



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET
AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO**



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

**Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION (MPSG)
OPTION : GESTION DE PROJETS**

7^{ème} Promotion, Année académique 2012-2013

THEME

**CONCEPTION D'UN SYSTEME DE PLANIFICATION
OPERATIONNELLE DU PROJET MARAICHAGE BIO A DAGA
POUR L'ASSOCIATION FRANÇAISE ELAWA**

Réalisé par :

Francine HOUNSOU

Sous la direction de :

M. Abdoul Aziz KANE

Enseignant Associé au CESAG

Octobre 2013

DEDICACES

Je dédie ce mémoire:

- ✓ A mon père HOUNSOU Grégoire et à ma mère HOUNSOU Clémentine qui ont rendu possible cette formation en m'offrant un soutien sans faille de par leurs sacrifices et prières;
- ✓ A toutes mes sœurs qui malgré la distance ne cessent de renouveler leur amour à mon égard spécialement HOUNSOU Jocelyne qui malgré les affres de la vie qui l'accablent ne ménage pas d'effort pour me combler de bonheur et de soutien ;
- ✓ A ATTIMASSO Meschac et NAMOU Jean Luc qui a chaque rédaction de mémoire se consacrent à la correction ;
- ✓ A mes amis de Dakar qui par leur rôle de conseiller m'ont permis de vaincre les obstacles, que DIEU lui-même dans son amour infini les récompense.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes vifs remerciements :

- ✓ A la représentante de l'Association Humanitaire ELAWA au Sénégal Mme Evelyne JOUVAL pour nous avoir autorisé de mettre en application la théorie en pratique mais également pour nous avoir permis d'effectuer cette mission de consultance. Que Dieu vous bénisse ;
- ✓ A tout le personnel du projet de DAGA avec à sa tête le représentant du chef de village Mr Karim DIOUF et le directeur de l'école élémentaire de Daga Mr Alioune NDIAGNE pour leur disponibilité et leur engagement tout au long de notre présence sur le terrain ;
- ✓ A mon encadreur Abdoul Aziz KANE pour avoir accepté de diriger mon mémoire et pour sa disponibilité, ses conseils;
- ✓ Au corps professoral du CESAG qui nous a permis d'acquérir les outils et la connaissance qu'il faut pour notre formation ;
- ✓ A monsieur SENGHOR, qui nous a accompagné tout au long de notre mission sur le terrain mais également de nous avoir fait aimer la teranga en mettant à notre disposition son véhicule ;
- ✓ A mon collègue EL HADJ MBAYE Sylla pour son assistance et son interprétariat (Wolof en Français) tout le temps où on était sur le terrain;
- ✓ A la septième promotion MPSG2/ GP pour l'union et la collaboration tout au long de ces deux ans de formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

AFD : Agence Française de Développement

AFITEP : Association Francophone de Management des Projets

AFNOR : Association Française de Normalisation

APEL : Association des Parents d'Elèves de l'enseignement Libre

ASC : Associations Sportives et Culturelles

CADL : Centre d'Appui au Développement Local

CEDEAO : Communauté Economique des Etats de L'Afrique de L'Ouest

CG : Comité de Gestion

CR : Communauté Rurale

CRDI : Centre de Recherche pour le Développement International

FFOM: Forces, Faiblesses, opportunités, Menaces

FMI : Fond Monétaire International

FNOGEC : Fédération Nationale des Organismes de Gestion des Etablissements de l'enseignement Catholique

GIE : Groupement d'Intérêt Economique

GPF : Groupement de Promotion Féminine

IOV : Indicateur Objectivement Vérifiable

MARP : Méthode Active de Recherche Participative

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques

OGEC : Organisation de Gestion de l'Enseignement Catholique

OMS : Organisation Mondiale de Santé

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PED : Pays En Développement

PIB : Produit Intérieur Brut

PIBPPA : Produit Intérieur Brut annuel par habitant en Parité de Pouvoir d'Achat

PODC: Planifier Organiser Diriger Contrôler

PPA : Parité du Pouvoir d'Achat

SWOT: Strengths, weakness, opportunities, threats

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Terminologie et concepts propres à la planification stratégique.....	25
Tableau 2 : Choix des indicateurs de mesure de la variable expliquée.....	33
Tableau 3 : Choix des indicateurs du modèle d'analyse de la variable explicative	33
Tableau 4 : Critère de performances et liens avec les besoins du groupe cible	37
Tableau 5 : Information utilisée pour concevoir le système de planification	53
Tableau 6 : Plan d'action.....	61

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Planning des activités selon GANTT	30
Figure 2 : Grille du cadre logique	30

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	iv
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	10
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE	11
CHAPITRE II- DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	32
DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE	39
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE L' ASSOCIATION ET DE SES PARTENAIRES	40
CHAPITRE II- PRESENTATION DU PROJET, CONCEPTION DU SYSTEME DE PLANIFICATION ET RECOMMANDATIONS	48
CONCLUSION GENERALE	73
BIBLIOGRAPHIE	ix
TABLE DES MATIERES	xiv
ANNEXES	xvii

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Le continent africain s'est retrouvé, au lendemain de la vague des indépendances des années 1960, avec une multitude d'Etats, politiquement fragiles et économiquement faibles. Force est de constater que ces Etats, fraîchement affranchis de la colonisation, sont demeurés dans le sous-développement avec un déficit de 13% du Produit Intérieur Brut. Et selon *FRIMPONG ANSAH*, le Produit Intérieur Brut annuel par habitant en Parité de Pouvoir d'Achat global des États membres de la Communauté Economique des Etats de L'Afrique de L'Ouest s'élève à 564,86 milliards de dollars. En plus, une partie de cette croissance économique financée par des dons venant de l'Europe, 40 à 50% de l'investissement global étaient consacrés à l'industrie contre 5% seulement à l'agriculture au cours des années 60 et 70 (*FRIMPONG ANSAH*)¹.

Pour les aider à sortir du sous-développement les organisations (ONG, Associations, Fondations, bailleurs de fonds etc.) ont commencé à œuvrer dans les secteurs jugés prioritaires se répartissant entre les infrastructures (transports, eau potable et assainissement), l'aide à la scolarisation, l'agriculture et l'efficacité énergétique. Principalement l'Afrique demeure la zone d'intervention prioritaire avec 2,1 milliards de dollars de financements en 2010 (Agence Française de Développement)².

Afin d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés ces organisations de développement prônent la performance. De surcroît selon la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement publiée en 2005 la performance qui est aujourd'hui au cœur des systèmes de gestion des programmes/projets et des finances dans la plupart des pays mais surtout dans les pays en voie de développement se traduit par : l'Appropriation, l'harmonisation, l'alignement, les résultats et la responsabilité mutuelle.³

Aujourd'hui, les contribuables, les partenaires et les bailleurs de fonds qui financent l'action de développement sont de plus en plus exigeants quant aux retombées de leurs contributions au développement. Leur attention s'est graduellement déplacée des produits de développement

¹Jonathan H. Frimpong-Ansah, *L'initiative PPTE et les perspectives de croissance en Afrique Subsaharienne*, (Apr 1992), p622

² http://fr.wikipedia.org/wiki/Agence_fran%3%A7aise_de_d%3%A9veloppement

³ <http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>

vers les résultats c'est-à-dire des projets bénéfiques capables de générer des revenus afin de permettre aux générations futures de se prendre à leur tour en charge grâce à ces activités d'où la nécessité de mettre en place un nouveau système de gestion basée sur les résultats. En effet la « Gestion Axée sur les Résultats » (GAR) est une approche globale de la gestion des projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Cette stratégie de travail contribue à améliorer la performance et la responsabilité grâce à des principes directeurs : il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats que vous souhaitez obtenir. Ces approches, ces outils (diagramme de GANTT, le Cadre Logique) et les méthodologies (MARP) utilisés lors des interventions de développement sont considérés comme des éléments très déterminants de la performance des organisations de développement.

Ainsi, le premier impératif de la performance des projets se traduit par une bonne planification. Vue cet aspect particulier de la planification, elle peut être définie comme un processus de choix entre les différentes lignes de conduite possibles et de classification, par ordre de priorité, des mesures à prendre en vue de changer pour le mieux une situation spécifique⁴.

Certes pour que la planification donne sa quintessence il faut que le planificateur utilise son professionnalisme pour cadrer les trois éléments de gestions : qualités, coûts, délais. Les faits observés dans la réalité ne sont malheureusement pas toujours en phase avec cette bonne pratique. En effet, nonobstant les retards constatés dans l'exécution des tâches, la mauvaise répartition des rôles, les dépassements de délais dans la mobilisation des ressources sont autant de facteurs qui compromettent les objectifs et donc hypothèquent l'aboutissement du projet. Tel est le problème rencontré aux niveaux de certaines activités menées par l'association française ELAWA œuvrant dans les projets de développement à DAGA au SENEGAL. Aujourd'hui la volonté des acteurs montre qu'ils ont compris que le fait de mal

⁴ Gestion des programmes/projets : *l'approche basée sur les résultats* de l'unité Sécurité économique du CICR (2008)

faire quelque chose est mieux que de ne pas du tout en faire. Ce qui leur permettra de tirer des leçons des erreurs pour ne pas avoir fait planifier leur projet.

En revanche, pour garder la confiance des contribuables et des bailleurs de fonds, les organisations doivent intégrer dans la conception des projets de développement l'approche axée sur les résultats de la gestion de projet qui offre un cadre clair et pratique contribuant à garantir que ces principes directeurs sont respectés. Ce qui pourrait se traduire par les changements opérés par le projet dans la zone d'implantation.

Consciente de cette réalité, l'urgence de concevoir un système de planification s'impose en vue de trouver des solutions à une situation insatisfaisante. Et cela se fera par la détermination de résultats qui répondront le plus efficacement aux problèmes et aux besoins recensés. L'atteinte de ces résultats nécessiterait alors des mesures et des ressources afin d'accroître l'efficacité de ceux-ci. C'est ainsi que notre étude se propose de concevoir un système de planification opérationnelle du projet Maraichage Bio dans le cadre du renforcement des capacités des projets en cours de réalisation de l'Association ELAWA.

Pour ce faire, le mémoire s'articulera autour de deux (0 2) parties avec pour objectif :

- en premier lieu, la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- en second lieu se fera le cadre empirique de l'étude.

PROBLÉMATIQUE

Le Sénégal est l'un des pays les plus pauvres du monde. Environ 34 % de ses habitants subsistent avec moins de 1,25 \$US par jour. En 2012, il occupait le 154^e rang sur 187 pays pour ce qui est de l'indice du développement humain établi par le Programme des Nations Unies pour le développement⁵. La distribution de la richesse y est très inégale, le taux de pauvreté étant relativement plus élevé en milieu rural.

Pour financer le développement des populations la coopération internationale a été sollicitée pour appuyer les populations démunies en vue de les aider à sortir de la pauvreté⁶.

C'est dans ce cadre que des partenaires au développement tels que ELAWA ont entrepris d'importants projets dans le village de Daga. Ces projets portant sur l'amélioration du cadre de vie des populations en général, ont démarré avec la mise en place d'une pompe, d'une citerne et d'un robinet dans le puits se trouvant dans la cour de l'école. C'est ce puits équipé qui permet aujourd'hui d'approvisionner en eau tout le village de Daga. Ce qui lui confère son caractère productif des résultats fiables de développement.

En dépit de la volonté affichée par l'association de produire des résultats fiables de développement, elle se heurte à des difficultés. En effet, la plupart des projets (énumérés plus haut) menés par l'association sont le fruit d'un tâtonnement, car aucun des projets déjà réalisés n'a fait l'objet d'une planification opérationnelle, d'un suivi et d'une évaluation. Tel est le problème que rencontre aujourd'hui le projet de maraichage bio. Au faite le problème fondamental auquel nous avons été confrontés est qu'aucune action n'avait été planifiée mais qu'un volet du projet avait d'ores et déjà été implémenté (les adhérents du projet ont été envoyés en formation à Keur samba Dia).

Face à de tels agissements, l'association court le risque de ne pas pouvoir :

- Jouer son rôle d'acteur d'aide au développement,
- Etre efficace dans son travail sur le terrain;

⁵ <http://hdr.undp.org/fr/rapports/mondial/#sthash.vK6111kn.dpuf>

⁶ Centre de Recherche, de réflexion, de Formation et d'Action Sociale (CERFAS)

- D'identifier les projets prioritaires et de les exécuter convenablement
- De Rechercher l'adhésion de toutes les parties prenantes au processus de planification ;
- De programmer les activités dans l'espace et le temps avec les parties prenantes ;

Du coup, les résultats escomptés ne seront pas atteints à 100%. En l'absence d'outils de planification opérationnelle (entre autres MS PROJECT), il serait impossible de déterminer si les activités suivent la bonne direction et si des progrès et des succès ont été réalisés, pire encore de savoir comment les efforts à venir pourraient être améliorés. Le projet risque d'être mis en œuvre au mauvais moment ou d'une manière inadéquate, ce qui se traduirait par des réalisations médiocres. De même, les activités du projet risquent fort de s'écarter de la normale et de s'avérer inefficaces et inefficients.

Dans cette perspective, la planification opérationnelle s'impose de plus en plus comme une modalité efficace pour les décideurs, les gestionnaires des programmes et tous les acteurs de développement en général. Elle vise à garantir, d'une part, une meilleure prise en compte des potentialités et contraintes de développement et d'autre part une implication effective des populations dans le processus de définition des besoins et de prise de décisions, ainsi qu'une meilleure appropriation des investissements.

Cette connaissance factuelle de la planification opérationnelle permettra aux organismes non gouvernementaux de montrer leur capacité à :

- Relever le niveau de vie des populations ;
- Comprendre , orienter et encadrer le développement ;
- Favoriser la recherche d'un consensus sur les futurs possibles et sur les objectifs à suivre ;
- Faciliter la prise de décision et le contrôle.

Au regard de ce caractère primordial de la planification opérationnelle, il s'impose à une association d'envergure ELAWA qui est à la recherche de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration du niveau de vie des populations à travers ses projets de développement de planifier ses activités quel que soit le projet élaboré.

Dans le but de trouver des solutions aux problèmes auxquels elle se heurte, l'association ELAWA projette de mettre en place un système de planification des activités de son projet dans le village de Daga d'où l'intérêt de ce thème intitulé : « **Conception d'un système de planification opérationnelle du projet maraichage bio à Daga pour l'association ELAWA** »

OBJET DE L'ETUDE

Notre étude part du diagnostic participatif réalisé sur le terroir de Daga que l'association n'a pas un système de planification d'où le choix du thème conception d'un système de planification opérationnelle du projet Maraichage Bio. Il s'agit de planifier minutieusement les activités à mener au cours de ce projet compte tenu des ressources disponibles et des délais qui nous sont impartis.

OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'objectif général de la présente étude est :

- L'Amélioration des performances d'Elawa à travers la planification opérationnelle du projet Maraichage Bio

Pour ce faire, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques suivants :

- Gérer efficacement les ressources du projet ;
- Etablir une chronologie entre les ressources, le délai d'exécution et les activités de la planification opérationnelle aux différentes étapes du projet ;

INTERET DE L'ETUDE

A travers la réalisation de la présente étude, différents centres d'intérêts se dégagent et se présentent comme suit :

-Pour l'Association ELAWA et les partenaires au développement

Elle devra permettre de :

- ✓ suivre régulièrement les progrès dans l'exécution d'un projet en fonction de ses objectifs de manière à garantir la réalisation des résultats de développement
- ✓ analyser les dépassements calendaires éventuels et prendre des mesures correctives
- ✓ améliorer les conditions de vie des populations du projet avec une garantie pour les générations futures d'une part et d'autre part fournir des informations pertinentes au service d'aide au développement sur la planification opérationnelle.

- Pour le CESAG

L'étude cherche à approfondir la réflexion dans le domaine de la planification opérationnelle d'un projet de développement. La présente étude en tant que document de recherche peut également servir de support pour les étudiants et d'études de cas pour les besoins d'ordre pédagogique en vue de renforcer l'expertise du CESAG.

- Pour nous-mêmes

Cette étude constitue une manière de mettre en pratique les outils et méthodes acquis, dans le cadre de notre formation en gestion des projets notamment dans le domaine de la gestion des projets de développement.

DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

La présente étude a été réalisée à DAGA, site d'intervention de l'Association ELAWA. Toutefois, elle n'a pas la prétention de planifier toutes les activités menées par l'association mais celles qui sont en cours.

Elle entend seulement contribuer à la conception d'un système de planification opérationnelle du projet maraichage Bio qui pourra leur servir de référence pour les actions à venir. Elle se limitera à la conception, elle ne s'étendra pas au suivi et à l'évaluation.

DEMARCHE DE L'ETUDE

La méthodologie adoptée se résume comme suit :

- la recherche documentaire sur divers ouvrages dans le domaine du management des projets de développement à la bibliothèque du CESAG, les cours théoriques ;
- la Prise de contact avec les responsables du projet qui consistera à l'explication des objectifs de l'étude et de la méthodologie à adopter ;
- la prise de contact avec les autorités locales de DAGA;
- l'interview de groupes (discussions informelles) avec la population;
- La Conception du système de planification opérationnelle du projet maraichage BIO en cours ;

PLAN DE L'ETUDE

Le plan est divisé en deux grandes parties précédées par une introduction générale et suivies d'une conclusion.

