ou pas d'expérience préalable en matière de projet, ils sont généralement pleinement conscients du fait qu'une activité générant des dépenses supérieures aux recettes ne constitue pas une bonne proposition. Un avant-projet qui présente une marge annuelle brute positive a donc passé un test quant à sa viabilité.

Si les tableaux de l'avant-projet ont été préparés suivant les directives fournies ici (voir modèle de présentation en annexe), le calcul de la marge annuelle brute consiste simplement à prendre le montant total des **recettes** annuelles dans le tableau des dépenses et des recettes et à lui retrancher le total des **coûts de production** annuels et des **frais généraux** annuels.

2. Nombre d'années nécessaires au remboursement des investissements

Il est nécessaire qu'un projet générateur de revenus rapporte plus qu'il ne coûte, mais ceci n'est pas suffisant. Les porteurs de projet doivent être capables d'estimer si le montant de la marge annuelle nette est suffisant pour que le projet vaille la peine d'être réalisé. Ceci peut être mesuré en regardant combien d'années de marge annuelle nette sont nécessaires pour couvrir le coût de l'investissement de départ. Le calcul est simple:

Investissement total/marge annuelle brute =
x années, par exemple: 10 000/3 000 = 3,3 ans

Dans tous les cas, il est préférable que le nombre d'années nécessaires au remboursement de l'investissement soit aussi faible que possible. Manifestement, le nombre d'années de remboursement d'un projet risqué (c'est-à-dire dont les activités sont nouvelles pour le groupe et pour lequel la demande est difficile à estimer) doit être plus faible que celui d'un projet dont les activités sont bien connues et bien comprises

des promoteurs, ce afin de compenser le risque engagé. A première vue, aucun projet générateur de revenus nécessitant plus de sept ou huit ans pour rembourser l'investissement d'origine ne devrait être retenu, à moins qu'il ait de fortes justifications sociales. Lorsque l'on sait que le projet est risqué, la durée maximale devrait probablement être ramenée à quatre ou cinq ans.

3. Bénéfice annuel net (après provisions pour remplacement des investissements)

Cet autre test financier de l'avant-projet est important. Il est possible qu'un projet génère une marge annuelle brute positive attractive mais que les coûts de remplacement des investissements, qui seront nécessaires à l'avenir, réduisent considérablement cette marge, ou même aboutissent à un solde négatif. Pour cette raison, il est bon d'analyser comment les «provisions annuelles pour remplacement» affecteront la marge annuelle nette calculée, à partir du tableau des coûts d'investissement.

Pour calculer le bénéfice net (après provisions pour remplacement des investissements), il suffit de retrancher ces provisions à la marge nette calculée précédemment. Si le résultat est encore positif, la marge annuelle nette est suffisamment importante pour permettre le remplacement éventuel des différents investissements réalisés.

G. Evaluation préliminaire par bénéficiaire pour les projets ne générant pas de revenus

La différence la plus importante entre les projets générateurs de revenus et ceux qui n'en génèrent pas est probablement que les derniers ne sont pas sélectionnés ou justifiés sur une base financière, mais plutôt d'après leur contribution à la vie sociale, culturelle ou productive du groupe ou de la communauté qui en bénéficiera. Il est évident que de tels objectifs sont plus difficiles à quantifier ou à évaluer que ceux qui correspondent à des indicateurs financiers. Ainsi, beaucoup d'institutions financières ont tendance à mettre essentiellement l'accent sur le processus suivi pour la préparation des projets, pour s'assurer qu'ils correspondent effectivement aux besoins de la communauté, et sur le coût estimé par bénéficiaire. Bien qu'aucun de ces indicateurs ne permette de s'assurer que le projet soit bon, ils peuvent au moins garantir qu'il répond aux priorités de la communauté et qu'il n'absorbe pas plus que la part des ressources normalement impartie.

