

685-0266

PN-ATAU-439

IAN = 48414

Project on Management: Training Materials

for the University

GESTION DE PROJET I
MATERIAUX DE FORMATION DE BASE
(CORE COURSE IN PROJECT MANAGEMENT)
ETUDE DE CAS ET SIMULATION

1970

PAR

RICHARD VENGROFF
ET
ALAN JOHNSTON

ENEA RURAL MANAGEMENT PROJECT
U.S.A.I.D. PROJECT 685-0256
ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE
CENTER FOR APPLIED INTERNATIONAL DEVELOPMENT STUDIES
(CAIDS)
TEXAS TECH UNIVERSITY

TABLE OF CONTENTS

	Page
Preface.....	iii
Acknowledgements.....	iv
1. "Une simulation". L'identification d'un Programme de Développement. Le cas de la Communauté Rurale de "DIMBELE".....	1
(The Identification of a Program of Development : the case of the Budget of the Rural Community of Dimbele).	
2. La perspective Economique, Financière et Sociale dans l'Identification d'un projet : Le projet Maraicher de "SORE".....	17
(The Economic, Financial and Social Perspectives in Project Identification ; the Case of the SORE Gardening Project).	
3. Elaboration d'un projet en utilisant le cadre logique ; le Projet Rizicole de la Communauté Rurale de "XIIF".....	33
(Project design using the Logical Framework ; the Rice Project of the Rural Community of XIIF.)	
4. Le role du Manager d'un projet : le cas du Projet d'élevage à "Keur Free".....	39
(The role of project Manager : the Case of the Keur Free Livestock project).	
5. La "Corbeille des Affaires à Examiner" : le cas du Projet d'Aménagement du Ranch-Communautaire de "LEEGI-LEEGI".....	58
(In Basket Exercise : the case of the LEEGI-LEEGI Communal Ranch Project).	
6. Evaluation du projet de Développement Rural Intégré de "BE SUBE".....	79
(Evaluation of the BE SUBE Integrated Rural Development Project).	

P R E F A C E**(ENGLISH)**

The cases and simulations included in this volume were specially written for use in training in the management of rural development projects in Senegal. They have been field tested in five separate training courses involving between 15 and 41 participants each. Evaluation of the materials by participants has been overwhelmingly favorable. It is hoped that the dissemination of these materials will facilitate the process of action oriented training in project management in Senegal and elsewhere in Francophone Africa.

Through long experience the authors have found that maximizing participant involvement and inputs makes an extremely positive contribution to the learning process. It is in this spirit that these materials should be employed.

Each case or Simulation contains instructions for animators as well as for participants. It should be emphasized that these materials alone do not constitute a complete course. Additional descriptive materials and a field practicum are of great importance. In addition the ability of the animator-instructor to stimulate participation without being overbearing is crucial. The method is basically inductive. Important lessons should be drawn from the cases and summarized after, not before their utilization.

This is only one of a series of sets of training materials in project management and related topics being produced by the CAIDS project team. Other sets will deal with more specialized topics in accord with the management training needs identified in an extensive training needs survey recently carried out by the authors.

P R E F A C E .

=+=+=+

(FRANCAIS)

Les cas et simulations qui font l'objet de ce volume avaient été spécialement conçus pour être utilisés dans le cadre de la formation relative à la gestion de projets de développement rural au Sénégal. Ils ont été soumis à des tests pratiques lors de cinq stages de formation séparés, comprenant 15 à 41 participants chacun. L'évaluation des matériaux de la part des participants a été tout à fait favorable. On espère que la vulgarisation de ces matériaux facilitera le processus de formation active en gestion de projet au Sénégal et ailleurs en Afrique Francophone.

Après une longue expérience, les auteurs sont arrivés à la conclusion suivante : qu'une optimisation de l'engagement des participants et des "inputs" s'avère être une contribution très positive envers l'apprentissage. C'est dans cet esprit que ces matériaux doivent être utilisés.

Chaque cas ou simulation contient des instructions pour les animateurs, aussi bien que pour les participants. Il doit être souligné que ces matériaux à eux seuls ne constituent pas un cours complet. La présence de matériaux descriptifs supplémentaires et une pratique sur le terrain sont d'une grande importance. En outre, l'habileté de l'animateur-instructeur à stimuler la participation sans que cette dernière soit exagérée est cruciale. La méthode est pratiquement inductive. Des leçons importantes doivent être tirées à partir des cas et récapitulées après et non avant l'utilisation de ces derniers.