La première sera consacrée à la présentation du cadre théorique et méthodologique de l'étude. Cette partie est composée des deux chapitres dont le premier sera relatif à la revue de la littérature et le second à la démarche méthodologique

La deuxième partie mettra l'accent sur le cadre empirique de l'étude. La présentation de l'association et de ses partenaires sera abordée dans le premier chapitre. Le chapitre deux mettra en exergue la conception du système de planification opérationnelle du projet Maraichage bio et recommandations.

*PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE*

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE

Dans ce chapitre nous allons exposer les éléments théoriques qui faciliteront la compréhension des principaux concepts liés aux notions projets et qui nous permettra de faire notre étude.

1.1- LES DEFINITIONS DES CONCEPTS DE BASE

Les concepts développés ici seront nécessaires à la compréhension de l'étude que nous allons développer.

1.1.1.- Projet ⁷ Programme et Plan

Projet

Plusieurs définitions ont été données pour expliquer le terme « projet » par les différents auteurs.

Depuis 2002, la norme X50-115 retient la définition de l'ISO 10006 : 1997 qui définit le projet comme étant « un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques ».

Ces étapes de validation, constituant une des tâches de la gestion de projet, permettent de déceler les non conformités au plus tôt et de s'adapter aux nouvelles contraintes dues aux aléas non prévus initialement. La maîtrise du temps alloué à chaque tâche est primordiale à l'analyse des risques.

Après avoir défini le projet, nous déterminons la typologie de projets en tenant compte d'un certain nombre de critères de classification.

Selon l'initiateur, on parlera suivant le cas des projets gouvernementaux, des projets privés, de projets individuels, de projets ONG, de projets internationaux, etc.

⁷ Professeur AW Aboubacar, *cours sur la conception des projets*, CESAG (2011)

La décision de mise en œuvre de tels projets est subordonnée à leur rentabilité financière et économique.

D'autre part et à contrario, on a les projets non directement productifs dans lesquels l'objectif principal est cette fois –ci la création de biens et/ou services non marchands.

Ces types de projets sont habituellement désignés sous l'expression « projet de développement » et obéissent très souvent à une préoccupation d'ordre social, politique, etc. Ils visent principalement un transfert de richesses (toutes natures confondues) dans le but de venir en aide à un pays, une région, un village ou des groupements. Ces projets peuvent être perçus comme « un ensemble d'investissements et d'activités limités dans le temps et dont le résultat contribuera à améliorer la qualité de vie d'un groupe de bénéficiaires donnés »⁸P.GITTINGER, 1985.

Programme⁹

A la différence d'un projet, un programme est un cadre cohérent d'actions visant à atteindre des objectifs globaux qui comprennent des ensembles d'activités groupés sous différentes composantes et orientées vers la réalisation d'objectifs spécifiques. Par conséquent, les programmes font partie intégrante d'un plan correspondant à un niveau supérieur de résultats, un objectif global de développement. (BIT, 1986)¹⁰

Plan¹¹

Un plan de développement est un ensemble de dispositions destinées à permettre à l'économie d'un pays ou d'une région d'atteindre, au cours d'un laps de temps défini des objectifs de croissance ou de développement.

⁸P.GITTINGER, *analyse économique des projets agricoles*, Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1985

⁹ Professeur AW Aboubacar, *cours contexte de la conception des projets*, CESAG (2012)

¹⁰Manuel de formation sur la *conception, le suivi et l'évaluation des programmes et projets de coopération technique*, Genève, BIT, 1986

¹¹ Professeur AW Aboubacar , *cours contexte de la conception des projets*, CESAG (2012)

Pour ce qui est du critère « importance de décisions », on distingue les plans stratégiques qui essaient de déterminer les objectifs primordiaux d'une organisation et stratégies qu'il faudra utiliser pour les réaliser.

Enfin, on parle des plans opérationnels qui, en traduisant le plan stratégique en langage courant, permettent à ceux qui s'occupent des opérations journalières de l'organisation, de déterminer pratiquement comment utiliser les ressources disponibles pour réaliser les objectifs primordiaux.

En somme, le plan¹² est un ensemble de programmes visant un même objectif global de développement. (TRAORE, 2004)

Un projet bien conçu requiert un document clairement formulé mettant en exergue une logique entre les ressources, les activités planifiées, les résultats attendus et les objectifs de développement.

1.1.2- Gestion de projet

Selon (Cleland,1990)¹³ « la gestion de projets est l'art de diriger et de coordonner des ressources humaines et matérielles tout au long de la vie d'un projet en utilisant des techniques de gestion modernes pour atteindre des objectifs prédéfinis d'envergure, de coût, de temps, de qualité et de satisfaction des participants ».

Il est possible de compléter cette définition en mentionnant aussi les ressources financières et les ressources informationnelles.

Boutinet (1990) a bien formalisé la distinction entre la gestion par projet et la gestion de projets :

¹² Professeur Ahmadou TRAORE, *codex Gestion et suivi de projets*, CESAG, janvier 2004

¹³ Cleland , *Project Management Institute*,1990

« La gestion de projet privilège l'objet sur lequel porte le projet, tandis que la gestion par projet utilise le projet comme méthodologie appropriée pour introduire dans la gestion d'un ensemble organisationnel les changements souhaités. »

Il est possible de souligner que la gestion par projet est une préoccupation de la haute direction, tandis que la gestion de projets s'adresse aux gestionnaires de projets. La gestion de projets repose sur la mise en œuvre d'une démarche qui s'appuie sur un découpage du cycle de vie d'un projet en six phases.

1.1.3- La planification générale et planification des projets de développement

Définitions et généralités

Si les situations sont claires, elles ne requièrent pas une analyse et une évaluation systématiques des possibilités alternatives. La planification est toujours orientée vers un futur inconnu. « Puisque l'esprit humain ne peut prévoir le futur dans toute sa complexité, nous ne pouvons que tenter d'avoir des "visions" des situations prochaines.¹⁴ »

Ainsi, « La planification est motivée par l'intention d'agir, de faire quelque chose par rapport à une situation future inconnue. Dans la vie quotidienne, on poursuit des souhaits et des désirs, sur la base d'un certain système de valeurs. Les souhaits et les désirs qu'espèrent réaliser plusieurs personnes peuvent être décrits comme "objectifs".¹⁵ »

En conclusion, la planification est un processus orienté vers des objectifs visant à influencer une situation future complexe.

Dans le contexte de la planification de développement, la nature des programmes et des projets nécessite une compréhension plus précise de la planification.

Il y a beaucoup de parties prenantes (la population, la collectivité locale, l'association, etc.) dans un programme ou un projet: celle dont on essaie de résoudre les problèmes, les maîtres

¹⁴Bureau International du Travail, *le suivi et l'évaluation des programmes de coopération technique*, 1996

¹⁵AGCD : *Manuel pour l'application de la planification des interventions par objectifs (PIPO)*, Bruxelles, 1991

d'œuvre, ceux qui surveillent et ceux qui prennent la responsabilité globale. Les programmes/projets sont donc influencés par une multitude de gens.

Au cours de la planification des projets, les parties prenantes doivent être prises en considération. Bien entendu, les gestionnaires de projets ont encore un rôle à jouer en tant que garants de la faisabilité d'un projet.¹⁶

Selon Aaron WILDAVSKY, la planification c'est le fait d'être capable de contrôler le futur par les actions réalisées dans le présent, le plus on contrôle le futur, le plus on peut dire avoir planifié effectivement.¹⁷

D'après, Y. Soler, La planification d'un projet est un outil incontournable pour le management de projet. Elle permet de définir les travaux à réaliser, fixer des objectifs, coordonner les actions, maîtriser les moyens, diminuer les risques, suivre les actions en cours, rendre compte de l'état d'avancement du projet. La planification est un outil de prise de décisions pour le chef de projet mais aussi de communication entre les différents acteurs d'un projet. Elle permet alors de maîtriser les interfaces du projet. Planifier optimise ainsi les chances de réussite d'un projet en améliorant la productivité grâce à une meilleure maîtrise de la qualité.¹⁸

Quant à Michel Godet : « *ce qui se conçoit bien s'énonce clairement* » c'est la raison pour laquelle parmi les multiples définitions de la planification nous retenons celle de KLACKOFF (1992) cité par M. Godet : « *la planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir* »¹⁹

➤ Nécessité de Planifier

Il y a deux grandes raisons qui font qu'on puisse planifier :

¹⁶Mémento de l'agronome, *collection techniques rurales en Afrique*, 1993.

¹⁷Aaron WILDAVSKY, *politiques* Juin 1973 Volume 4, Issue 2 , pp 127-153

¹⁸Y. Soler, *Guide méthodologique – Planification et suivi d'un projet*, juin 2001

¹⁹Michel Godet ; *prospection et planification stratégique*, 1985

1^{ère}. Raison : le besoin de pallier à la carence des connaissances (des études ou des analyses) pour informer les agents économiques sur le contexte de leur action ou pour garantir une prise de décision éclairée. Il faut donc collecter l'information pour le bien être de la population. En tout état de cause, les études (de faisabilité, de rentabilité) doivent précéder l'investissement.

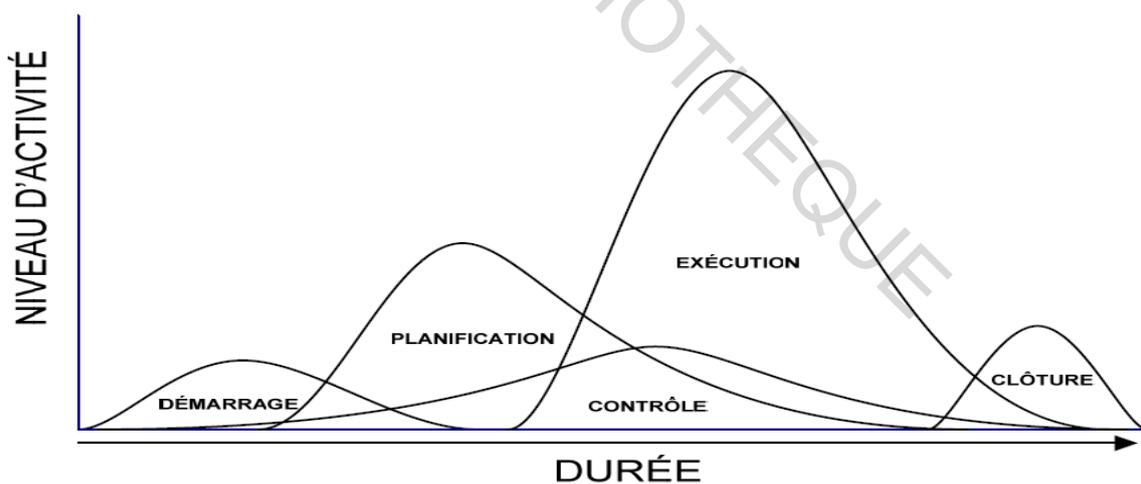
2°. Raison : la caution à l'obtention du crédit, aides ou ressources extérieures où les bailleurs de fonds exigent leur utilisation dans le cadre d'un plan de développement. Pour terminer le succès de l'exécution du plan pour atteindre les objectifs que l'on s'est assignés exige que tout le monde soit mobilisé ou se sente lié par celui-ci (plan) et c'est le travail que doivent faire les organes de sensibilisation, encadrement et mobilisation de la population.

1.2- ETAPES DU CYCLE DE VIE D'UN PROJET ET LA TYPOLOGIE DES PROJETS

1.2.1- Les étapes du cycle de vie d'un projet

Pour l'Union Européenne « Le cycle de projet suit la vie d'un projet, de l'idée initiale jusqu'à son achèvement. Il sert de cadre pour assurer la consultation des parties prenantes, définir les décisions clé, les termes d'information et les responsabilités relatives à chaque phase pour prendre des décisions de manière éclairée à chaque phase de la vie d'un projet. Le cycle se sert de l'évaluation pour tirer des leçons à prendre en compte dans la conception de programmes et projets futurs »²⁰

De cette définition Gilles Boulet PMP nous propose les principaux éléments de gestion de projet que l'on pourrait considérer dans le cadre de l'analyse d'un projet à travers la figure suivante:



Source : *Guide PMBOK®*, Project Management Institute Newton Square, Pennsylvania, Quatrième édition ©2008

²⁰ Professeur AW Aboubacar , *cours contexte de la conception des projets*, CESAG (2012)

- **Le Démarrage**

La première étape du processus consiste à choisir des projets ou programmes qui sont efficaces pour le développement, mais qui sont autant que possible rentables économiquement et financièrement.

- **La planification**

A cette phase, les propositions de l'identification sont passées en revue afin d'évaluer avec fiabilité toutes les composantes du projet. Pour ce faire, on détermine les conditions, les besoins, les contraintes locales et les variables de changement social qui affecteront la conception du projet.

C'est l'étape qui consiste en un ensemble d'analyses permettant de justifier la **faisabilité technique, économique et sociale** du projet d'une part et de montrer, étant donné les circonstances, que le projet constitue la meilleure solution au problème que l'on cherche à résoudre après **analyse de toutes les variantes** d'autre part.

Il importe, durant cette phase d'obtenir **l'adhésion des intervenants** et de s'assurer qu'il y a entente entre les divers participants sur les objectifs.

- **Le Contrôle**

Avant de décider la réalisation d'un projet quel qu'il soit, il est nécessaire d'en définir les objectifs, puis d'en évaluer la faisabilité technique et l'utilité, qui la plupart du temps peut s'exprimer sous forme d'un calcul de rentabilité.

Durant cette phase il s'agira en fonction de divers critères établis de poser un jugement global sur le projet.

Cette phase critique, portera sur une analyse des risques pour ces éléments.

Le jugement doit porter sur la contribution efficace du projet au développement du pays, la rentabilité économique des investissements. C'est l'étape où les bailleurs de fonds observent avec attention les objectifs de la viabilité et la cohérence interne du projet.

A intervalles réguliers, le projet doit être contrôlé à l'aide du système qui a été mis en place. La personne adéquate aura la responsabilité finale de prendre la décision de rééquilibrage au cas où le projet s'écarterait de son objectif prévu.

- **L'Exécution**

Cette phase correspond à la mise en œuvre des moyens prévus dans la convention de financement en vue d'atteindre les résultats escomptés et l'objectif spécifique du projet. Elle comprend donc la confection des plans d'exécution et la rédaction des rapports de suivi.

La mise en œuvre incombe à l'organe d'exécution du projet.

- **La clôture ou évaluation finale**

L'évaluation terminale intervient six à douze mois après la phase d'exécution. L'objectif visé à travers cette phase est de déterminer dans quelles mesures les objectifs globaux du projet ont été atteints, en termes d'impact, d'effets et de produits.

Elle consiste à apporter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur un projet achevé. Il s'agit de déterminer la pertinence des objectifs et leur degré de réalisation, l'efficacité, l'impact et la viabilité par rapport au développement.

L'analyse des résultats obtenus conduit, en outre, à tirer des enseignements de l'expérience acquise pour les projets similaires à venir ou à la formulation des recommandations pour l'orientation de projets semblables futurs.

1.2.2- La typologie des projets

Il existe deux types de projets : les projets à but lucratif et à but non lucratif.

Les projets à but lucratif sont des projets créés pour générer des bénéfices. Ces projets sont relatifs au domaine industriel et ayant un cycle.

Les projets à but non lucratif par contre ne génèrent pas de profit. Ils sont généralement des projets sociaux ayant un impact économique à long terme. Ces projets ont généralement pour but de résoudre un ensemble de problème pour une population donnée.

➤ Cas particulier des projets de développement

Ils sont intimement liés à l'innovation et au changement. L'expression projet de développement désigne toutefois habituellement les projets qui sont réalisés dans les pays en développement avec une assistance d'un pays économiquement développé ou d'une organisation multilatérale.

Selon Conyers et Kaul (1992) sont plus précis lorsqu'ils décrivent les caractéristiques d'un processus de développement local réussi dans les pays en développement. Selon eux, une telle réussite implique :

- un bien être accru de la communauté, selon ses propres perceptions ;
- l'identification et la priorisation par la communauté elle-même des besoins communs qui doivent être satisfaits et des problèmes qui doivent être résolus ;
- la formulation des objectifs de développement et un processus participatif pour l'atteinte des objectifs ;
- à long terme, un niveau plus élevé d'autonomie grâce auquel la communauté prend en charge sa propre destinée.

Rondinelli (1976) a identifié un grand nombre de problèmes que connaissent les projets dans les pays en développement ; il regroupe ces problèmes en sept(7) catégories :

- identification et préparation inefficace des projets ;
- imperfection des processus d'évaluation ex ante et de sélection des projets ;
- Conception défectueuse des projets ;
- Problèmes de démarrage et de mobilisation des ressources ;
- Exécution et supervision inadéquates des projets ;
- Evaluation ex post déficiente, mauvaise diffusion des leçons apprises et insuffisances des mesures pour assurer la pérennité du projet ;

Sans faire de recommandation explicites, Conyers et Kaul (1992) identifient quatre catégories de facteurs de succès des projets de développement locaux dans les pays en développement :

- Environnement du projet :
 - Un environnement politique national et local favorable au développement ;
 - Un leadership local imputable, engagé, imaginatif et stable ;
 - Une expérience de l'autonomie locale.