L'avant-projet préparé avec la méthodologie RuralInvest ne met l'accent que sur le deuxième de ces indicateurs (c'est-à-dire le coût par bénéficiaire). Il examine les différents aspects du coût par bénéficiaire, dont le coût d'investissement et les coûts de fonctionnement.

Le calcul des coûts d'investissement est relativement simple. Les coûts totaux d'investissement, calculés dans le tableau d'investissement, sont divisés par le nombre de bénéficiaires. Dans le cas des projets ne générant pas de revenus, le nombre de bénéficiaires correspond généralement à celui des personnes vivant dans la zone d'influence du projet, qu'il s'agisse de l'aménagement d'un bassin versant ou d'une école. Le coût d'investissement par bénéficiaire est souvent utilisé par les institutions financières pour s'assurer qu'un groupe ou qu'une communauté ne reçoit pas plus qu'une part équitable des ressources disponibles. Il est souvent utile d'effectuer ce calcul aussi bien pour la part des investissements provenant des ressources propres de la communauté que pour celle provenant de subventions. Prenons l'exemple d'un dispensaire communautaire:

Informations de base provenant du dossier d'avant-projet:	
a) Investissement total pour le dispensaire proposé:	50 000 $EU
b) Valeur totale des ressources investies par la communauté:	10 000 $EU
c) Valeur totale des subventions nécessaires:	40 000 $EU
d) Estimation du nombre de bénéficiaires directs (par an):	200
e) Estimation du nombre de bénéficiaires total (directs et indirects):	800
Calculs :	
- Investissement total par bénéficiaire direct (a/d):	250 $EU (50 000/200)
- Investissement total pour tous les bénéficiaires (a/d+e):	50 $EU (50 000/200+800)
- Dépenses d'investissement sur ressources propres (contribution) par bénéficiaire direct (b/d):	50 $EU (10 000/200)
- Dépenses d'investissement sur subvention par bénéficiaire direct (c/d):	200 $EU (40 000/200)
- Dépenses d'investissement sur ressources propres (contribution) pour tous les bénéficiaires (b/d+e)	10 $EU (10 000/200+800)
- Dépenses d'investissement sur subvention pour tous les bénéficiaires (c/d+e)	40 $EU (40 000/200+800)

Quelles informations nous fournissent ces calculs ? Ils nous montrent que le coût d'investissement est de 250 dollars EU par bénéficiaire direct. Ce coût est réduit à 50 dollars EU par bénéficiaire si l'on tient compte des bénéficiaires directs et indirects. Si l'on ne considère que du montant de la subvention, le coût d'investissement par bénéficiaire direct est de 200 dollars EU et de 40 dollars EU si l'on tient compte de tous les bénéficiaires. Ces chiffres sont importants pour l'institution de financement; ils sont aussi intéressants pour les porteurs de projets, puisqu'ils leurs permettent d'estimer le montant des coûts qu'ils auront à supporter pour que le projet se concrétise.

Un second type de calcul est similaire, mais il est effectué à partir des **coûts de fonctionnement**. Si le coût total des coûts de fonctionnement, comprenant les coûts d'opération et d'entretien ainsi que tous les autres coûts fixes, est divisé par le nombre de bénéficiaires directs et indirects, cet indicateur donne une estimation du montant par bénéficiaire nécessaire pour faire fonctionner le projet. Bien que les bénéficiaires puissent, dans le cas de certains projets, ne pas contribuer directement à la couverture de ces coûts (par exemple dans le cas de l'accès à une route), ce chiffre est très important car il donne une indication des dépenses nécessaires pour faire fonctionner le projet. Ces calculs peuvent être encore plus utiles si l'on sépare les coûts en coûts fixes (coûts d'entretien et frais généraux) et coûts variables (qui dépendent du niveau de fonctionnement des projets). Par exemple :

Informations de base provenant de l'avant-projet:

f) Coût total estimé pour le fonctionnement d'un dispensaire:	5 000 $EU/an
g) Frais fixes (entretien et frais généraux):	3 500 $EU/an
h) Coûts variables (dépendant du nombre de patients):	1 500 $EU/an