Ceci n'est qu'une des séries d'ensembles de matériaux de formation en gestion de projet et matières associées à être produite par l'équipe du projet du CAIDS.

D'autres ensembles s'attaqueront à des sujets plus spécialisés en accord avec les besoins de formation en gestion qui ont été identifiés lors d'une enquête extensive sur les besoins en formation qui a été entreprise récemment par les auteurs.

v

SECOND EDITION
=====

A K N O W L E D G E M E N T S

Many individuals contributed either ideas or other forms of support to the authors in the course of their effort to design and test these project management training materials. Mr. Mohamed Belhaj of the CAIDS staff at Texas Tech authored the first draft of "Le Projet Rizicole...". In addition the authors wish to thank the following ENEA Staff members Cheikh Tidiane SY, Director, Samba DIONE, Director of Studies, Amadou Hadj, Director of the land-use Planning College, Michel Degoix, Director of the College of Planning, Oumar BA, Director of the Core Curriculum, Boubacar SOW and Pape BEYE, assistants in the College of Planning and the 110 ENEA graduates all around Senegal who freely gave of their time during intensive interviews with the authors.

In terms of logistics these materials could not have been produced and tested in such a short time without the highly professional typing skills of Mme Clotilde THIAKANE of the CAIDS Staff in Dakar. Excellent assistance with translations was provided by M. Xavier BENOIT, a contract translator. Additional logistical baskstopping was provided by Ousman Fall and Babacar NDAO.

The consistent strong support of the CAIDS home office staff at Texas Tech and of U.S.A.I.D, Dakar, especially M. Samba SARR, acting project manager, John BALIS, ADO, and for the second edition M. Daby DIALLO and M. Mamadou BA, have made our task both easier and more pleasant.

The authors of course take full responsibility for the contents and organisation of these materials.

Dakar, Senegal

12 March 1985

Richard VENGROFF

Alan JOHNSTON

DEUXIEME EDITION

=====

REMERCIEMENTS

==+==+==+==+

Au cours de leurs efforts d'élaboration et de test de ces matériaux de formation en gestion de projet, les auteurs ont bénéficié de la contribution de nombreuses personnes, que ce soit sous la forme d'idées ou d'autres genres d'assistance. Mr. Mohamed BELHAJ, membre du CAIDS à Texas Tech, a été l'auteur de la première rédaction du "Projet Rizicole". En outre, les auteurs veulent remercier les membres du personnel de l'ENEA à savoir M. Cheikh Tidiane SY, Directeur, M. Samba DIONE, Directeur des Etudes, Amadou HADJ, Directeur du Collège Aménagement du Territoire, M. Michel DUGOIX, Directeur du Collège Planification, M. Oumar BA, Directeur du Tronc Commun, M. Babacar SOW et Pape BEYE, assistants au Collège Planification, ainsi que les 110 diplômés de l'ENEA de toutes les régions du Sénégal qui ont bénévolement donné de leur temps lors de longues interviews avec les auteurs. En termes de logistique, ces matériaux n'auraient pu être produits et testés dans un temps si court sans les hautes qualités professionnelles de Mme Clotilde THIAKANE de l'équipe du CAIDS à Dakar. Une excellente assistance au niveau des traductions a été fourni par M. Xavier BENOIT, un traducteur temporaire. Une assistance additionnelle en matière de logistique a été octroyée par MM. Ousmane FALL et Babacar NDAO.

Le support consistant et solide du bureau du CAIDS à Texas Tech et de l'USAID de Dakar, particulièrement celui de M. Samba SARR, Manager du Projet par Intérim et de M. John BALIS, ADO, et pour la deuxième édition, M. Daby DIALLO et Mamadou BA, a rendu notre tâche plus facile et plus agréable.

Les auteurs sont mutuellement responsables du contenu et de l'organisation de ces matériaux.

Fait à Dakar

Richard VENGROFF

Le 12 mars 1985

Alan JOHNSTON

L'IDENTIFICATION D'UN PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT
LE CAS DU BUDGET DE LA COMMUNAUTE RURALE DE "DIMBELE"

UNE SIMULATION

I - CONSEILS PRATIQUES A L'INSTRUCTEUR

Cet exercice de simulation est conçu comme faisant partie intégrante d'un stage de formation sur la gestion de projet. Il est censé souligner les problèmes qui s'associent normalement à l'identification de projet. Il illustre la complexité de l'environnement -au point de vue politique, social économique- et l'absence générale d'un mandat pour faire un projet particulier. Il met un accent spécial sur le besoin de discussions, d'accommodements et de relations dans les premiers stades d'identification des projets.