- Caractéristiques du projet
 - L'implication des bénéficiaires ;
 - L'utilisation des ressources locales ;
 - La culture organisationnelle.

- Emergence du projet
 - Mode d'entrée du projet dans la communauté ;
 - Taille du projet.

- Organisation et gestion du projet
 - Objectifs clairs ;
 - Flexibilité ;
 - Autonomie et imputabilité ;
 - Une approche basée sur l'apprentissage ;
 - Le développement du leadership et des ressources humaines.

Il convient de noter que les projets de développement se situent dans un contexte où se retrouve plusieurs niveaux de planifications : la planification globale, nationale et sectorielle.

1.2.3- Les étapes de la démarche de conception d'un système de planification et les outils de planification

➤ **Types de planification selon la durée du projet**

Les projets de développement sont établis pour une durée déterminée. Plusieurs facteurs expliquent la nature et la complexité des problèmes à résoudre. Il s'agit de considérer d'abord des impératifs internes d'ordre administratif ou politiques. Mais, il y a aussi des facteurs externes. On tient compte de la nature des problèmes à résoudre par le projet, des données

techniques. Mais aussi des considérations d'ordre politiques. Notons aussi que les problèmes structurels exigent des solutions avec un plan de longue durée.²¹

Planification du développement

En général, toute planification est un processus qui se déroule en 3 étapes successives il s'agit de :

- L'élaboration (y compris la préparation)
- L'exécution ou mise en œuvre
- L'évaluation

Planification de projet ou programme de développement

Dans ce point, nous analysons les différents types de la planification de projet ou programme de développement utilisées par les organismes du développement.

A cet effet, nous mettons sur la planification stratégique, la planification structurelle, la planification organisationnelle, la planification opérationnelle, et la planification financière.

➤ **Corporate stratégie groupe des projets**

- **La planification stratégique des projets de développement**

La planification stratégique sert à fixer les orientations et les activités futures du projet. Cette étape de planification répond à la question de savoir quel est l'objectif général que le projet veut atteindre compte tenu des ressources disponibles. La planification stratégique fournit un aperçu d'ensemble des activités quotidiennes du projet. La planification stratégique apporte de la clarté à ce que vous voulez faire et à la manière dont vous allez y arriver, en comparaison d'un plan d'action qui ne concerne que les activités quotidiennes.²²

²¹ CT.KAHUSU; *le processus de la planification économique*, IFAD, KIN, 2009

²² Janet Shapiro ; *Boîte à Outils sur la Planification Stratégique*, Ed.Newtown, Johannesburg 2001, p4

La planification stratégique peut être résumée en six étapes principales :

Étape 1 : La réalisation de l'état des lieux : « Elle permet d'avoir une prise de conscience des caractéristiques propres à l'organisation et donc de trouver des réponses aux questions suivantes :

Où en sommes-nous actuellement ?

Dans quels domaines œuvrons-nous réellement ?

Quelles sont les exigences et priorités des décideurs, des agents et autres groupes ?

Cet état des lieux se réalise à deux niveaux :

Au sein de l'organisation pour identifier ses forces, faiblesses et contraintes;

Au niveau de son environnement extérieur pour voir quelles sont les opportunités qui s'offrent à elle et quelles sont les menaces ou risques qui la guettent.

Il est nécessaire de savoir si nos performances sont compatibles avec celles de l'environnement en perpétuelle évolution avec de nouveaux besoins et de nouvelles exigences.

Étape 2. Définition de la mission de l'organisation : « La mission, c'est la raison d'être de l'association. La mission évolue, se modifie avec le temps au gré des décisions de l'organisation et des champs d'activités qu'elle exploite.»²³

Étape 3. La fixation de l'objectif de l'organisation : « La prise de conscience des caractéristiques propres de l'organisation ainsi que de la détermination de sa mission nous donnent tous les éléments nécessaires pour la fixation de l'objectif.

Étape 4. La définition du problème : Nous pouvons alors passer à la définition du problème. Il s'agit de tous les éléments qui empêchent ou pourraient empêcher la réalisation de ce qui est désiré. Citons à titre d'exemple :

²³ M. Papa Féllou DIALLO, *Cours de conception des projets dans les ONG*, CESAG, 2012

- La non acceptation du projet par la population;
- Une faiblesse au niveau de la gestion ;
- Une insuffisance de ressources humaines ;

Étape 5. L'élaboration des stratégies alternatives : A la lumière des contraintes, opportunités, menaces, forces et faiblesses et en tenant compte de la mission de l'organisation, de l'objectif et du problème défini, nous pouvons maintenant élaborer nos stratégies. Les stratégies doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- Être cohérentes avec l'objectif/problème ;
- Être mesurables ;
- Doivent découler de décisions qui tiennent compte de l'objectif et de la ligne d'action.

La planification stratégique implique une prise de décision, ce qui nous amène à constater que la décision est inhérente au processus de planification.

Étape 6. L'élaboration des activités pour chacune des stratégies : Cette étape du processus nous amène à élaborer des activités. Ainsi, à partir de l'objectif principal et les stratégies alternatives définies, on établit les sous objectifs. Ce sont des points où il nous est impératif d'obtenir des résultats si nous voulons atteindre notre objectif.²⁴ »

Enfin le gestionnaire de projet doit définir les postes de travail, les profils des occupants des postes, définir les activités, pour faciliter le travail au sein du groupe.

- Le plan stratégique

Pour l'élaboration du plan stratégique, on fait usage de deux des trois autres fonctions du management à savoir, « organisation » « direction » et « coordination ». Lorsque vous révisez un plan stratégique, vous déterminez des paramètres qui influenceront le travail de votre organisation, généralement pour une durée de deux ou trois ans ou même plus. Il est donc

²⁴ M. Réal Romuald MBIDA, *Cours de Stratégie*, CESAG 2008

important de consacrer suffisamment de temps et d'énergie au développement du plan stratégique.²⁵

Tableau 1 : Terminologie et concepts propres à la planification stratégique²⁶

Mission	Raison d'être de l'ONG ou association
Haute direction	Niveau où s'élaborent la mission, la stratégie et les orientations générales
Environnement	Ensemble des faits, circonstances, conditions et personnes qui touchent de près ou de loin l'association L'environnement se subdivise en deux dimensions : Environnement extérieur : environnement macro Environnement interne : le personnel/ secteur ou domaine d'intervention de l'ONG
Ressources	Éléments financiers, matériels et humains dont dispose l'association
Contrainte	Entrave, contrainte ou obligation qui imposent des limites à l'action. Contrainte fixe : incontournable Contrainte mobile : modifiable à l'intérieur de certaines limites Contrainte externe : provient de l'environnement, d'une loi Contrainte interne : provient des ressources, de la technologie
Politique	Énoncé de principe qui sert de guide à l'action
Procédure	Façon d'opérer dans le cours de la réalisation de tâches précises
Objectif	Résultat final ou but précis à atteindre
Critère	Unité de mesure dont on se sert pour comparer deux ou plusieurs options ou objectifs
Budget	État prévisible des fonds dont l'association compte se servir.

²⁵ Janet Shapiro ; *Boîte à Outils sur la Planification Stratégique*, Ed. Newtown, Johannesburg 2001

²⁶ Document de la planification générale et stratégique, www.befiles.com

- **Planification structurelle**

La planification structurelle consiste à fractionner le projet en tâches élémentaires, préciser le contenu exact de ces tâches et regrouper ces tâches dans une structure correspondant à la stratégie de gestion envisagée pour la réalisation du projet. La planification structurelle doit produire trois types de résultats :

- une liste exhaustive des tâches à accomplir pour réaliser le produit qui constitue la finalité du projet ;
- une description du contenu de chaque tâche ;
- une structure logique regroupant les extrants, les activités et tâches selon certains paramètres utiles pour la gestion de la réalisation du projet.

. On désigne aussi le résultat par les expressions « organigramme des tâches » et « structure de fractionnement des tâches »²⁷

- **Planification organisationnelle**

La planification organisationnelle (*qui fera quoi ?*) consiste à choisir les personnes pour réaliser les tâches ainsi identifiées; leur expliquer leur rôle dans le projet et définir les relations entre elles et avec les autres intervenants.

Trois considérations principales devraient inspirer l'action du chef de projet au moment où il effectue cette assignation.

- Il est impératif que la responsabilité de chaque tâche soit assignée à une seule personne ou à un seul organisme.
- Il ne suffit pas d'assigner la tâche à un intervenant; il faut aussi, obligatoirement, que le chef de projet obtienne son accord à l'exécuter à l'intérieur des contraintes budgétaires et autres et s'assure que le mandat confié est bien compris.
- Le nom de l'intervenant responsable doit être ajouté à la fiche de tâche et celle-ci communiquée à l'intervenant.²⁸

²⁷ AW Aboubacar, *cours de planification opérationnelle des projets*, (2013)

Pour mieux organiser ces projets, toute organisation doit choisir la façon dont ces ressources seront gérées. Il existe plusieurs types de structures. Entre autres, on trouve :

La structure fonctionnelle possède les trois caractéristiques suivantes : La responsabilité du projet est confiée à un service ou à une division fonctionnelle, dont le directeur choisit normalement le chef de projet parmi ses subordonnés.

La structure fonctionnelle est bien adaptée à la gestion d'un projet qui présente l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes : La nature du projet correspond bien au domaine principal ou exclusif de spécialisation ou de responsabilité du service auquel on en confie la gestion. L'entreprise réalise plusieurs projets comparables et aucun en soi n'a en lui-même de très grande importance stratégique.

La structure Task Force réalise un très petit nombre de projets importants (idéalement, un seul), de longue durée (six mois au minimum), d'une importance stratégique significative et de nature multidisciplinaire.

La structure par projet peut être perçue comme la juxtaposition ou le fonctionnement parallèle de quelques équipes de structure de type commando. Dans ce cas, la responsabilité des projets est confiée à des groupes autonomes, dont chacun gère l'ensemble de ses ressources. L'équipe de projet est formée de personnes choisies par le chef de projet et affectées au projet à plein temps pour la durée de ce dernier ou de l'une de ses principales phases. Lorsqu'un projet se termine, sa structure administrative est dissoute et le personnel est affecté à un autre projet.

La structure matricielle est un ensemble de structures en Task Force permanentes, appliquées de façon systématique à plusieurs projets multidisciplinaires réalisés simultanément et consécutivement, en coexistence et en coopération avec la structure fonctionnelle normale. La structure matricielle convient bien à une organisation qui réalise des projets tout en exerçant régulièrement des activités fonctionnelles, mais dans laquelle on souhaite regrouper les spécialistes en unités disciplinaires. Certains bureaux de génie-conseil, par exemple, fonctionnent régulièrement en structure matricielle.

²⁸ Planification et contrôle de projet 09/03/2005, in www.Rb.ec.lille.fr

La stratégie de gestion des parties prenantes du point de vue de la planification structurelle est constituée des personnes qui sont affectées positivement ou négativement par les activités ou le résultat final du projet. Cela inclut également les gens qui travaillent sur le projet, ceux qui l'influencent et ceux qui seront ultimement affectés par le projet.

- **Planification opérationnelle**²⁹

La planification opérationnelle (*quand faire quoi ?*) consiste à déterminer la durée des différentes tâches, l'agencement des tâches les unes avec les autres et établir un calendrier prévisionnel de réalisation indiquant le moment où chacune devra être exécutée, compte tenu des échéances imposées. L'ordonnancement des tâches s'effectue généralement à l'aide d'un logiciel. Quelles sont les étapes d'une planification opérationnelle des projets ?

- La planification détaillée des activités³⁰

La démarche à suivre est semblable à celle de la planification des activités pour chaque résultat intermédiaire : il faut détailler toutes les sous-activités nécessaires pour atteindre la réalisation de l'activité en question. Si nécessaire, l'on peut même ajouter un niveau supplémentaire de détails (des « sous-sous-activités»). Le niveau de détails approprié est difficile à décider d'avance et dépend du moment dans le cycle de projet. Au moment où l'exécution du projet démarre la description des activités doit permettre :

Un échelonnement (planification dans le temps) à une date t des activités ;

Une répartition équitable des tâches et des responsabilités ;

Une estimation correcte des moyens financiers et humains ainsi qu'un calcul précis des coûts. A la fin de la formulation, le détail dans la description des activités doit permettre l'élaboration d'un budget exact.

²⁹ AW Aboubacar, *cours de planification opérationnelle des projets* (2013)

³⁰Planification et contrôle de projet 09/03/2005, in [www. Rb.ec.lille.fr](http://www.Rb.ec.lille.fr)

➤ Outils de conception des projets de développement³¹

Les outils les plus utilisés dans la planification des projets sont : le réseau PERT et / ou ABC, le diagramme de GANTT, le CADRE LOGIQUE et la MARP. Dans cette étude, l'accent sera mis sur le diagramme de GANTT car il assure la planification de l'ensemble du projet et la MARP qui permettra d'identifier le problème prioritaire auquel est confronté la zone d'intervention du projet.

• Réseau PERT

La méthode PERT (program Evaluation and Review Technic), ou des pièces jalonnées, est particulièrement adaptée à l'ordonnancement des fabrications d'un produit unitaire complexe, construction d'un pont, d'un ouvrage d'art, d'un bâtiment, etc.), à l'ordonnancement des études en général, ou , plus généralement des études d'un projet ou d'un ouvrage.

Il est basé sur l'ensemble des activités et ressources du projet. Il permet un agencement des activités du projet en déterminant les contraintes d'interdépendance entre celles-ci, permettant de déterminer le chemin critique du projet ou la durée normale.

Il est aussi utile au gestionnaire de projet pour une allocation optimale des ressources du projet. C'est donc un outil de gestion des projets par excellence.

• Diagramme de GANTT

Il constitue un outil de planification et d'exécution des activités du projet. C'est un graphique permettant d'établir le calendrier des activités du projet échelonné dans le temps, de déterminer la durée du projet, d'établir et vérifier le calendrier d'utilisation de certaines ressources et de vérifier l'état d'avancement des travaux par rapport aux prévisions. C'est un outil de communication par excellence.

³¹AW Aboubacar, *cours de planification opérationnelle des projets* (2013)

Figure 1 : Planning des activités selon GANTT

	Trimestre1	Trimestre2	Trimestre 3	Trimestre 4
Activité A				
Activité B				
Activité C				

Source : cours de planification opérationnelle des projets, AW Aboubacar (2013)

- **CADRE LOGIQUE**

Le cadre logique est un outil de gestion qui fait partie intégrante du système de gestion du cycle de projet de plusieurs pays et organismes d'aide au développement.

Dans sa structure de base, le cadre logique est un tableau de dimension 5*4 (cinq lignes et quatre colonnes) . Les lignes représentent les niveaux d'objectifs du projet ainsi que les conditions critiques de leur réalisation. Les colonnes quant à elles, indiquent comment l'atteinte des objectifs peut être vérifiée.

Figure 2 : Grille du cadre logique

LOGIQUE D'INTERVENTION	RESUME NARRATIF	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES DE REALISATION
Objectif global				
Objectifs spécifiques				
Résultats				
Activités				

Source : Extrait du cours des projets, élaboré par codex de TRAORE Ahmadou, professeur au CESAG

Le cadre logique présente un intérêt très important pour le promoteur du projet en ce sens qu'il permet entre autres :

- D'apprécier la cohérence du projet et surtout le degré de maîtrise par le promoteur des différentes dimensions du projet ;
- D'identifier et de prendre en compte dès le début de l'analyse du projet, les risques majeurs auxquels le projet pourrait être confronté ;
- De faciliter le dialogue futur avec le promoteur après financement du projet.

Bien que constituant un outil très important dans la planification, l'évaluation et la mise en œuvre des projets, le cadre logique ne garantit pas à lui tout seul la réussite du projet. En effet, s'il permet de relever les incohérences d'un projet, il ne propose cependant pas de nouvelles solutions ; par ailleurs, le cadre logique est un document succinct qui ne donne pas tous les détails requis lors de la planification, de l'évaluation et la mise en œuvre d'un projet.

MARP³²

La MARP est une activité systématique et progressive d'apprentissage du milieu rural, exécuté dans un ou plusieurs villages par une équipe multidisciplinaire composée de membres de la communauté en question ainsi que des chercheurs, personnes et ressources. L'objectif est de trouver, avec la participation des habitants, des actions et/ou des pistes de recherche prioritaires. Elle vise à renforcer l'autonomie de la population locale, en encourageant les gens à partager, améliorer et analyser leurs connaissances et conditions de vie, à planifier, agir, contrôler et évaluer

³² Papa Féllou DIALLO, *Cours de Conception des projets dans les ONG*, CESAG, 2012

CHAPITRE II- DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Cette partie sera consacrée à la définition de la méthodologie sur laquelle sera axée l'étude.

2.1- PRESENTATION DU MODELE THEORIQUE

Pour une bonne compréhension et une meilleure analyse des composantes de l'étude, le choix des variables est primordial . Il s'agit pour l'étude d'identifier des paramètres et d'établir les liens causes à effets de telle sorte qu'on puisse avoir une variable a expliquée.

2.1-1. Hypothèse de l'étude

Un bon système de planification est celui qui permet à un projet d'atteindre ces résultats dans les délais prévus en utilisant au mieux les ressources (Humaines et matérielles) et les moyens prévus à cet effet. L'amélioration de l'intervention est selon nous le facteur clés de succès de celui-ci.