Calculs :

- Coût de fonctionnement annuel par bénéficiaire direct (f/d):	25 $EU/an (5 000/200)
- Frais fixes pour tous les bénéficiaires (f/d+e):	5 $EU/an (5 000/200+800)
- Coûts variables par bénéficiaire direct (h/d):	7,5 $EU/an (1 500/200)
- Coût de fonctionnement annuel par bénéficiaire direct ou indirect (f/e):	6,25 $EU/an (5 000/800)
- Frais fixes pour tous les bénéficiaires (g/d+e):	3,5 $EU/an (3 500/200+800)
- Coûts variables pour tous les bénéficiaires (h/d+e):	1,5 $EU/an (1 500/200+800)

Nous pouvons donc voir que la direction du projet aura besoin d'environ 25 dollars EU par bénéficiaire direct et par an pour faire fonctionner le dispensaire; soit 5 par an pour chaque personne dans la zone (bénéficiaires directs et indirects) ; toutefois, les frais fixes (infirmière, entretien des bâtiments, etc.) ne représentent que 17,5 dollars EU par bénéficiaire direct ou 3,5 $EU par bénéficiaire total. Le reste des coûts (7,5 dollars EU par bénéficiaire direct) ne sera dépensé que s'il y a des patients à soigner (pour financer les médicaments, les pansements, etc.). Ceci montre, par exemple, que les patients devraient payer au moins 7,5 dollars EU par visite pour couvrir les frais variables; leur capacité à payer plus (par exemple 10 dollars EU par visite) réduirait d'autant le montant dont la communauté ou le gouvernement local aura besoin pour maintenir le dispensaire opérationnel.

Chapitre VI

ÉTAPES SUIVANTES

VI ÉTAPES SUIVANTES

La préparation de l'avant-projet est une étape clé, que le projet émane d'une communauté, d'un groupe ou même d'un individu. Elle aidera les porteurs de projet à se faire une idée plus claire d'aspects clés du projet qu'ils se proposent de réaliser (montant total de l'investissement nécessaire; les coûts de fonctionnement; etc.) et les obligera à réfléchir aux marchés auxquels les produits devront correspondre et aux recettes qu'ils pourront potentiellement dégager, dans le cas d'un projet générateur de revenus, à l'ampleur de la demande et aux coûts par bénéficiaire dans le cas de projets ne générant pas de revenus. Cette étape permettra également au groupe ou à la communauté d'évaluer si le projet paraît faisable, s'ils sont susceptibles de générer les recettes prévues et d'assumer les dépenses nécessaires dès que le projet fonctionnera pleinement. Arrivé à ce stade, beaucoup de discussions au sein du groupe et même de compromis seront nécessaires, car la taille du projet et le nombre de ses activités devront souvent être repensés pour correspondre à la réalité.

Le processus d'évaluation ne retiendra pas tous les avant-projets. Cela ne veut pas dire que les idées rejetées doivent être immédiatement abandonnées. Changer le nombre ou l'envergure des activités peut permettre de rendre un projet viable ; dans d'autres cas, il peut être nécessaire de repenser la nature des produits afin qu'elle corresponde mieux à la demande. Rappelez-vous cependant que «bricoler» les résultats afin qu'ils apparaissent positifs n'aide personne. L'un des rôles des techniciens locaux est d'aider les porteurs de projet à distinguer les idées de projet qui ont un sens et celles qui n'en ont pas. Si un projet semble ne pas avoir de sens, et si les promoteurs de projet insistent, c'est vraisemblablement qu'ils ont des raisons de soutenir leurs propositions qui ne sont pas apparues durant la préparation de l'avant-projet. Le groupe n'est pas toujours honnête avec les techniciens, ou bien il se peut simplement qu'il n'ait pas exprimé clairement les raisons pour lesquelles il souhaite réaliser le projet. Quoi qu'il en soit, c'est le travail du technicien d'essayer de comprendre ces raisons sous-jacentes et de les faire émerger, afin que l'avant-projet reflète au mieux la situation réelle.