Dans les instructions que vous donnez aux stagiaires, il doit leur être expressément stipulé qu'ils doivent jouer les rôles qui leur ont été assignés en accord avec l'idée qu'ils se font des actions et des objectifs de cet acteur. Autant que possible leurs propres opinions et préférences doivent être mises de côté. On a laissé délibérément dans le vague les descriptions des rôles afin de permettre quelque souplesse dans l'adoption de matériel provenant d'autres stages et de l'expérience personnelle, pour leur intégration dans l'exercice de simulation. La simulation proprement dite prend environ 90 minutes, sans compter l'introduction, la préparation individuelle des participants et la discussion qui s'ensuit.

Instructions

1. Transmettez tout le "matériel" aux étudiants sauf le Memorandum du Conseil Inter-Ministériel.
2. Divisez la classe en groupes de 10 et attribuez un rôle à chaque étudiant. Il est tout à fait possible à un seul instructeur d'assister 3 à 4 groupes de simulation en même temps. Lorsqu'il y a trop d'étudiants, deux d'entre eux peuvent travailler ensemble sur le même rôle dans le groupe. Si possible, on doit donner aux étudiants un jour ou deux pour lire le matériel et préparer leurs rôles.
3. Stade 1.....45 minutes
4. Stade 2.....45 minutes
5. Environ au cours de la moitié du second stade de la simulation, transmettez le Mémorandum du Conseil Inter-Ministériel.
6. A la fin de l'exercice de simulation, il est recommandé que chaque groupe mette sa décision finale sur un graphique pour comparaison. Une discussion complète sur les leçons principales à tirer de l'exercice de simulation doit s'ensuivre.

Instructions de simulation

1. Lire attentivement et totalement toute la documentation relative à l'exercice de simulation :

- a. description du Département de "YAKAR" et Carte
- b. description de la Sous-préfecture de "DIMBELE"
- c. description de l'Opération Budgétaire pour la Communauté Rurale
- d. description des rôles (10)
- e. dépenses - précédents projets de développement du Conseil (1983 - 1984)
- f. document de travail - projets de développement prévus par le Conseil pour 1985
- g. Memorandum
 - 1. de l'Antenne Régionale - Ministère du Plan
 - 2. du Directeur des Amis du Tiers Monde (Pays en Voie de Développement - P.V.D)
 - 3. du chef régional de la CER.

2. Familiarisez-vous avec le rôle que l'on vous a attribué en particulier les motivations et les aspirations de la personne dont vous êtes chargé de jouer le rôle. Familiarisez-vous également avec tous les autres rôles de l'exercice de simulation.

3. 1er échelon : Individuel (15 minutes).

Chaque personne remplira individuellement la colonne A... à savoir ses préférences (1-5) ainsi que le pourcentage (%) du budget du projet de développement qu'il a l'intention d'attribuer à chaque activité... en accord avec les besoins et les désirs perçus de son rôle.

2ème échelon : Réunions de groupes (45 minutes).

a. Les cinq fonctionnaires se rencontreront en groupe en mettant au point un accord de budget. Un vote majoritaire entre eux peut décider de leur position de budget qui sera alors reportée à la colonne B.

b. Les cinq conseillers élus se rencontreront en groupe et établiront un accord de budget entre eux. Un vote majoritaire peut décider de leur proposition de budget qui sera ensuite reportée à la colonne B.