Ainsi l'étude aura pour modèle d'analyse l'hypothèse de base selon laquelle l'amélioration de l'intervention dépend d'une part de l'analyse qui est faite des problèmes auxquels est confronté la population afin d'y apporter des solutions et d'autre part de la manière dont est conçu et planifier le projet.

2.1-2. Opérationnalisation des variables

- **Variable expliquée**

La planification du projet Maraichage Bio (Cpm)

La variable expliquée Planification du projet Maraichage Bio (Cpm) se définit comme une démarche permettant de déterminer le temps nécessaire pour chaque activité et pour l'intervention dans sa totalité. Il relie l'exécution des activités au calendrier (parallèlement ou consécutivement à d'autres activités) puis suit la réalisation des activités selon le cycle de gestion des projets.

Cette variable s'articule autour des indicateurs qui permettent de justifier l'utilité du système de planification qui sera conçu du point de vue de respect des délais de réalisation, de la date

de commencement des activités, de l'achèvement de toutes les activités planifiées et de l'utilisation du budget disponible.

- **Variable explicative**

L'amélioration de l'intervention (Ai) est par conséquent la variable explicative de l'étude, cette variable s'articule autour des indicateurs qui permettent de justifier l'utilité du système de planification qui sera conçu du point de vue des retombées sociale, économique du projet sur les bénéficiaires et les avantages qu'offrent le projet au village où il sera implanté.

Tableau 2 : Choix des indicateurs de mesure de la variable expliquée

Variable expliquée	Indicateurs
La planification du projet	<p>L'efficacité</p> <p>-les informations circulent à temps</p> <p>L'efficience</p> <p>-le système a la capacité de fournir les informations à moindre coût.</p> <p>La durabilité</p> <p>Les bénéficiaires du projet pourront pérenniser le système</p>

Source : moi même

2.1-3. Définition des indicateurs de la variable expliquée

Efficacité : degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison entre résultats obtenus (produits, effets directs, impact) et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif. Il sera mesuré ici par le degré de réalisation des activités prévues à temps.

Efficience : se définit comme étant le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en

œuvre (financiers, humains, matériels, temps). Elle sera appréciée par la capacité de l'association à réaliser les activités à moindre coût.

Durabilité : elle définit la période sur laquelle s'étendent les activités du projet. Cette durée est en générale imposée par le maître d'œuvre. Pour cela il faut sélectionner les produits qui ont une durée de vie maximum. La durabilité est aussi fonction de l'environnement dans lequel se trouve le projet, des évolutions de son niveau de chargement, de la façon dont elle a été réalisée et des moyens utilisés. Cet indicateur nous permettra d'apprécier la capacité qu'auront les bénéficiaires à pérenniser le système

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 3 : Choix des indicateurs du modèle d'analyse de la variable explicative

Variables explicatives	Indicateurs
<p>L'amélioration de l'intervention</p>	<p>Clarté de l'objectif</p> <ul style="list-style-type: none"> -Les résultats du projet seront clairement et objectivement définis -On constatera avec le projet une amélioration de la condition de vie de la population <p>Choix des indicateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs de mesures sont pertinents -ces résultats seront visibles de tous les acteurs du projet <p>Collecte et analyse des informations</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'interview de groupes (discussions informelles) avec la population afin d'avoir leur avis sur le système à concevoir - Les instruments de collecte, d'analyse et de diffusion sont de qualité

Source : moi même

2.2- METHODOLOGIE DE L'ETUDE

L'étude suivra la méthodologie suivante :

- Une description de la situation de référence du projet ;
- Une étude diagnostic de la situation suite à l'application du modèle d'analyse en vue de proposer des recommandations

2.2.1- Les outils d'analyse

Trois sortes d'instrument sont utilisés pour notre étude :

- La recherche documentaire s'est faite au niveau de l'association ;
- L'observation s'est faite par visite du lieu d'intervention de l'association ELAWA pour avoir une idée de la situation;
- l'Interviews de groupes (discussions informelles) avec la population de DAGA (photos en annexes) ;
- le projet Bio se fera avec le logiciel MS Project³³, Microsoft Project est un logiciel de gestion de projet très utilisé par les chefs de projet et planificateurs permettant de gérer des projets de grande envergure, de réaliser le diagramme de GANTT ou le réseau PERT d'un projet, ainsi que de prévoir les ressources consacrées au projet.

2.2.2- Critère de performances et liens avec les besoins du groupe cible

Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action.³⁴ Ce qui requiert évidemment l'utilisation de certains outils de gestion tel que le tableau des performances ci-dessous.

Dans le tableau figure les objectifs énumérés à la page 15 du mémoire. Par rapport aux objectifs, nous avons posé des questions liées à la performance puis assigné des indicateurs. D'une part, cet outil permettra d'avoir un suivi du projet Maraichage-Bio afin de voir si les actions suivent bien les objectifs fixés.

³³ Gestion de projets, *Microsoft Project* 2010

³⁴ ALGLAVE, C. et al. *Management des entreprises*: BTS 1ère année, Paris, Hachette Technique, 2008, p.39

D'autre part, cet outil, servira de pistes de réflexions afin d'apporter les actions correctives nécessaires et ce dans une optique d'amélioration continue mais également en terme d'impact général en rapport aux performances y relatives.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Tableau 4 : Critère de performances et liens avec les besoins du groupe cible

Objectifs	Exemples de questions relatives à la performance	Exemples de besoins d'information et d'indicateurs
Objectif Général		
L'Amélioration de l'intervention d'Elawa à travers la planification du projet Maraichage Bio	Quels types d'améliorations seront obtenus suite à la planification du projet Maraichage-Bio?	<p>Changements qui seront constatés suite à l'utilisation des ressources du projet et les revenus issues de la vente de la production</p> <p>Les résultats obtenus suite à la planification du projet par ELAWA prouveront que 90% des besoins en période de soudure ont été satisfaits (dont quelques familles des villages voisins).</p>
	Qui sont ceux qui vont bénéficier de ces améliorations ?	Pourcentage de ménages n'ayant pas bénéficié des améliorations
	Quelle probabilité y-a-t-il que les améliorations soient durables ?	Probabilité de 50% que le projet ait fait l'objet d'un suivi
Objectifs spécifiques		
Accroître la production de la culture maraîchère des agriculteurs dans la	La moitié de la population produira et	La commercialisation de légume de contre saison par

zone, après le démarrage du projet	commercialisera des légumes de contre saison	la population est rendu possible grâce au projet
Renforcer les activités génératrices de revenus pour les groupes cibles du projet	La diversification des activités dans d'autres secteurs : l'élevage, l'artisanat sera possible grâce au projet	En plus du maraichage bio 50% de la population travaille dans l'élevage, et l'artisanat
	Quels types d'activités génératrices de revenus seront créés à la suite du projet ?	Les activités génératrices de revenus telles que l'élevage, l'artisanat vont s'accroître de 50% dans le village de Daga
	Nombre de personnes qui seront engagées dans chaque type d'activités nouvelles	Nombre de personne exerçant une activité génératrice de revenus
	Quels sont les impacts imprévus négatifs ou positifs de ce renforcement des activités génératrices de revenus ?	Impacts négatifs (sociaux, écologiques, etc..) des activités génératrices de revenus Autres impacts positifs des activités génératrices de revenus sur le développement

Source : moi même

*DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE
L'ÉTUDE*

CHAPITRE I : PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION ET DE SES PARTENAIRES

Ce chapitre traite de la partie empirique de notre travail, des remarques que nous avons faites, mais surtout des constats faits tout au long de la mission de consultation donc en situation réelle dans un environnement professionnel. Nous nous appesantirons à la fois sur la présentation du milieu d'intervention du projet, de l'association et de ses partenaires.

1.1- PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION

1.1.1- Présentation du milieu d'intervention du projet : le village de DAGGA

Situé à 06 km à l'est du village de YENE et de l'océan atlantique et à 04km à l'ouest de la Nationale1 (Dakar-Kaolack). Le village de DAGA se trouve dans la Communauté Rurale de DIASS, Département de Mbour, Région de Thiès. La population de DAGA, une communauté composée de plus de 1900 habitants dont plus de 100 femmes organisées en Groupement d'Intérêt Economique (GIE), 900 jeunes qui mènent des activités sportives et culturelles et 1000 hommes dont la plupart travaillent dans le secteur primaire (Elevage, Agriculture, transport, commerce, les services, l'artisanat, etc.)

Le village de DAGA regorge de ressources humaines assez importantes pouvant propulser les activités de développement. Parmi celles-ci figurent des maçons, des menuisiers, des chauffeurs, des agriculteurs, des tailleurs, des teinturières, des couturières et de nombreux commerçants.

1.1.2- La dynamique organisationnelle

Le village de DAGA regorge d'énormes potentialités en matière de structuration et d'organisation de son espace socioéconomique. Ce qui vient confirmer un très grand sens de dynamisme organisationnel du cadre de vie associative et qui favorise les relations avec les différentes structures villageoises, de même qu'avec des partenaires externes. Tout ce dynamisme dans le but d'impulser le développement du village.

Les structures existantes au sein du village sont : le GPF, GIE, ASC, Comité de Gestion et Dahiras.

*** Les Groupements de Promotion Féminine (GPF)**

Pour impulser une dynamique unitaire et mieux s'impliquer dans le processus de développement local en vue d'une prise en charge de leurs problèmes, les femmes se sont organisées en Groupements de Promotion Féminine (GPF) qui constituent un cadre qui leur permet de mieux participer aux prises de décision.

L'importance du nombre de GPF témoigne de la détermination et de l'ambition de ces femmes. Ces structures constituent les principales cibles des programmes et projets locaux.

Elles s'investissent généralement dans plusieurs créneaux, notamment l'agriculture, le petit commerce, les séances de nettoyage communément appelées « *Set-Setal* », la teinture, le crédit revolving et le maraîchage. Cependant, il arrive de retrouver des GPF en fait léthargie qui se contente de tontines ou de manifestation de solidarité lors des cérémonies familiales.

Toutefois, il convient de noter que la plupart de leurs activités sont handicapées par l'analphabétisme, le manque de formation des leaders et les difficultés d'accès à des financements conséquents. Considérés comme de véritables acteurs par les spécialistes du développement communautaire, les membres du GPF tiennent une place prépondérante dans l'effort de développement. Beaucoup conçoivent que les groupements de promotion féminine constituent le cadre qui pourrait propulser les femmes à un niveau supérieur et réduire l'écart de participation des femmes dans les domaines économique et social. Les initiatives prises par les GPF dans la zone sont à la fois nombreuses et ambitieuses: maraîchage, couture, aviculture, gestion de moulin, crédit revolving, petit commerce, etc.

*** Le Dahira**

Représentant 30,65 % de l'ensemble des structures de base, les dahiras, de caractère essentiellement religieux, viennent en deuxième position après les GPF de par le nombre dans le terroir de Daga. Cet état de fait s'explique par l'importance du rôle qu'occupe la religion dans le terroir. On en compte dix-neuf (19) sur l'ensemble du terroir. Au-delà de leurs activités religieuses, ils exploitent des champs collectifs et participent au maintien et au renforcement de la paix sociale et de la stabilité familiale. Ils ont de réelles capacités de mobilisation orientées vers le culte religieux et singulièrement vers le développement économique.

*** Le Groupement d'intérêt économique (GIE)**

Consciente de l'envergure et de l'ampleur de la pauvreté ainsi que de la précarité de l'environnement rural, certaines populations du terroir se sont organisées sous forme de GIE pour unir leur force. En s'engageant sur cette voie, les populations jettent les bases d'une solidarité entre elles et offrent un cadre privilégié de développement local de leur terroir.

Les GIE mènent généralement des activités génératrices de revenus et bénéficient de l'appui des partenaires pour la réalisation de leur objectif. Près de la moitié (09) des villages du terroir disposent de cette forme de structure, dont deux à DAGA. Le GIE constitue un instrument de développement économique.

* **L'ASC** regroupe les jeunes du village plutôt orientés vers les activités sportives et culturelles. En dehors des activités socioculturelles qui leurs sont dévolues, ces structures s'impliquent rarement dans les projets de développement. Ainsi, même si leur nombre reste très dérisoire par rapport aux autres structures, il est important, de les cibler, dans le cadre de l'implication des jeunes à la future gestion du maraichage Bio.

***Les Comités de Gestions(CGÉ)**

Récemment mis en place par le groupe de consultants, leur mission se résume à la gestion des projets initiés par l'Association ELAWA.

Des discussions de groupe ont rejailli d'autres organisations existantes telles que : l'Association des parents d'élèves(APE) et du comité de santé (CS).

Ces ressources humaines disponibles constituent un potentiel non négligeable pouvant faciliter la mise en œuvre des activités de développement.

1.1.3- Les ressources naturelles

Le relief du terroir est relativement homogène, accidenté et présente quelques petites dépressions inondables en hivernage. Les sols rencontrés sont des sols bruns et bruns rouges de type calcaire renfermant de la matière organique et de la matière argileuse. Ces sols présentent une grande capacité de rétention d'eau. Les différentes cultures sur ces sols sont : l'arachide, du maïs, du sorgho, du niébé, du manioc, des légumes, des fruits (mangues)....

Du point de vue climatique, DAGA se trouve au cœur de la petite côte, caractérisée par un climat côtier, doux et humide, avec l'existence de deux saisons. Une longue saison sèche s'étendant d'Octobre à Juillet et une courte saison pluvieuse allant de Juillet à Octobre. DAGA est fortement soumis à l'influence de l'alizé maritime et la mousson soufflant pratiquement huit mois sur douze. Les températures, elles sont dans l'ensemble relativement élevées pouvant atteindre 35°C en période chaude (mai-juin). Le maximum enregistré de décembre à février avec des températures avoisinantes 20°C, du fait de la présence des alizés maritimes.

Le couvert végétal de DAGA est dominé par deux strates : la strate arborée composée de manguiers ; la strate herbacée, plus ou moins dense et dominée par les graminées à cycle court.

La végétation est relativement dense. Ceci explique en partie l'existence dans presque toute la zone des arbres fruitiers dominés essentiellement de manguiers.

Du fait de l'absence de conditions écologiques favorables, la faune s'est retirée vers d'autres zones plus clémentes. Les rares espèces sont les margouillats, les écureuils, les oiseaux, lapins, les serpents entre autres

Les principales sources en eau sont les nappes souterraines, captées par les puits, ainsi que les mares temporaires durant la saison des pluies qui servent d'abreuvement du bétail en cette période.

Les activités qui sont menées dans le village et le niveau d'organisation témoignent d'un potentiel qui mérite d'être appuyé pour la mise en œuvre des activités de développement.

1.2- HISTORIQUE D'ELAWA

Elawa, association humanitaire à **but non lucratif et apolitique fondée conformément à la loi du 01 Juillet 1901**, a été créée en juillet 2008 par des bénévoles motivés pour mettre en place des projets de soutien à l'éducation et d'aide au développement rural en Afrique. Elawa, une combinaison du nom "EVE et d'EL HADJ". Evelyne, prénom de la présidente de l'association qui veut dire « Eve en Wolof » et de « EL HADJ » un Sénégalais. Elawa finance les projets par les subventions qu'elle reçoit, les cotisations et par les diverses soirées

culturelles qu'elle organise en Provence. L'association est constituée d'une équipe de bénévoles en France et d'une équipe de bénévoles à Daga.

Basée à Apt, en Provence, elle aide actuellement le village de Daga, au Sénégal, Situé dans la CR de Diass, Département de Mbour, Région de Thiès, le village de DAGA est distant de la capitale, Dakar, de 70 kilomètres environ et couvre une population d'environ 1 900 habitants. Le choix de ce village avec le directeur de la communication du ministère de l'éducation nationale du Sénégal n'est pas le fait du hasard il est dû aux conditions de vie défavorisant des populations mais également à cause de EL HADJ dont c'est le village natal.

Toute personne bénévole peut adhérer à l'Association par un paiement de 10 Euro ou un Don à sa convenance ce qui constituerait sa participation aux projets de développement durable dans lesquels nous œuvrons. Mais également vous aviez comme avantage une réduction d'impôt lorsque vous payez des impôts, une déduction est faite sur la déclaration d'impôts, 66 % du montant de vos revenus dans la limite de 20 % de vos revenus imposables pour l'adhérent.

1.2.1- Missions et actions d'ELAWA

ELAWA dans sa volonté de participer au développement du Sénégal s'est assigné les missions suivantes :

- accompagner et appuyer les initiatives des populations issues des milieux défavorisés.
- rechercher et développer les méthodologies appropriées face aux défis socio-économiques et politiques.
- capitaliser les expériences des intervenants et servir de relais à d'autres organisations.

ELAWA, depuis sa création intervient dans plusieurs domaines dans le village de DAGA sous divers angles à savoir :

- Construction de 4 box de latrines pour les filles ;
- Construction de 4 box de latrines pour les garçons ;
- Construction de 2 box de latrines pour les enseignants ;
- Rénovation d'une salle de classe ;
- Achats de Fournitures scolaires ;

- Don d'un ordinateur portable à l'école ;
- Achat d'une imprimante scanner photocopieuse ;
- Construction de bibliothèque et fournitures de livres ;
- Journée culturelle avec la venue au village de conteurs français ;
- Initiation au théâtre pendant 15 jours pour les élèves de l'école ;
- Mise en place d'une pompe à eau dans le puits central du village avec construction d'une citerne ;
- Prise en charge de la formation d'un jeune choisit par la population pour le projet maraîchage bio.