Un autre problème peut apparaître lorsque plus d'une proposition semble viable et que le groupe n'a la possibilité de préparer et de soumettre pour financement qu'un seul projet détaillé. Sauf si les différences entre les avant-projets sont très importantes (par exemple si le coût d'investissement est remboursé en deux ans et demi dans un avant-projet et en quinze ans dans l'autre), le processus d'évaluation présenté ici n'est pas assez détaillé pour faire un choix entre différentes propositions. Lorsque les avant-projets viables incluent à la fois des projets générant et ne générant pas de revenus, le processus d'évaluation ne peut servir à faire un choix: ces deux types de projets ne sont tout simplement pas comparables. Si la production d'œufs pour le marché local et la construction d'une structure de soins pour une communauté semblent toutes les deux présenter des chances de succès, un autre mode de sélection devient nécessaire. L'importance du plan de développement élaboré par la communauté devient alors évidente; si les objectifs et les priorités du groupe ont été sérieusement identifiés, ils constitueront une base pour choisir entre ces deux possibilités.

Dans la plupart des cas, l'avant-projet devra être approuvé à un niveau supérieur avant que la communauté ne bénéficie des ressources nécessaires à la formulation détaillée du projet (décrite dans le Module 3 de la méthodologie RuralInvest) ou, lorsque le projet est très petit, avant qu'il ne soit financé. Normalement, le technicien qui a travaillé avec les porteurs de projet devra présenter l'avant-projet au comité de financement ou au comité des projets de l'institution financière; il est toujours préférable que l'un des porteurs de projet puisse assister à la réunion, afin d'assurer une réelle participation de la communauté ou du groupe intéressé. Plus le processus d'approbation est rapide, plus il est facile de maintenir l'intérêt et l'engagement des porteurs de projets. Si le technicien ne peut revenir vers les promoteurs avec l'approbation permettant de passer au stade suivant qu'après un délai de plus de six mois, la proposition peut alors avoir été complètement oubliée, au détriment des préoccupations quotidiennes. Le travail du technicien pour mobiliser à nouveau le groupe, afin de démarrer le processus de préparation avec sa participation effective, sera alors beaucoup plus difficile.

ANNEXES

FICHES POUR LA PREPARATION D'AVANT-PROJETS

PARTIE 1: GÉNÉRALITÉS

Date: _____

Nom du projet: _____

Localisation du projet: Communauté: _____

Village: _____

Province: _____

Nombre de familles du groupe promoteur du projet: _____

Coût d'investissement: Coût total: _____ Coût par famille: _____

Préparé par: _____ Organisme: _____ Tél.: _____

Donnez une **brève description du projet** proposé, en incluant les détails suivants: a) justification et objectifs du projet; b) description des investissements; c) activités du projet; d) description des participants/ bénéficiaires; et e) gestion et organisation proposées pour le projet (qui en sera responsable, comment fonctionnera-t-il, etc.)

Page 1

PARTIE 2: DÉPENSES D'INVESTISSEMENT

NOM DU PROJET: _____ **Date:** _____

COMMUNAUTÉ: _____ **ORGANISME:** _____

INVESTISSEMENT (Type)	UNITÉ DE MESURE	QUANTITÉ	COÛT UNITAIRE	TOTAL INVESTISSEMENT			DURÉE DE VIE (années)	VALEUR DE REVENTE		PROVISIONS ANNUELLES POUR REMPLACEMENT
				TOTAL	RESSOURCES PROPRES (contribution des promoteurs)	FINANCEMENT EXTERNE (emprunt et subvention)		PAR UNITÉ	TOTAL	
1	2	3	4	5 = 3x4	6	7 = 5-6	8	9	10 = 9x3	11 = (5-10)/8
A. EQUIPEMENT et MATERIEL										
SOUS-TOTAL - EQUIPEMENT										
B. TRAVAIL										
SOUS-TOTAL - TRAVAIL										
TOTAL										

PARTIE 3: RECETTES ET COÛTS DE PRODUCTION PAR PRODUIT/ACTIVITÉ

S'il y a plus d'un produit/activité, remplir cette page pour chaque produit/activité.
Lorsque les activités actuelles sont affectées par le projet,
remplir cette page pour chaque situation: avec projet et sans projet.

