

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 publiés¹.

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 techniciens² 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 RurallInvest 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 RurallInvest et maîtrisant la planification participative. Le technicien aidera et guidera la communauté dans l'utilisation des outils et des directives fournies par RurallInvest. 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 projets³ 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 RurallInvest (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 RurallInvest 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 RurallInvest 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

RurallInvest 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 RurallInvest 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 RurallInvest. Ce moteur de recherche permet de rechercher facilement une proposition et de fournir des éléments clés 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 clés 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 RurallInvest peuvent également être classés 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 RurallInvest

RurallInvest 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 RurallInvest, il est nécessaire: (a) d'avoir suivi une formation à la méthodologie et aux outils de RurallInvest; et (b) de se situer dans un contexte où les porteurs de projets potentiels ont accès à des financements. L'expérience a montré que RurallInvest 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.

RurallInvest 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 rentabilité 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



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.

- 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.
- 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.
- 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.

- 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 sessions 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 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 m²), 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 projet⁴. 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 groupe⁵. 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 considérer 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: **Évaluation 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.