1.2.2- Les projets en cours de réalisation

Les projets en cours de réalisation sont les suivants :

- Construction d'un château d'eau ;
- Réseau de canalisations pour l'accès à l'eau potable des populations ;
- Maraichage bio en pleine terre (Jardin potager bio scolaire et bio communautaires ; Elevage en bio)

1.2.3- Présentation des partenaires d'ELAWA

➤ **L'école Jean d'ARC D'APT**

Cet organisme est la personne morale représentant l'Etablissement auprès des pouvoirs publics, et responsable de la bonne marche financière et matérielle de l'établissement. L'OGEC est également employeur de tous les personnels non enseignants de l'Etablissement. Le Conseil d'Administration et son Bureau composé de personnes bénévoles se réunissent autant de fois que nécessaire et suivent de près la gestion de l'Etablissement.

L'APEL prend en charge, avec les enseignants concernés les activités périscolaires : loto, spectacles, animations, culturelles.

Ces deux structures, (O.G.E.C ET A.P.E.L) ne peuvent fonctionner sans l'engagement de personnes volontaires et bénévoles qui s'impliquent dans la vie associative de l'établissement. L'objectif de ces structures est double : d'une part, il permet à des élèves de s'initier à

l'écriture d'articles de presse d'un genre particulier (l'article en ligne), aux activités telles que : le loto, les spectacles, les animations culturelles, d'autre part il permet aux associations œuvrant dans l'humanitaire de donner des spectacles qui génèrent des fonds qui serviront d'aide humanitaire pour les personnes démunies.

En même temps cela favorise l'apprentissage des élèves intéressés par la création de costumes, d'éléments de décor et d'accessoires pour réaliser ce dont les artistes auront besoin afin de donner au spectacle tout son éclat. Et si certains tiennent une aiguille et du fil pour la première fois de leur vie, leur enthousiasme pallie aisément leur inexpérience. Enfin, un jeune artiste parmi ces élèves assurera la création de l'affiche qui sera diffusée un peu avant les représentations.

➤ **La parlote**

La Parlote est une structure associative, elle a pour but de faire connaître et aimer l'art du conte et de soutenir des conteurs. Elle soutient en particulier le travail des associations humanitaires. Elle a été créée en 2003, en Oisans.

Entretemps appelé le Grenier Théâtre, il fournit une prestation clefs en mains en assurant un accompagnement pour toutes manifestations.

Partant de la réservation de la salle au choix du spectacle, en passant par la sélection du traiteur : Mets ses 21 années d'expérience d'organisation d'événements culturels à la disposition du public

➤ **Les prestations de PARLOTTE**

- *Les ateliers théâtre ;*
- *Ateliers pour enfants ;*
- *Ateliers marionnettes-marottes pour enfants Mercredi 15h30 – 17h ;*
- *Ateliers pour adolescents et adultes Mercredi 20h-21h30 ;*
- *Les invitations aux soirées privées ;*
- *Les offres privilégiées avec ses partenaires ;*

➤ **Le comité de gestion central de DAGGA**

- **La Communauté rurale de DIASS**

Elle est l'organe délibérant de la communauté rurale et à ce titre, il règle par délibération les affaires locales. La décentralisation lui confère aujourd'hui des pouvoirs réels dans plusieurs domaines. La gestion foncière constitue une de ses attributions fondamentales. Le régime foncier coutumier est celui auquel la plupart des populations se réfèrent malgré l'existence d'une loi sur le domaine national dont l'application relève du Conseil Rural.

Celle-ci promulguée en 1964 prévoit qu'au niveau de chaque communauté rurale, les terres sont gérées par un Conseil Rural. Les terres, d'après les populations, "appartiennent" aux maîtres de la terre c'est à dire aux premiers occupants. La terre appartient aux descendants des premiers occupants qui peuvent en faire bénéficier d'autres personnes.

La parcelle sur laquelle ELAWA compte exécuter son projet maraîcher a été offerte par la communauté rurale

- **Le village de DAGA**

Il représente l'administration de la commune au niveau de l'arrondissement. Il est chargé de veiller à l'application de la politique du gouvernement et du respect des textes et lois de la décentralisation. Son travail est facilité par le Centre d'Appui au Développement Local (CADL).

CHAPITRE II- PRESENTATION DU PROJET, CONCEPTION DU SYSTEME DE PLANIFICATION ET RECOMMANDATIONS

2.1- CONCEPTION DU SYSTEME DE PLANIFICATION DU PROJET MARAICHAGE BIO

2.1.1- Présentation du projet maraichage bio

Le maraîchage, activité en plein essor dans la CR, est pratiqué à petite échelle dans le village en raison de l'accès difficile à l'eau, des moyens financiers et du nombre de producteurs.

Dans le village de Daga on dénote un fort taux de précarité de l'emploi rural et d'absence de création d'activités économiques. En effet, du fait de la pauvreté de la population et des moyens précaires (absence d'une technologie performante et d'une déficience de formation en maraichage bio) dont elle dispose, ils ne peuvent de leur plein gré mettre en place un tel projet. Ce qui motive ELAWA à entreprendre le projet Maraichage bio, c'est qu'en absence de ressources (financière et matérielle) la population est prête à mettre la main à la pâte en mettant la main d'œuvre nécessaire au service du projet. Tel a été toujours le cas des projets précédemment mise en place, aucune main d'œuvre n'est payée.

Vue le déficit en matière de maîtrise du maraichage bio, ELAWA a mis à leur disposition les moyens nécessaires pour envoyer une tranche de la population en formation à keur Samba Dia, même si aucun volet du projet n'a été planifié avant que cet acte n'ait été accompli. Ces derniers à leur retour de formation se chargeront de former le reste des membres devant intervenir dans la réalisation du projet. Ce projet qui sera mis en place générera des revenus mais également permettra d'assurer un avenir meilleur à la population.

Il aura une grande diversité des espèces cultivées, et des effets financiers sur les principaux acteurs. Avec les résultats de la recherche et la capitalisation des différentes expériences, le maraîchage fait du sous-secteur une des composantes les plus porteuses et les plus dynamiques du secteur horticole. Le projet vise la promotion économique de la localité œuvrant pour des initiatives locales villageoises, leur permettant de se prendre en charge à travers la création d'une production maraîchère Bio sur un terrain de 10 000 m². Il s'inscrit dans une triple dimension à savoir :

Dimension écologique :

- La production maraichère proposée respecte le sol en l'enrichissant de manière naturelle à l'aide de compost et de fumier. Ces terres resteront propres, sans excès de nitrates et autres composants polluant le sol et l'eau des nappes.

Dimension sociale et intergénérationnelle :

- Les femmes du projet cultiveront la terre à l'aide de pratiques culturelles modernes propres à la culture biologique, auxquelles ils seront formés par celui qui est allé se faire former à Keur Samba Dia. Les échanges entre plusieurs générations seront ainsi favorisés.
- Chacun trouvera sa place dans le projet par la culture biologique des légumes, par l'élevage bio, par la commercialisation des légumes, par la capacité de la population à se prendre en charge à travers ce projet. Ce dernier point est important puisque c'est lui qui assurera la reproductibilité du projet dans d'autres villages.

Dimension genre :

- Veiller à l'impact de ce projet en s'assurant que les bénéficiaires indirects du projet trouvent une représentativité au niveau genre.

2.1.2- Présentation de l'étude

Les éléments figurant dans le tableau seront utilisés dans le GANTT pour planifier le projet et élaborer le réseau Pert en faisant ressortir le chemin critique. Le projet sera conçu en fonction des diverses phases telles que la phase d'étude de faisabilité du projet sans laquelle aucun projet ne pourrait être implanté et avoir l'effet souhaité par les bénéficiaires et un résultat de développement. Au cours de cette phase nous avons fait ressortir les tâches qui devraient être planifiées ainsi que les ressources dont ont besoin les personnes pour exécuter la tâche

La phase de conception : c'est à ce niveau que la planification proprement dite du projet a été élaborée. Figurent au sein de cette phase les tâches sans lesquelles le projet ne peut être réalisé. Le non achèvement d'une des tâches critiques peut handicaper la mise en œuvre du projet.

Enfin la phase d'exécution des travaux qui vient confirmer que les deux premières phases ont été réalisées de la manière la plus objective et pertinente possible. Elle nécessite aussi bien des ressources humaines que matérielles pouvant permettre la concrétisation du projet.

Les informations complémentaires fournissent des données qui n'ont pas été prises en compte au cours de la rédaction des quatre phases mais qui sont importantes à la bonne planification du projet.

Vu que le maraîchage est une activité gourmande en temps de travail. Nous avons choisi de planifier les phases du projet compte tenu d'un timing. D'ailleurs nous allons commencer par développer la caricature des activités et ressources utilisées dans le tableau suivant.

PHASE1 : ETUDE DE LA FAISABILITE DU PROJET

Pour *informer les autorités locales* de Daga, la représentante d'Elawa au Sénégal a téléphoné aux autorités locales afin de prendre rendez-vous avec eux. Ceci dans le but de leur faire part de notre présence pour qu'il puisse nous recevoir au jour convenu en leur présence. Afin de *mobiliser la population* le représentant du conseil rural a fait appel au griot du village qui s'est chargé d'informer tout le village deux semaines avant notre venue. Suite à l'appel du griot au jour convenu la population s'est réunie. Les gestionnaires de projet ont regroupés par sexe et par âge les divers groupes pour les interviewer. Au cours de la *réalisation de la MARP* les différents groupes ont fait ressortir les difficultés communes auxquelles ils sont confrontés puis nous avons demandé leur opinion sur les différents problèmes identifiés (quel est le problème urgent à résoudre, comment vont-ils contribuer à la résolution de ces problèmes). A chaque problème identifié une note a été attribuée. Ces problèmes identifiés sont exposés et les participants ont fait des commentaires et ont expliqué comment ils peuvent faire face aux différents problèmes. La communauté avec l'aide des facilitateurs a discuté des solutions possibles pour chaque problème afin d'y apporter des solutions. D'un commun accord nous avons *choisi le projet Maraîchage Bio*. Une semaine après le choix du projet maraîchage bio le griot a lancé des sons de tambour pour réunir la population. Une fois la population réunie les deux gestionnaires du projet ont expliqué le rôle du comité de gestion et les postes à promouvoir pour *constituer le comité de gestion*. Les villageois ont fait des propositions et les responsables de chaque poste ont été sélectionnés.

PHASE 2 : CONCEPTION

A cette phase les différentes semences qui devront être utilisés dans le projet ont été *spécifiées et préparés* par des ingénieurs agronomes. Puis nous avons *planifié la phase de conception* en amont en mettant par écrit les activités à entreprendre dans un délai de 5 jours avec les ressources qu'il faut. Ensuite nous avons utilisés le logiciel MS Project, installé sur les machines des gestionnaires de projet pour *concevoir le système*, compte tenu du travail établi déjà en amont par l'ingénieur agronome et les planificateurs. Ceci dans le but d'avoir une plus grande visibilité sur les ressources et les délais impartis à chaque activité. *Un dispositif d'essai est mis en place* par les techniciens agronomes pour un test de la première production. Puisque le maraichage bio demande l'utilisation de compétences très variées, la représentante d'Elawa a *payé la formation* de 5 agriculteurs pour qu'ils aillent se perfectionner en maraichage bio à Keur Samba Dia. Une prospection nous a amené à sélectionner le *centre de formation Keur Samba Dia* car leur vision et nos objectifs cadrent parfaitement.

PHASE 3 : PHASE D'EXECUTION DES TRAVAUX

Avec le dossier de projet élaboré par les gestionnaires de projets, la représentante d'Elawa est allée *mobiliser les ressources financières* auprès des mécènes. En ce moment les agriculteurs et ouvriers de Daga *aménageaient le lieu où devait se faire la culture bio*. Afin de mener à bien le projet les gestionnaires de projets ont *organisés le projet* de manière à ce que chaque acteur y trouve sa place et que personne ne soit lésé.

La phase de développement est une étape très importante car elle permet d'établir une succession culturale qui favorise la prévention des maladies et des ravageurs en évitant les successions de famille de légumes similaires et avec des besoins équivalents. Elle est aussi le pivot de la gestion de la qualité du sol. Pour éviter la dispersion au niveau des variétés et des espèces et se focaliser sur ce qui fonctionne déjà dans la zone de production nous avons pu *définir et commander les semences* adaptées au type de sol argileux. Puis ensemble avec la population, la représentante d'Elawa et les ingénieurs agronomes nous avons *choisis la méthode de production* –Bio afin de garantir au sol son maintien et sa fertilité en engrais vert de longue durée. Du fait de la multiplicité des cultures, nous avons fait un essai de production de quelques légumes. Un *bon conditionnement* (emballage, design figurant sur l'emballage) valorise le produit et permet de différencier notre produit de ceux de nos concurrents.

Le maraîchage est très consommateur de travail, ce qui nécessite une *étude de faisabilité organisationnelle* (gestion du temps, des hommes). En plus de cette étude nous avons mené une *étude de faisabilité économique* nécessitant une étude de marché afin d'estimer de façon claire et chiffrée le potentiel de marché de notre secteur d'implantation. Les débouchés en maraîchage bio sont généralement en circuits courts : systèmes de paniers marchés, vente à la ferme, magasins de producteurs. Les circuits longs sont de plus en plus demandeurs de produits frais et locaux (magasins spécialisés, grossistes, restaurants).

PHASE 4 : VENTE

A cette phase des *ateliers de formations* sont préparés aux vendeurs sur comment amener le client potentiel à acheter nos produits, comment accueillir les clients ? Puisque le circuit de distribution est déjà défini les produits sont chargés à bord d'un camion pour être *écouler sur le marché*. Pour faciliter l'écoulement des produits sur le marché l'Association prévoit une augmentation du nombre de matériel de conservation, notamment les casiers, la mise en place de chambres froides permettrait également une conservation durable des produits vulnérables comme la tomate, et une réduction des risques liés aux pertes. En outre l'association prévoit *une réunion de suivi* à chaque activité précédemment définies. Cette réunion de suivi permettra de suivre l'avancement des activités mais également de corriger les imperfections afin de rester dans la marge du temps.

Tableau 5 : Information utilisée pour concevoir le système de planification

N°	Description des activités	Durée	Prédécesseurs	Ressources
PHASE 1 : ETUDE DE LA FAISABILITE DU PROJET				
1	Information des autorités locales	7j	-	1 Représentant d'ELAWA au Sénégal, 1 véhicule 100l carburant, téléphone (2cartes), 1 chauffeur.
2	Mobilisation de la population rurale	14j	1	2 Représentants du conseil rural, 1 chargé de communication, 1 Animateur
3	Réalisation de la MARP	2sm	1 ; 2	2Gestionnaires de projets, fournitures, population de Daga
4	Choix du projet maraichage bio	1sm	3	2Gestionnaires de projets, population de Daga, 1 Animateur
5	Constitution du comité de gestion du projet	1j	1 ; 21 ;	1 Animateur, 2Gestionnaires de projet, population de Daga
PHASE 2 : CONCEPTION				
6	Préparer-spécification du système	10j	-	1 Ingénieur en planification
7	Planifier-phase de conception	5j	6	2 Gestionnaires de projets
8	Concevoir le système	30j	7 ; 15	2gestionnaires de projet, logiciel MS, ordinateurs
9	Préparer les données d'essai du système	5j	8	2techniciens agronomes, équipements, fournitures
10	Identification du choix et du lieu de	3j	5	1Gestionnaire de projet, téléphone (5cartes),

	formation des agriculteurs			représentant ELAWA, population de Daga
11	Paiement de la formation des agriculteurs- formations des agriculteurs à Keur Samba Dia	2mois	10	Représentant ELAWA, 5 agriculteurs de Daga
PHASE 3 : PHASE D'EXCECUTION DES TRAVAUX				
12	Mobilisation des ressources financières	3mois	11	Représentant ELAWA
13	Aménager le lieu où se fera la culture bio	7j	12	Ouvriers, les agriculteurs de Daga, grillage de clôture
14	Organiser le projet	5j	7	2Gestionnaires de projet
15	Planifier la phase de développement	5j	14	2Gestionnaires de projet, représentant Elawa
16	Définition et commande des semences	7j	12 ; 13,17	Population de daga, semences, Chauffeurs, voiture, carburant, téléphone (3cartes), 1ingénieur agronome
17	Choix de la méthode de production	2j	15	Population de Daga, représentant ELAWA, ingénieur agronome
18	Essai de production	6mois	17	Ingénieur agronome, agriculteurs
19	Développer la Procédure de contrôle de la qualité et des normes	4j	18	1technicien, ingénieur agronome
20	Conception du conditionnement	1sm	19	2Agents marketing, emballages
21	Etude de faisabilité	2j	2	2Gestionnaires de projet