PRODUIT/ACTIVITÉ: _____
(0)

UNITÉ DE PRODUCTION: _____ **(1)** **Nombre d'unités de production:** _____ **(2)**

Durée de chaque cycle de production (en mois, max. de 12) _____ **(3)** **Nombre de cycles par an:** _____ **(4)**

RECETTES					
Produit **5**	**Unité de vente** (kg, qx, etc.) **6**	**Production par cycle** (unités de vente) **7**	**Prix de vente** (prix/unité) **8**	**Coût de transport** (coût/unité) **9**	**Recettes totales par cycle** (monnaie locale) **10=7x(8-9)**
RECETTES PAR UNITÉ DE PRODUCTION ET PAR CYCLE (11)					
RECETTES PAR UNITÉ DE PRODUCTION ET PAR AN (12) = (11) x cycles par an (4)					

COÛTS DE PRODUCTION					
Intrants / matériaux **13**	**Unités** (kg, boîte, etc.) **14**	**Quantité par cycle** **15**	**Coût unitaire** **16**	**Coût de transport** **17**	**Coût total par cycle** **18=15x(16+17)**
COÛT DES INTRANTS / MATÉRIAUX PAR UNITÉ DE PRODUCTION ET PAR CYCLE (19)					
Main d'oeuvre **20**	**Nombre de personnes** **21**	**Unité de temps de travail** (jour, mois) **22**	**Nombre d'unité de temps par cycle** **23**	**Coût unitaire** **24**	**Coût total par cycle** **25=21x23x24**
COÛT DU TRAVAIL PAR UNITÉ DE PRODUCTION ET PAR CYCLE (26)					
COÛTS DE PRODUCTION PAR UNITÉ DE PRODUCTION ET PAR CYCLE (27) = (19) + (26)					
COÛTS DE PRODUCTION PAR UNITÉ DE PRODUCTION ET PAR AN (28) = (27) x cycles par an (4)					
RECETTES MOINS COÛTS DE PRODUCTION PAR UNITÉ DE PRODUCTION ET PAR AN					

Page 3

PARTIE 4: RECETTES ET COÛTS TOTAUX

Lorsque sont considérées des activités avec projet et des activités sans projet, les totaux des activités sans projet doivent être soustraits aux totaux des activités avec projet

PRODUIT / ACTIVITE page 3: (0)	NOMBRE D'UNITÉS DE PRODUCTION page 3: (2)	RECETTES		COÛTS DE PRODUCTION		RECETTES MOINS COÛTS DE PRODUCTION	
		PAR UNITÉ/AN page 3: (12)	TOTAL	PAR UNITÉ/AN page 3: (28)	TOTAL	PAR UNITÉ/AN page 3: (29)	TOTAL
	1	2	3 = 1x2	4	5 = 1x4	6 = 2-4	7 = 1x6
TOTAL PAR AN							

FRAIS GÉNÉRAUX ET COÛTS D'ENTRETIEN

FRAIS GÉNÉRAUX (pour l'ensemble du projet)	UNITÉ (mois, visite, etc.)	NOMBRE D'UNITÉS PAR ANNÉE	COÛT UNITAIRE	COÛT TOTAL PAR AN
8	9	10	11	12=10x11
TOTAL DES FRAIS GENERAUX PAR AN				

Page 4

PARTIE 5a: FAISABILITÉ / DURABILITÉ

DÉCRIRE LE MARCHÉ PRÉVU (pour les projets générant des revenus, préciser les points de vente, les acheteurs, les conditions, etc.):

ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DE FAISABILITÉ POUR LES PROJETS GÉNÉRATEURS DE REVENUS

A. CAPACITÉ DU PROJET À COUVRIR SES COÛTS

RECETTES TOTALES PAR AN	page 4: total de la colonne 3	_____	**(1)**
COÛTS DE PRODUCTION TOTAUX PAR AN	page 4: total de la colonne 5	_____	**(2)**
FRAIS GENERAUX TOTAUX PAR AN	page 4: total de la colonne 12	_____	**(3)**
COUTS TOTAUX PAR AN (COÛTS DE PRODUCTION ET FRAIS GÉNÉRAUX)	(2) + (3)	_____	**(4)**
MARGE BRUTE PAR AN	= (1) - (4)	_____	**(5)**

B. NOMBRE D'ANNÉES DE MARGE BRUTE ANNUELLE NÉCESSAIRE POUR COUVRIR LES INVESTISSEMENTS

INVESTISSEMENT TOTAL	page 2: total de la colonne 5	_____	**(6)**
NOMBRE D'ANNÉES NÉCESSAIRES	= (6) / (5)	_____	**(7)**

C. BÉNÉFICE ANNUEL NET APRÈS PROVISION POUR LE REMPLACEMENT DES INVESTISSEMENTS

PROVISIONS ANNUELLES POUR LE REMPLACEMENT DES INVESTISSEMENTS	page 2: total de la colonne 11	_____	**(8)**
BENEFICE ANNUEL NET APRES PROVISION POUR LE REMPLACEMENT DES INVESTISSEMENTS	= (5) - (8)	_____	**(9)**

Page 5a

PARTIE 5b: CALCULS SOCIAUX

ESTIMATION PRÉLIMINAIRE PAR BÉNÉFICIAIRE
A. CALCUL DU COÛT D'INVESTISSEMENT PAR BÉNÉFICIAIRE
INVESTISSEMENT TOTAL (page 2: total de la colonne 5) _____ **(1)**
Contribution des promoteurs _____ **%** [(page 2 colonne 6 / page 2 colonne 5) x 100]
Contribution externe _____ **%** [(page 2 colonne 7 / page 2 colonne 5) x 100]
NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES DIRECTS ESTIMÉ _____ **(2)**
Indiquez s'il s'agit de: Familles _____ **Individus** _____
INVESTISSEMENT TOTAL PAR BÉNÉFICIAIRE DIRECT = (1) / (2) _____ **(3)**
FINANCEMENT EXTERNE PAR BÉNÉFICIAIRE DIRECT [(page 2: colonne 7 / (2)] _____ **(4)**
B. CALCUL DES COÛTS ANNUELS PAR BÉNÉFICIAIRE
COÛTS TOTAUX PAR AN page 5: (4) _____ **(5)**
Dont: Coûts de production[1] _____ % [(page 5: (2) / page 5: (4) x 100]
Frais généraux _____ % [(page 5: (3) / page 5: (4) x 100]
COÛTS TOTAUX PAR BÉNÉFICIAIRE DIRECT (5)/(2) _____ **(6)**

PRÉCISEZ QUELLE SERA (SERONT) LA (OU LES) ORIGINE(S) DES FONDS NÉCESSAIRES AU FONCTIONNEMENT DU PROJET:

Page 5b

[1] ou coûts variables

RURALINVEST

Depuis une période récente, la formulation et la gestion des projets d'investissement au niveau local ont pris une importance croissante et sont devenus des outils pour contribuer à un développement rural durable. L'appui apporté aux communautés rurales pour concevoir et mettre en œuvre leurs propres projets, qu'ils constituent des activités productives et génératrices de revenus ou des investissements sociaux – permet non seulement d'assurer une plus grande implication et appropriation de ces projets, mais aussi de renforcer les capacités des communautés à gérer leur propre développement. Cependant, l'adoption de cette approche par les gouvernements, les agences de financement internationales et les banques rurales a également mis en valeur l'importance critique de fournir un appui adéquat et un encadrement méthodologique aux techniciens nationaux travaillant avec ces communautés et les organisations de base pour identifier les besoins en investissement, formuler des projets d'initiative locale et rechercher les moyens de les financer.

