

Chapitre IV

PRINCIPAUX ASPECTS A CONSIDERER 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 désinfection⁶.

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 qu'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'apparaissent pas dans les coûts 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 planification⁷. 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 production⁸ 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 séparément⁹ 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.

<u>Production communautaire de poulets (poulets à rôti)</u>	
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

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

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

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: $4 \text{ cycles} \times 2\ 695 = 10\ 708$ ← Ceci inclut tous les cycles
- Coûts de production annuels totaux: $10\ 708 \times 3 \text{ bandes} = 32\ 340$ ← Ceci inclut toutes les unités

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 coûts 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'entretien¹⁰

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%
Équipements 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:

$$\text{Investissement total/marge annuelle brute} = \text{x années, par exemple: } 10\ 000/3\ 000 = 3,3 \text{ ans}$$

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 RurallInvest 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:

<u>Informations de base provenant du dossier d'avant-projet:</u>	
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
<u>Calculs :</u>	
- 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 leur 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 :

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.

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)