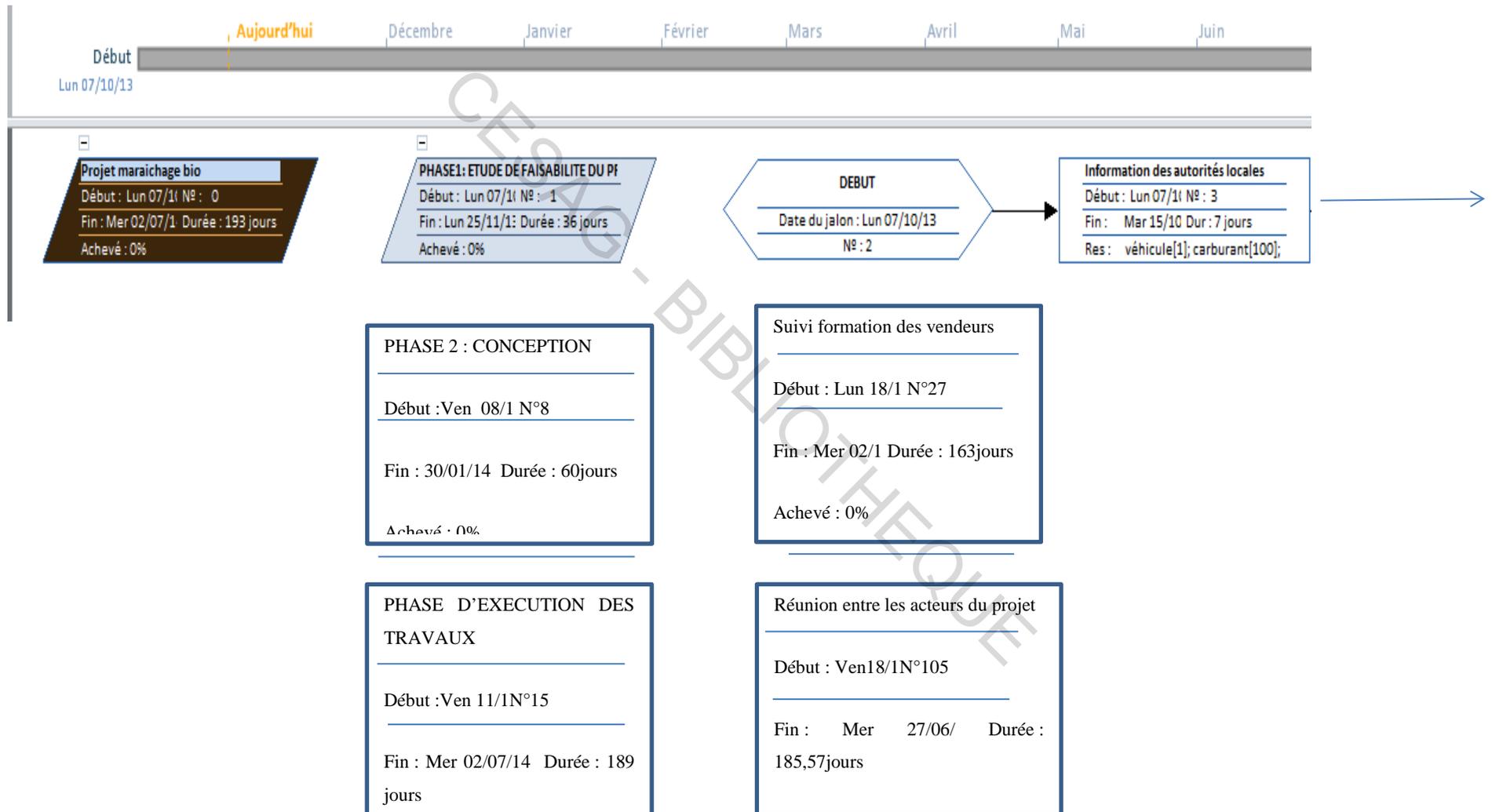
	organisationnelle			
22	Etude de la faisabilité économique	1sm	21	2Gestionnaires de projet
PHASE 4 : VENTE				
23	Préparer les ateliers de formations aux vendeurs	3j	19 ; 20	2Agents marketing, 5 vendeurs, fourniture(10), photocopie(50), salle(1)
24	Ecoulement des produits sur le marché cible	1j	23	5vendeurs, 1camion, carburants (1000litres), 1chauffeurs
25	Réunion de suivi	7j	18 ; 24	1Chargé de suivi- évaluation (100%), 1comité de gestion de Daga, 1ingénieur agronome, 1salle
INFORMATIONS COMPLEMENTAIRES				
La formation des agriculteurs débutera 2mois avant la mobilisation des ressources				
La mobilisation des ressources se fera de juillet à septembre 2013				
Aménagement du lieu de la culture bio se fera 1 sm (semaine) après la mobilisation des ressources				
Le projet débutera au début du mois d'octobre 2013 après l'aménagement du lieu				
La salle est disponible seulement le samedi et dimanche				
La mobilisation de la population rurale est assurée par l'animateur tout au long des 14jours				
Le gestionnaire supervisera l'activité formation des vendeurs tous les 3jours				
Chaque semaine le gestionnaire de projet organisera une réunion avec le comité de gestion du projet, les ingénieurs agronomes, les agriculteurs afin de s'assurer de l'évolution des activités sur le terrain tous les vendredis pour une durée de 4H				
Le projet travaillera du lundi au samedi				
Informations financières			Montants	

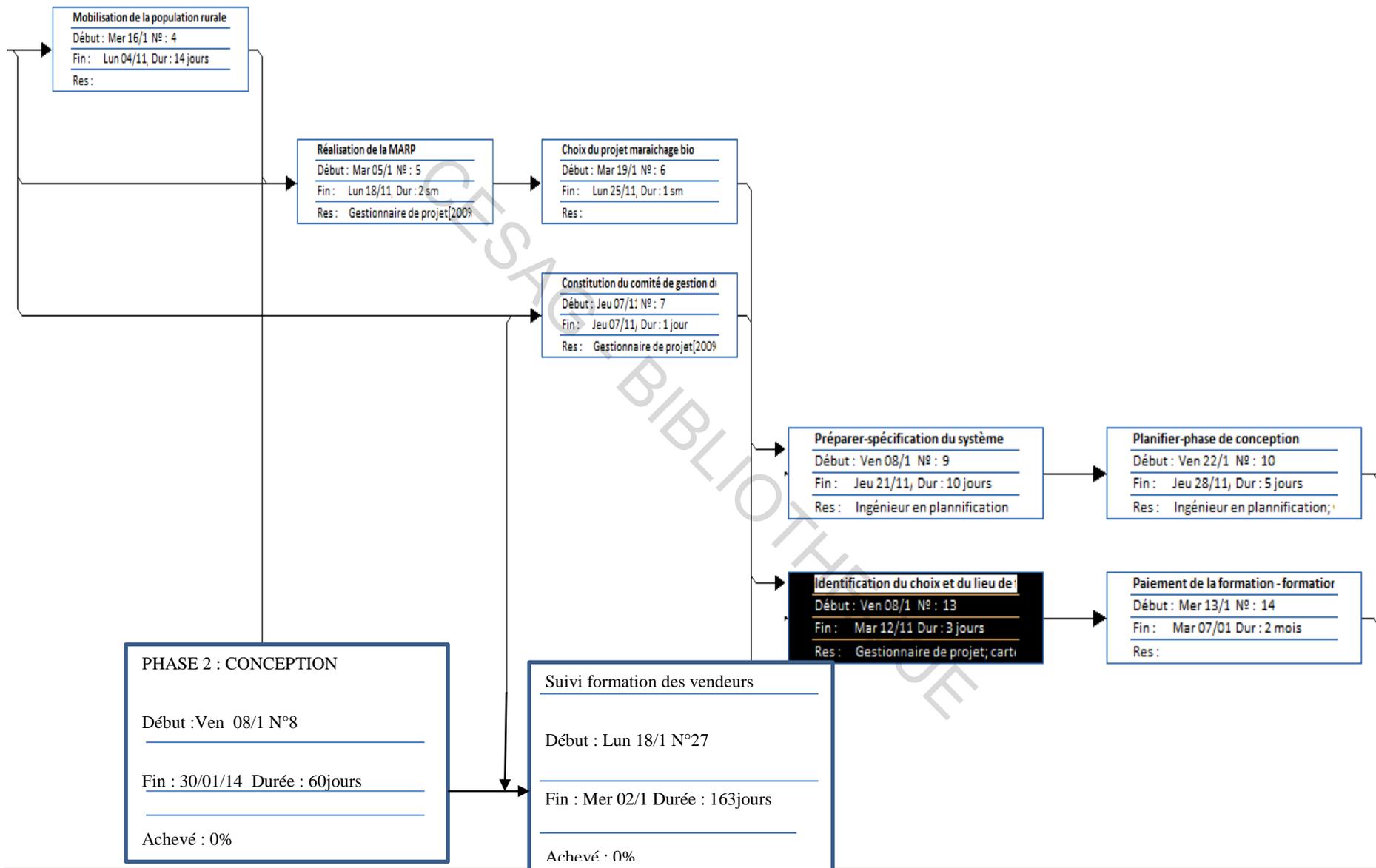
Gestionnaires de projets	20 000F \Jour
Ingénieur en planification	20 000F\Jour
Technicien agronome	10 000F\Jour
Agent marketing	5000F\Jour
Chargé de suivi	15 000F\jour
Ouvriers	2 500F\Jour
Véhicule	20000F\Jour
Carburant	800F\L
Camion	100 000F\Jour
Téléphone	10 000F
Cartes	2500F\Cartes
Photocopie	50F\Pages
Fourniture	50 000F
Logiciels	3 000 000FCFA
Ordinateurs	350 000FCFA
Semences	125 000FCFA
Emballages	65 000F CFA
Grillage pour la clôture du jardin	800 000FCFA

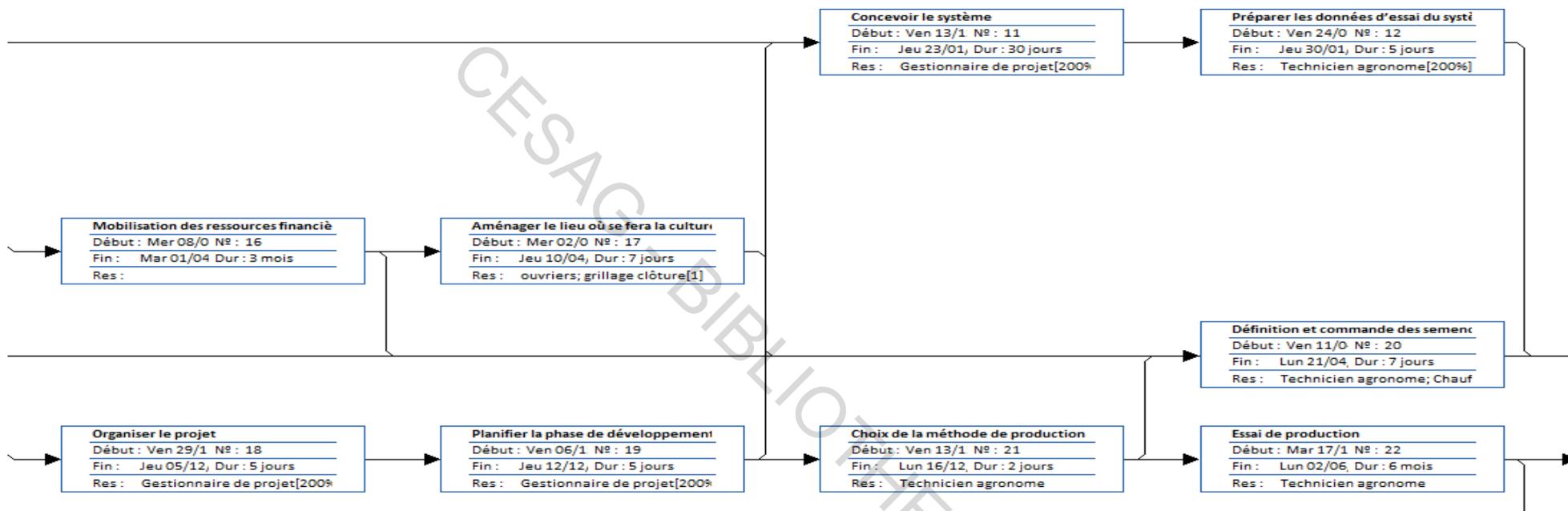
Source : moi même

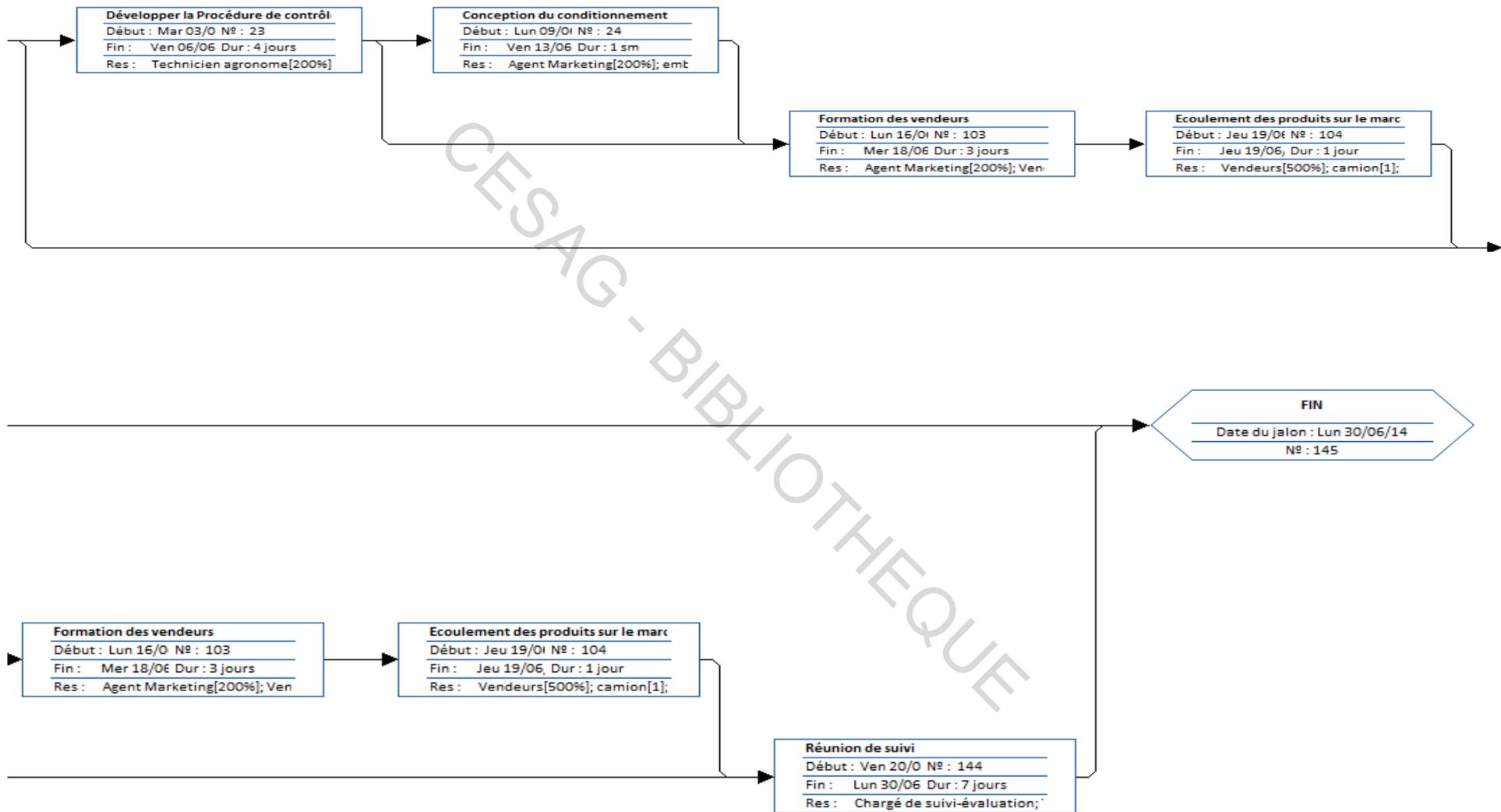
2.2. Conception du système de planification du projet maraichage bio

2.2.1- Le réseau PERT selon MS PROJECT









Le réseau pert est une illustration du diagramme de GANTT.

Ce réseau du projet maraichage bio fait ressortir le chemin critique (N°3-N°4-N°5-N°6-N°9-N°10-N°18-N°19-N°21-N°22-N°23-N°24-N°103-N°104-N°144-N°145) puis début le 7/10/2013 et prend fin le 30/06/2014.

A travers ce réseau nous décellons les marges libres (l'écoulement des produits sur le marché peut avoir une marge de durée de 2 jours du fait de la quantité produite mais également de la contenance du camion ce qui ne devrait pas retarder la reunion de suivi (activité N°144) qui devrait se faire au jour le jour afin de s'assurer que les activités sont menés dans le strict respect du planing sans trop de décallage, et la durée du projet qui est de 289 jours .

Chaque tâche se trouvant en dessous d'une autre tâche est une tâche parallèle . C'est-à-dire s'exécute simultanément. Tel est le cas des différentes phases et des différentes tâches suivantes:

Phase1 : Etude de faisabilité du projet

Phase2 : conception

Phase3 : Exécution des travaux

- ✓ Choix du projet Maraichage bio
- ✓ Constitution du comité de gestion du projet
- ✓ Suivi formation des vendeurs

Chacune de ces phases n'est totalement pas achevée à cause du retard accumulé par certaines activités du projet d'où le taux d'achevement de 0% indiqué sous chaque tâche mais également du fait qu'on est au début du projet et qu'on n'a pas encore entrepris le projet

Chaque flèche indique que quand une tâche s'achève une autre commence, ce qui s'explique ci dessous.