RuralInvest répond à ces besoins en offrant une série de modules développés durant plusieurs années et testés à grande échelle sur le terrain. Ces modules fournissent le support mentionné à travers un éventail d'outils, de cours de formation comprenant des manuels et guides méthodologiques, un logiciel et des manuels à l'intention des instructeurs/formateurs. Les modules de la méthodologie actuellement utilisés ou en cours d'élaboration sont les suivants:

Module 1: **Identification participative des priorités locales d'investissement**

Module 2: **Préparation et analyse des avant-projets d'investissement**

Module 3: **Formulation et évaluation ex-ante des projets**

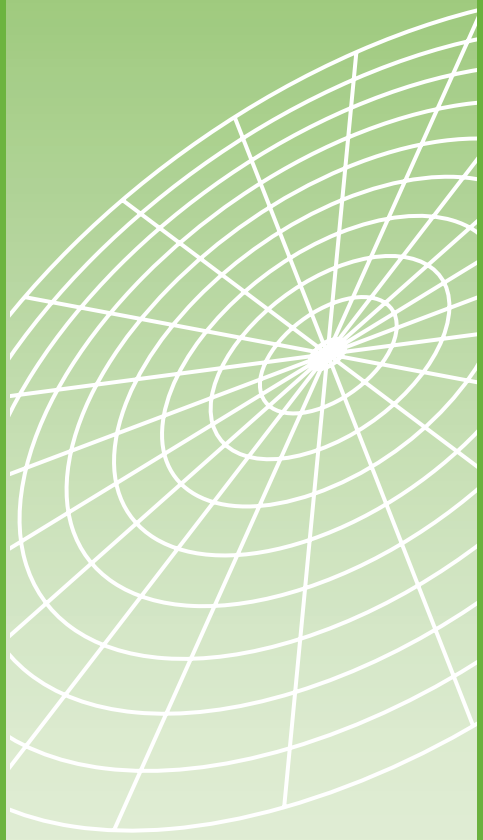
Module 4: **Suivi et évaluation ex-post des projets**

Un cours de formation sur «l'évaluation de la demande pour les investissements ruraux» est également disponible pour appuyer les agents de terrain à évaluer la demande pour les produits commercialisables ou non, élément critique pour analyser la rentabilité des projets.

Module 2: Préparation et analyse des avant-projets d'investissement

Le Module 2 se base sur une identification préalable des besoins locaux, décrite dans le Module 1. Il sert de guide pour la formulation, l'analyse et l'utilisation de dossiers d'avant-projets. L'étape d'avant-projet est destinée à être menée avec les communautés et les individus qui recherchent des financements; elle les aide à traduire des idées générales en propositions concrètes et à comprendre les éléments clés d'un projet d'investissement. L'avant-projet s'appuie sur un format simplifié permettant de définir les grandes lignes des investissements nécessaires au projet, les coûts de production et, le cas échéant, les recettes. Le stade de l'avant-projet permet une première évaluation de la faisabilité du projet et fournit une base pour la formulation ultérieure des propositions de projet détaillées.

MODULE 2



Plus d'information sur RuralInvest ou sur d'autres produits et services du Centre d'investissement de la FAO peuvent être obtenus en écrivant au:

Directeur
Division du Centre d'investissement
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Rome, Italie

Tel: (+39) 06 57054477
Fax: (+39) 06 57054657

Courrier électronique:
Investment-Centre@fao.org

Site internet du Centre d'investissement: www.fao.org/tc/tci
Site internet de la FAO: www.fao.org

TC/D/A1420F/1/11.07/500