Une fois informées (tâche N°3), les autorités locales se chargent de mobiliser la population rurale (tâche N°4) pour permettre aux gestionnaires de projet de réaliser la MARP (tâche N°5). De cette MARP ressort le choix du projet Maraichage bio (tâche N°6)

Elle met en ordre sous forme de réseau plusieurs tâches qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie permettent d'avoir un produit fini. Le produit fini des différentes tâches énumérées ci-dessus est le choix du projet Maraichage bio issue de la MARP.

Quelques chronologies entre les différentes tâches et ressources se résument comme suit :

Sans la ressource (ouvriers) on ne peut avoir la main d'œuvre pour aménager le terrain de production des semences (tâche N°17) et sans une grillage (ressource) tout autour du jardin les animaux dévasteront la production (tâche N°22) issue du jardin du coup nos chances de rentabilité seront réduites.

Les vendeurs qui sont une ressource dont a besoin le projet pour écouler la production sur le marché (activité N°104) doivent avoir à leur disposition un camion (ressource) chargé du transport des produits du lieu de production vers les marchés ciblés.

Pourquoi une succession des activités dans le réseau PERT ?

L'activité N°3 (information des autorités locales) est liée à la l'activité N°4 (Mobilisation de la population rurale) car le but recherché par l'association est qu'en informant les autorités locales qu'ils mobilisent la population pour permettre d'analyser les besoins prioritaires de la population afin d'étudier la faisabilité du nouveau projet à mettre en place (phase N°1 : Etude de la faisabilité) ;

La phase N°2 : conception du projet maraichage bio se fera par une planification minutieuse (activité N°11) des tâches à réaliser. Une fois les différentes tâches planifiées il nous faudra mobiliser les ressources financières (activité N°16) afin d'atteindre le résultat des différentes tâches planifiées dans l'ultimatum de temps défini au niveau de chaque activité.

Il résulte du Gantt ci-dessous qu'il y a plusieurs tâches (5, 7, 13, 11) (19 , 10) (12 , 22 , 23) respectivement des ressources surutilisées (gestionnaires de projets, Ingénieurs en planification et techniciens agronomes).

En sus de de ces ressources surutilisées nous avons une tâche périodique réunion de suivi qui a lieu tout les vendredi pour une durée de 4h. De la même manière chaque semaine il aura une réunion entre les acteurs du projet d'où le nom de tâche répétitive.

A chaque ressource et activité est alloué un budget.Ce budget à chaque phase de la planification du projet se résume comme suit :

Faisabilité 574 000 F CFA

Conception 6 272 500 F CFA

Exécution des travaux 4 418 500

Tableau 6 : Plan d'action

Phases \ Activités	Durée	Date de début	Date de fin	Ressources	Responsable

La détermination des calendriers d'activités ci-dessus définissant l'enchaînement logique des tâches ainsi que leur durée d'exécution,l' affectation des ressources nécessaires à la réalisation annuelle du projet ainsi que la définition des responsabilités en termes de réalisation des activités etc. cet calendrier reflète les prévisions périodiques et l'avancement des taches qu'aurait chaque activité planifiée.

2.2.2- Planification des activités du projet

	Mode Tâche	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédécesse	Noms ressources	Coût
1		1 PHASE1: ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET	36 jours	Lun 07/10/13	Lun 25/11/13			574 000 FCFA
2		1.1 DEBUT	0 jour	Lun 07/10/13	Lun 07/10/13			0 FCFA
3		1.2 Information des autorités locales	7 jours	Lun 07/10/13	Mar 15/10/13	2	véhicule[1];carburant[100];telephone[2];Chauffeur	134 000 FCFA
4		1.3 Mobilisation de la population rurale	14 jours	Mer 16/10/13	Lun 04/11/13	3		0 FCFA
5		1.4 Réalisation de la MARP	2 sm	Mar 05/11/13	Lun 18/11/13	3;4	Gestionnaire de projet[200%]	400 000 FCFA
6		1.5 Choix du projet maraichage bio	1 sm	Mar 19/11/13	Lun 25/11/13	5		0 FCFA
7		1.6 Constitution du comité de gestion du projet	1 jour	Jeu 07/11/13	Jeu 07/11/13	3;25	Gestionnaire de projet[200%]	40 000 FCFA
8		2 PHASE 2: CONCEPTION	60 jours	Ven 08/11/13	Jeu 30/01/14			6 272 500 FCFA
9		2.1 Préparer-spécification du système	10 jours	Ven 08/11/13	Jeu 21/11/13	7	Ingénieur en planification	200 000 FCFA
10		2.2 Planifier-phase de conception	5 jours	Ven 22/11/13	Jeu 28/11/13	9	Ingénieur en planification;Gestionnaire de projet[200%]	300 000 FCFA
11		2.3 Concevoir le système	30 jours	Ven 13/12/13	Jeu 23/01/14	10;19	Gestionnaire de projet[200%];ordinateurs[1];logiciel:	4 550 000 FCFA
12		2.4 Préparer les données d'essai du système	5 jours	Ven 24/01/14	Jeu 30/01/14	11	Technicien agronome[200%];Equipement[1];fourniture[1]	1 150 000 FCFA
13		2.5 Identification du choix et du lieu de formation des agriculteurs	3 jours	Ven 08/11/13	Mar 12/11/13	7	Gestionnaire de projet;cartes [5]	72 500 FCFA
14		2.6 Paiement de la formation - formations des agriculteurs à Keur	2 mois	Mer 13/11/13	Mar 07/01/14	13		0 FCFA
15		3 PHASE 3: PHASE D'EXECUTION DES TRAVAUX	189 jours	Ven 11/10/13	Mer 02/07/14			4 418 500 FCFA

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Debut Lun 07/10/13 Lun 02/12/13 Lun 02/12/13 Fin Mer 02/07/14 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 5px;"> Aujourd'hui Décembre Janvier Février Mars Avril Mai Juin Juillet </div>								
	Mode Tâche	Nom de la tâche	Durée	Debut	Fin	Prédécesse	Noms ressources	Coût
16		3.1 Mobilisation des ressources financie	3 mois	Mer 08/01/14	Mar 01/04/14	14		0 FCFA
17		3.2 Aménager le lieu où se fera la culture bio	7 jours	Mer 02/04/14	Jeu 10/04/14	16	ouvriers;grillage clôture[1]	817 500 FCFA
18		3.3 Organiser le projet	5 jours	Ven 29/11/13	Jeu 05/12/13	10	Gestionnaire de projet[200%]	200 000 FCFA
19		3.4 Planifier la phase de développement	5 jours	Ven 06/12/13	Jeu 12/12/13	18	Gestionnaire de projet[200%];Ingénieur en planification	300 000 FCFA
20		3.5 Définition et commande des semences	7 jours	Ven 11/04/14	Lun 21/04/14	16;17;21	Technicien agronome;Chauffeur;véhicule[1];carburant[50];carte:	151 500 FCFA
21		3.6 Choix de la méthode de production	2 jours	Ven 13/12/13	Lun 16/12/13	19	Technicien agronome	20 000 FCFA
22		3.7 Essai de production	6 mois	Mar 17/12/13	Lun 02/06/14	21	Technicien agronome	1 200 000 FCFA
23		3.8 Développer la Procédure de contrôle de la qualité et des normes	4 jours	Mar 03/06/14	Ven 06/06/14	22	Technicien agronome[200%]	80 000 FCFA
24		3.9 Conception du conditionnement	1 sm	Lun 09/06/14	Ven 13/06/14	23	Agent Marketing[200%];emballage[1]	115 000 FCFA
25		3.10 Etude de faisabilité organisationnel	2 jours	Mar 05/11/13	Mer 06/11/13	4	Gestionnaire de projet[200%]	80 000 FCFA
26		3.11 Etude de la faisabilité économique	1 sm	Jeu 07/11/13	Mer 13/11/13	25	Gestionnaire de projet[200%]	200 000 FCFA
27		3.12 Suivi formation des vendeurs	163 jours	Lun 18/11/13	Mer 02/07/14			0 FCFA
103		3.13 Formation des vendeurs	3 jours	Lun 16/06/14	Mer 18/06/14	23;24	Agent Marketing[200%];Vendeurs[500%];fourniture[1];phot	127 500 FCFA
104		3.14 Ecoulement des produits sur le marché cible	1 jour	Jeu 19/06/14	Jeu 19/06/14	103	Vendeurs[500%];camion[1];carburant[1 000];Chauffeur	917 000 FCFA

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> Lun 02/12/13 Lun 02/12/13 </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> Aujourd'hui Début Fin </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-top: 5px;"> Lun 07/10/13 Mer 02/07/14 </div>									
	Mode Tâche	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin	Prédécesse	Noms ressources	Coût	
18		3.3 Organiser le projet	5 jours	Ven 29/11/13	Jeu 05/12/13	10	Gestionnaire de projet[200%]	200 000 FCFA	
19		3.4 Planifier la phase de développement	5 jours	Ven 06/12/13	Jeu 12/12/13	18	Gestionnaire de projet[200%];Ingénieur en planification	300 000 FCFA	
20		3.5 Définition et commande des semences	7 jours	Ven 11/04/14	Lun 21/04/14	16;17;21	Technicien agronome;Chauffeur;véhicule[1];carburant[50];carte:	151 500 FCFA	
21		3.6 Choix de la méthode de production	2 jours	Ven 13/12/13	Lun 16/12/13	19	Technicien agronome	20 000 FCFA	
22		3.7 Essai de production	6 mois	Mar 17/12/13	Lun 02/06/14	21	Technicien agronome	1 200 000 FCFA	
23		3.8 Développer la Procédure de contrôle de la qualité et des normes	4 jours	Mar 03/06/14	Ven 06/06/14	22	Technicien agronome[200%]	80 000 FCFA	
24		3.9 Conception du conditionnement	1 sm	Lun 09/06/14	Ven 13/06/14	23	Agent Marketing[200%];emballage[1]	115 000 FCFA	
25		3.10 Etude de faisabilité organisationnel	2 jours	Mar 05/11/13	Mer 06/11/13	4	Gestionnaire de projet[200%]	80 000 FCFA	
26		3.11 Etude de la faisabilité économique	1 sm	Jeu 07/11/13	Mer 13/11/13	25	Gestionnaire de projet[200%]	200 000 FCFA	
27		3.12 Suivi formation des vendeurs	163 jours	Lun 18/11/13	Mer 02/07/14			0 FCFA	
103		3.13 Formation des vendeurs	3 jours	Lun 16/06/14	Mer 18/06/14	23;24	Agent Marketing[200%];Vendeurs[500%];fourniture[1];phot	127 500 FCFA	
104		3.14 Ecoulement des produits sur le marché cible	1 jour	Jeu 19/06/14	Jeu 19/06/14	103	Vendeurs[500%];camion[1];carburant[1 000];Chauffeur	917 000 FCFA	
105		3.15 Reunion entre les acteurs du proje	185,57 jo	Ven 11/10/13	Ven 27/06/14			0 FCFA	
144		3.16 Réunion de suivi	7 jours	Ven 20/06/14	Lun 30/06/14	22;104	Chargé de suivi-évaluation;Technicien agronome;Agent Marketing	210 000 FCFA	
145		3.17 FIN	0 jour	Lun 30/06/14	Lun 30/06/14	144;12;20;26		0 FCFA	

3.1- LES LIMITES DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS

Ces limites que nous allons énumérés n'entache en rien la validité de nos résultats.

3.1.1- Limites liées au sujet d'étude

Vu la multitude des outils et l'objectif premier de la planification qui consiste à la détermination des besoins prioritaires à satisfaire les préoccupations des populations dans lequel évolue le projet, il n'est donc pas anodin de se trouver face à des contraintes de temps et de non atteinte des résultats escomptés. Ceux-ci pourront entraver la bonne marche du projet aussi bien au désavantage du gestionnaire de projet qu'aux acteurs économiques.

3.1.2- Limites du terrain de recherche : les Principaux biais cognitifs

Lors de la réalisation de la MARP, nous nous sommes heurtés à des biais cognitifs avec la population.

L'un d'eux réside dans la manière d'aborder certains sujets, car étant en face d'une population analphabète et ne maîtrisant pas nous même le wolof, inconsciemment nous avons abordé des sujets qui ne devront pas être abordé en public.

Un autre biais réside dans la manière dont la population interprète les actions de l'association. Il est donc nécessaire, avant chaque rencontre avec ces dernières, de leur expliquer le travail qui devrait être mené dans le but d'avoir leur adhésion et faciliter le travail sur le terrain.

Ces biais sont souvent difficiles à éviter, mais en les recensant et en y accordant une attention particulière, il est possible de minimiser leur incidence.

Le point le plus délicat réside sans doute de l'influence que les opinions personnelles peuvent avoir sur la manière de rendre par écrit les résultats. Il est évident que l'aspect humain est (heureusement) omniprésent dans tout type de travail, mais je tiens à préciser qu'un effort particulier a été fourni pour rendre ce travail le plus objectif et pertinent possible.

3.2. Recommandations

Nous présenterons les différentes recommandations qui ont trait d'une part à la conception du système de planification (**Csp**) et d'autre part à l'amélioration des conditions de vie des populations, en suggérant des actions à mener pour vraiment influencer sur la bonne exécution des activités du projet.

3.2.1- **Recommandations par rapport à la variable expliquée**

Les analyses liées à la conception du système de planification ont globalement révélé des problèmes, entre autre une sur utilisation des ressources.

Nous formulerons quelques recommandations dont la pertinence est fonction des difficultés qu'on peut contourner et qui peuvent permettre au projet d'avoir un grand succès.

- Respecter les phases et la chronologie des activités définies dans la planification conçue à cet effet, car le non-respect de cette chronologie pourrait retarder le reste des activités du projet ce qui engendrerait des coûts supplémentaires et une non atteinte des objectifs visés par le projet
- Déplacer les activités non critiques et se focaliser sur celles qui le sont permettra de rester dans la marge du temps de chaque activité mais également de connaître les dates au plus tôt et au plus tard à laquelle débiteront et prendront fin ces diverses activités.
- Surveiller minutieusement toute activité se trouvant à proximité des activités critiques car elle pourrait devenir critique
- Réduire les contraintes de compétence par rapport à l'exécution de la tâche suivi-formation

Vu le nombre insignifiant de vendeurs sur utilisés par le projet, nous suggérons au projet de remplacer les vendeurs par les agents marketings déjà formés à la vente pour écouler les produits sur le marché ce qui permettrait de minimiser les coûts et réduire les contraintes budgétaires pour l'association.

3.2.2- **Recommandations par rapport aux variables explicatives**

Nos propositions se feront sur l'amélioration des conditions de vie des populations qui constitue le facteur clé de l'intervention d'Elawa en Afrique :

- Assister la population

ELAWA en tant qu'association humanitaire se doit d'assister la population tout au long de l'exécution du projet mais également se donner une marge d'un an après le projet afin d'évaluer la capacité de cette population à se prendre en charge.

Pour évaluer la capacité de la population à se prendre en charge, des indicateurs de rendements des activités seront mis en place ce qui servira de preuve d'atteinte des résultats en matière de développement des résultats escomptés par l'association

- Revoir le triangle magique du projet

La réussite du système de planification du projet dépend du trio durée, budget et portée ou délais coût qualité car l'ajustement de l'un de ces facteurs influencera le projet. S'il s'avère qu'il y a amélioration de la productivité sans augmenter les autres facteurs c'est qu'ELAWA a apporté une innovation dans l'exécution du projet. Ce qui suppose qu'on dispose davantage de souplesse dans la planification et la gestion du projet. Le cas contraire peut se produire si nous n'arrivons pas à avoir une maîtrise totale et complète de ces trois éléments.

- Concevoir des fiches d'exécution de suivi et contrôle budgétaire

Ces fiches permettront à l'association de suivre de près les dépenses engagées par poste budgétaire mais également d'établir un rapport périodique des dépenses engagées afin de vérifier si le projet suit la planification mise en place ce qui permettra de témoigner de la performance budgétaire du projet.

- Participation de tous les acteurs

Pour une bonne participation des bénéficiaires il faut un renforcement des capacités des populations pas seulement dans le domaine du maraichage bio mais également dans les autres domaines de projet afin de leur permettre de suivre et d'évaluer leur action sans l'aide du bailleur.

Pour cela une motivation sera accordée à ceux qui seront les plus dévoués du projet afin d'amener les autres membres à imiter leurs pas, ce qui impliquera une participation effective des bénéficiaires. Tout ceci dans le but de permettre aux populations de porter le projet, d'assurer sa pérennité et une atteinte des résultats.

- Renforcer les capacités de tous les acteurs du projet

Les personnes envoyées en formation à Keur Samba Dia donneront à leur tour des formations aux autres intervenants du projet. Ces formations auront pour objectifs d'améliorer les connaissances en matière de maraichage bio notamment les notions leur permettant de prendre en charge le projet quand le bailleur leur confiera la responsabilité du projet.

Cette formation aura pour avantage de renforcer les performances d'ELAWA.

- Recruter des stagiaires gestionnaires de projet pour accompagner les seniors recrutés par le projet.

Cette opération est plus nécessaire et doit se faire dans les meilleurs délais à cause de la tâche lourde qui incombe au gestionnaire du projet. Le choix de recruter des stagiaires est important car il a une accumulation de fonction par le gestionnaire de projet ce qui pourrait entraver l'efficacité de son travail.

- Mettre en place un système de suivi

Le système de suivi permettra de détecter les dysfonctionnements, les contreperformances, les infractions liés aux réalisations des activités et de leur conséquence sur le projet afin de rectifier au fur et à mesure les erreurs. Ce qui permettra également au gestionnaire de déterminer qui est à la charge de telle activité, mais également dans quel délai devrait s'accomplir le travail

Il s'agit là véritablement d'un outil de diagnostic, il permet de dresser un bilan du projet mais également de rendre compte à la population.

Si ces conditions sont réunies, il sera possible de chiffrer tous les impacts du projet dans une unité commune, et ainsi de mieux pouvoir les traiter et les comparer, comme il est possible de le faire aujourd'hui avec les recettes et les coûts qu'engendrons les différentes activités.

Ces effets quantitatifs et qualitatifs peuvent promouvoir le rendement du travail et l'accroissement de la production et de la productivité au sein du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

L'objectif du présent mémoire est la conception d'un système de planification du projet maraîcher bio car nous avons constaté que la gestion d'un projet ne se résume pas uniquement à réaliser un extrant mais également à opérationnaliser cette dernière afin de savoir concrètement ce que l'on veut faire, que nous disposons des moyens et des ressources pour atteindre cet objectif dans un ultimatum de temps. Pour élaborer ce système nous avons utilisé l'outil de planification opérationnelle GANTT .

Nos investigations en milieu de travail nous ont amené à appuyer cette étude sur le projet maraichage Bio en cours de réalisation au lieu d'intervention d'ELAWA qu'est le village de DAGA. Nous nous sommes intéressés à la manière dont les Associations Humanitaires plus précisément ELAWA conçoivent et réalisent leur projets ce qui peut impacter sur son environnement du point de vue de la demande d'aide financière auprès des mécènes mais également sur l'Amélioration des conditions de vie de la population ainsi que du point de vue social, économique.

La partie théorique constituée en une problématique, une revue de la littérature et la démarche méthodologique adoptée et la partie empirique a fait état de la présentation d'ELAWA, de la présentation du système d'analyse et les recommandations. Au terme de notre étude, l'analyse du système élaboré a révélé entre autres que les ressources (gestionnaires de projets et vendeurs etc....) sont sur utilisées. Cela a permis de proposer des recommandations dans le but de minimiser ces impacts et permettre ainsi une meilleure exécution du projet afin de répondre aux objectifs du développement. Ces objectifs portent sur : l'amélioration du cadre de vie des populations grâce à des projets générateurs de revenus principales retombées directes de toutes les mesures précédemment énumérées, présentant plus d'assurance pour la population.

Par suite les recommandations citées, on note par rapport à la variable expliquée :

- Respecter les phases et la chronologie des activités définies dans la planification conçue à cet effet;
- Déplacer les activités non critiques et se focaliser sur celles qui le sont ;
- Réduire les contraintes de compétence par rapport à l'exécution de la tâche suivi-formation ;
- Renforcer les capacités de tous les acteurs du projet ;

Par rapport à la variable explicative :

- Assister la population
- Revoir le triangle magique du projet
- Concevoir des fiches d'exécution de suivi et contrôle budgétaire
- Recruter des stagiaires gestionnaires de projet pour accompagner les séniors recrutés par le projet
- Mettre en place un système de suivi

A travers cette étude nous avons essayé d'aider ELAWA à avoir une idée sur comment elle peut arriver à planifier les activités d'un projet pour impacter son travail auprès de la population mais également afin d'être plus crédible auprès des bailleurs. Ce n'est pas une réalité figée mais inscrite dans une dynamique qui veut que la problématique de planification prenne de plus en plus d'ampleur au sein des projets de développement et les oblige à répondre sur la pertinence du projet. Il serait donc très utile de faire un suivi du projet maraichage bio à partir du jour de sa mise en place afin de corriger au fur et à mesure les erreurs. En outre cette planification du projet Maraichage Bio permettra à ELAWA d'optimiser ses performances.

Tout projet quel que soit sa nature a un début et une fin, nous terminerons par la pensée de Blanchard et Peale (1988) « Si l'on s'occupe bien du début, la fin prendra soin d'elle-même » ce qui sous-entend que si le projet est bien planifié il n'y a pas de raison de ne pas atteindre les résultats escomptés.

CESAG BIBLIOTHEQUE

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- 1- **Afitep**, *Management de projets principes et pratique*. AFNOR. 1998. 278 pages
- 2- **Bridier, Michailof**, *Guide pratique d'analyse de projets*. Economica, 5^{ème} Edition 1995, 340 pages.
- 3- **Wilson O'SHAUGHNESSY**, *la faisabilité de projet. Une démarche vers l'efficience et l'efficacité*, Edition SMG, Trois rivières, 1992, 214 pages
- 4- **Gilles Valet**, *Techniques de planification de projets*, l'Usine nouvelle 2011, 4^{ème} édition, 288 pages
- 5- **Michel JOLY, Jean- Louis G. MULLER**, *De la gestion de projet au management par projet*, Edition AFNOR, Paris, 1994
- 6- **BRIDER et MICHAILOFE**, *guide pratique de gestion de projets : Evaluation et choix des investissements*, Economica, 5^{ème} édition, Paris, 1995.
- 7- **Philippe RAMOND**, *le management opérationnel des équipes : direction et animation*, Edition Maxima, Paris, 2004
- 8- **Hugues MARCHAT**, *kit de conduite de projet*, Editions d'Organisation, 2002.
- 9- **Maders H.P., Clet E.**, *Pratiquer la conduite de projet*. Editions de l'organisation. 2005. 243 pages.
- 10- **Mardes HP., ce H.**, *Comment manager un projet*. Editions l'organisation. Paris 2003. 138 Pages.
- 11- **Marisol E., et Coll.**, *L'évaluation et le suivi participatif : Apprendre du changement*. Karthala / CRDI. 2004. 204 pages.
- 12- **Muller J.L., Joly M.**, *De la gestion de projet au management par projet*. Collection ouvrage. AFNOR. Octobre 2002
- 13- **Beaudeaux E., Douxchamps F., De Crombrughe G.**, *Cheminements d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*. L'Harmatan. Paris 1992. 203 pages.
- 14- **Descroix S., Leloup C.**, *Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le sud : un guide pour les ONG du nord*. COTA. Bruxelles. 2002. 82 pages.

15- **DjuatioE.**, *Management des projets : Techniques d'évaluation, analyse, choix et planification*. Editions INNOVAL. Collection l'esprit économique. L'Harmatan. 2004.

16- **DufumierM.**, *Les projets de développement agricole. Manuel d'expertise*. Collection Economie et Développement. Karthala. 2008. 354 pages.

RAPPORTS

1- **Karthala, Banque internationale pour la reconstruction et le Développement / Banque mondiale. Cerne A., Michael M.**, *La dimension humaine dans les projets de développement : les variables sociologiques et culturelles*, Paris. 1998. 586 pages.

2- **COTA HHC/CA.**, *Fiche Planification de Projet par Objectifs*. Etude GCP 2003-2006

3- **BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (2010)**, *Suivi-Evaluation axé sur les résultats et les performances*, Rapport sommaire, Atelier de formation, Département de l'évaluation des opérations, Fondation Mohamed VI, Rabat 17-19 Mai, pages 112

4- **Ifad.**, *Guide pratique de suivi évaluation des projets de développement rural : pour une gestion orientée vers l'impact*. 2003.

5- **Groupe Urd.**, *Etude global sur les mécanismes de consultation et de participation des bénéficiaires et des populations affectées dans la programmation, la gestion, le suivi et l'évaluation de l'action humanitaire*. 2002.

ARTICLES

1. **Judy Backer**, *Evaluation de l'impact des projets de développement sur la pauvreté : Manuel à l'intention des praticiens*, Banque Mondiale (Mai 2000)

2- **Genest B.A., Nguyen T.H.**, *Principes et techniques de la gestion de projets*. Les éditions SIGMA DELTA. 3^e édition. Québec 2002. 448 pages.

3- **FINANCE ET DEVELOPPEMENT (2012)**, *L'autonomisation des femmes, un atout pour l'économie*, Article, Publication trimestriel du FMI, Mars, pages 40

COURS

1- **AW Aboubacar (2012-2013)**, *Planification opérationnel des projets*, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG

- 2- **AW Aboubacar (2012-2013)**, *Projet professionnel*, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG
- 3- **FALL Ibrahima (2012-2013)**, *Planification stratégique, gestion axée sur les résultats*, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG
- 4- **Fofana I.**, *Planification et contrôle opérationnel de projets*. Notes de cours. Université Senghor. Novembre 2009
- 5- **OUGUERGOUZ (Fatsah)**, «*La Convention de Bamako sur l'interdiction d'importer en Afrique des déchets dangereux et sur le contrôle des mouvements transfrontières et la gestion des déchets dangereux produits en Afrique*»>, AFDI, 38 è éd., Paris, 1992, p. 871-884, Cours
- 6- **TRAORE Ahmadou (2011-2012)**, *Les étapes d'une évaluation de projet*, Cours DESS/Gestion de projet, ISMEO, CESAG
- 7- **TRAORE Ahmadou (2012-2013)**, *Contexte de management de projet*, Cours Master Pro/Gestion de projet, ISMEO, CESAG

MEMOIRES

- 1- **Mamadou Diallo (2005)**, *Evaluation d'impact d'un projet de développement : Cas du projet de sécurisation et développement de l'agriculture féminine de contre saison à Kounghoul*, Mémoire de DESS, Gestion de projets, ISMEO, CESAG, pages 68
- 2- **MLAN Gballou Estelle Natacha (2006)**, *Analyse du système de planification du projet d'appui aux producteurs de FISSEL (MBOUR) pour l'auto- promotion Agro écologique/Caritas-Dakar (Sénégal)*, Mémoire de DESS, Gestion de projets, ISMEO, CESAG, pages 71

WEBOGRAPHIE

- 8- http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche3_GCP_PIPO.pdf
- 9- www.globalstudyparticipation.org
- 10-[http // : www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche_1A_GCP_SWOT.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche_1A_GCP_SWOT.pdf) .
- 11-www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm
- 12-http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche3_GCP_PIPO.pdf consulte en janvier 2009
- 13-www.globalstudyparticipation.org
- 14-[http // : www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche_1A_GCP_SWOT.pdf](http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche_1A_GCP_SWOT.pdf) .
- 15-www.ifad.org/evaluation/guide_f/index.htm
- 16-<http://www.gret.org/ressource/pdf> consulté en juin 2008
- 17-<http://www.gret.org/ressource/pdf>
- 18-<http://.undp.org/sgp/index.htm>
- 19-<http://f3e.asso.fr>
- 20-http://fr.wikipedia.org/wiki/Focus_group.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	ii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	iv
SOMMAIRE.....	v
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE</i>	10
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE.....	11
1.1-LES DEFINITIONS DES CONCEPTS DE BASE	11
1.1.1.- Projet Programme et Plan.....	11
1.1.2- Gestion de projet.....	13
1.1.3- La planification générale et planification des projets de développement.....	14
1.2-ETAPES DU CYCLE DE VIE D'UN PROJET ET LA TYPOLOGIE DES PROJETS	17
1.2.1- Les étapes du cycle de vie d'un projet.....	17
1.2.2- La typologie des projets.....	19
1.2.3-Les étapes de la démarche de conception d'un système de planification et les outils de planification.....	21
CHAPITRE II- DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....	32

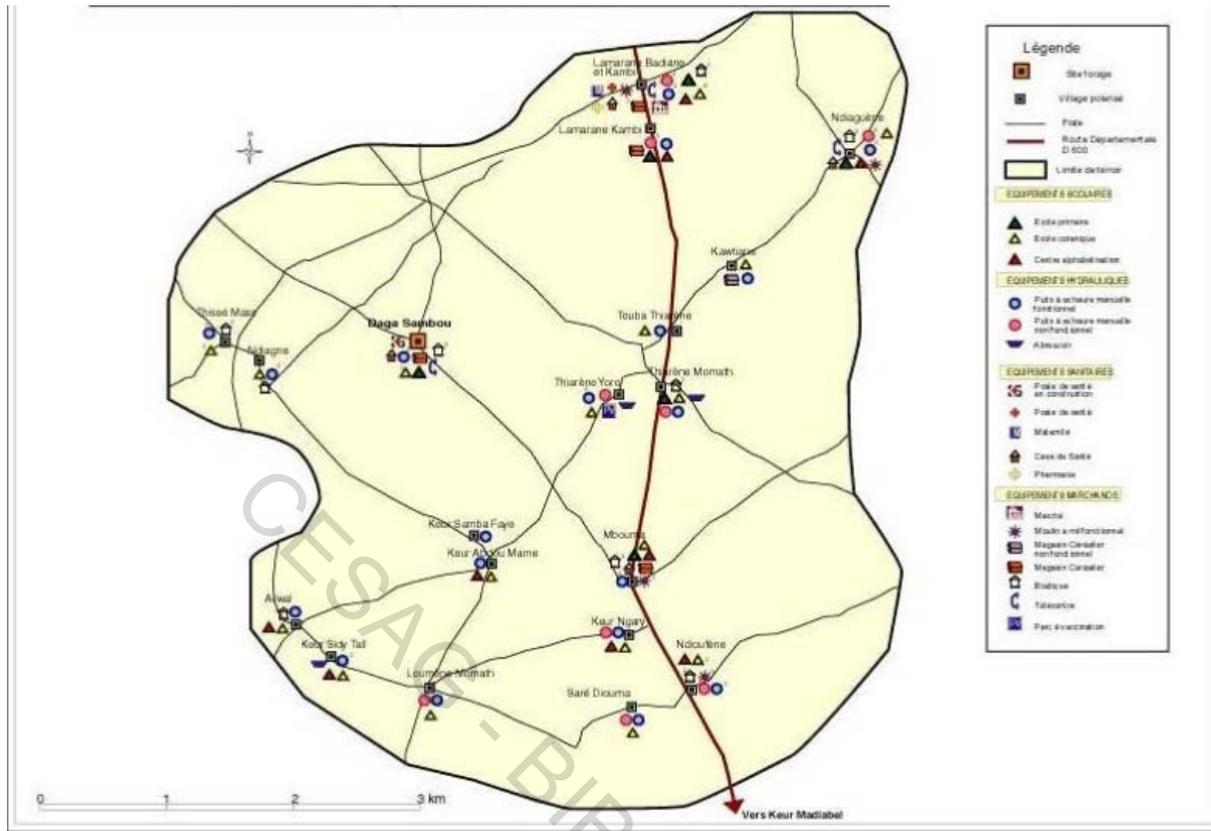
2.1-PRESENTATION DU MODELE THEORIQUE	32
2.1-1.Hypothèse de l'étude.....	32
2.1-2.Opérationnalisation des variables	32
2.1-3.Définition des indicateurs de la variable expliquée	33
2.2-METHODOLOGIE DE L'ETUDE	36
2.2.1- Les outils d'analyse.....	36
2.2.2- Critère de performances et liens avec les besoins du groupe cible.....	36
<i>DEUXIEME PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE L'ÉTUDE</i>	39
CHAPITRE I: PRÉSENTATION DE L' ASSOCIATION ET DE SES PARTENAIRES	40
1.1-PRESENTATION DE L'ASSOCIATION	40
1.1.1-Présentation du milieu d'intervention du projet : le village de DAGGA	40
1.1.2-La dynamique organisationnelle	40
1.1.3-Les ressources naturelles.....	42
1.2-HISTORIQUE D'ELAWA	43
1.2.1- Missions et actions d'ELAWA	44
1.2.2- Les projets en cours de réalisation	45
1.2.3- Présentation des partenaires d'ELAWA	45
CHAPITRE II- PRÉSENTATION DU PROJET, CONCEPTION DU SYSTEME DE PLANIFICATION ET RECOMMANDATIONS	48
2.1-CONCEPTION DU SYSTEME DE PLANIFICATION DU PROJET MARAICHAGE BIO	48

2.1.1-Présentation du projet maraichage bio	48
2.1.2-Présentation de l'étude	49
2.2.Conception du système de planification du projet maraichage bio.....	57
2.2.1-Le réseau PERT selon MS PROJECT	57
2.2.2-Planification des activités du projet	63
3.1-LES LIMITES DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS	68
3.1.1-Limites liées au sujet d'étude	68
3.1.2-Limites du terrain de recherche : les Principaux biais cognitifs	68
3.2.Recommandations	69
3.2.1-Recommandations par rapport à la variable expliquée	69
3.2.2-Recommandations par rapport aux variables explicatives.....	70
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	73
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	ix
<i>ANNEXES</i>	xvii

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 1 : LA CARTE DES RESSOURCES DE DAGA



Source : Groupe d'Etude, de Recherche et d'Aide à la Décision (GERAD) Sicap Sacré Cœur

III

ANNEXE 2: INTERVIEW DE GROUPES (DISCUSSIONS INFORMELLES) AVEC LA POPULATION