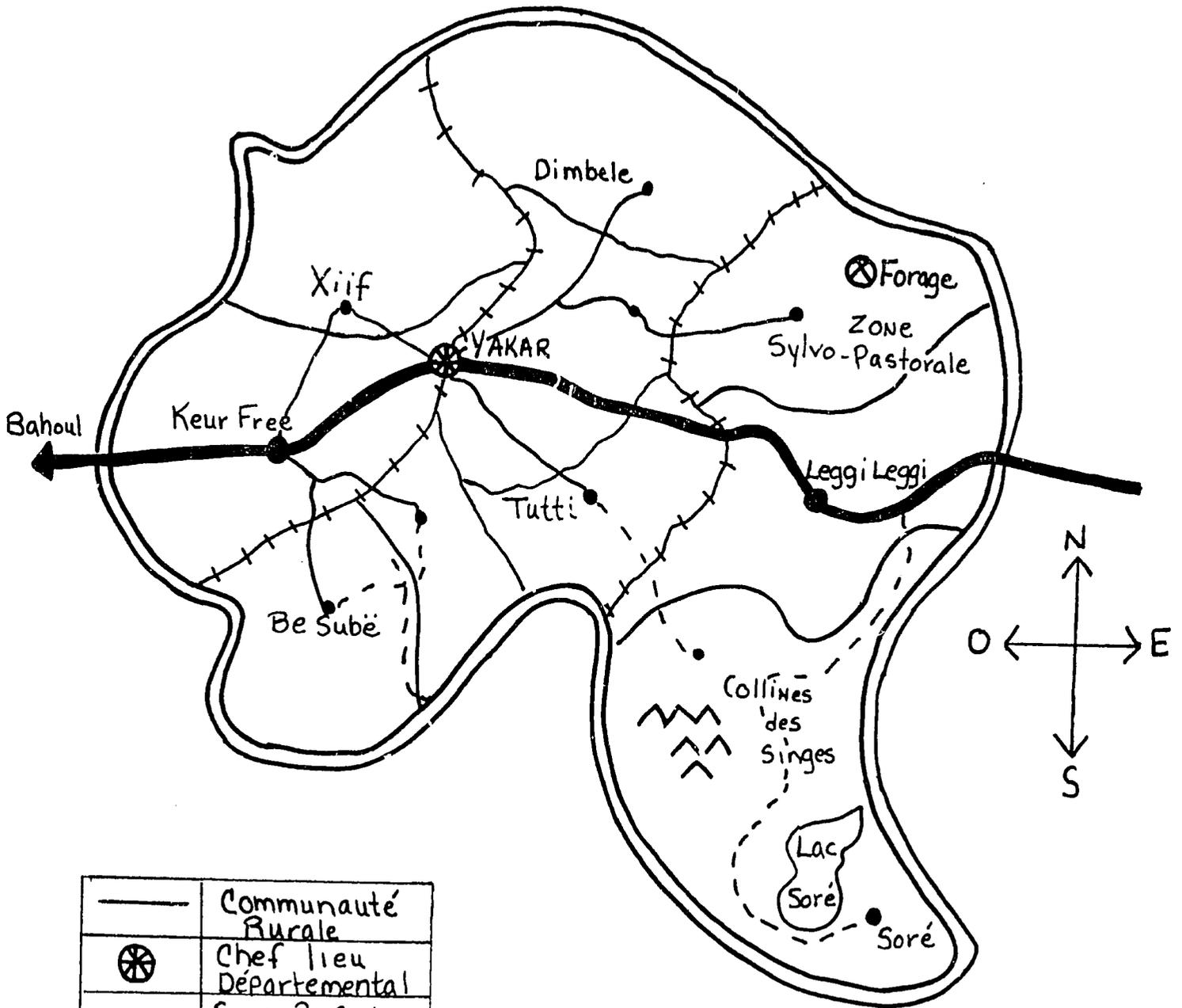
5. 3ème échelon : Conférence du budget final (45 minutes).

Les fonctionnaires et les conseillers élus se rencontrent afin de mettre au point un budget de développement matériellement acceptable (colonne C). Une majorité des membres de chaque groupe doit approuver le budget final dans la durée de temps allouée ou soumettre des propositions au sous-préfet.

REGION DE SOHLA

-4-

DEPARTEMENT DE YAKAR



—	Communauté Rurale
⊗	Chef-lieu Départemental
++++	Sous-Prefectures (Arrondissement)
—	Route Goudronnée
---	Piste
==	Frontière Départemental
⊕	Forage

20 Km

DESCRIPTION DE LA SOUS-PREFECTURE (ARRONDISSEMENT) DE "DIMBELE"

ET DE LA COMMUNAUTE RURALE DE "DIMBELE"

"DIMBELE" est une communauté rurale dont le Chef-lieu "DIMBELE" sert également de Siège à la sous-préfecture. La population de la communauté rurale est de 14 823 habitants dont un Conseil Rural composé de 18 membres.

La CR comprend une zone de 85 km², composée de 37 villages à l'Ouest de "DIMBELE" où le mil et les arachides constituent les principales cultures. La zone orientale, plus sèche et moins peuplée, est habitée par de petites communautés d'éleveurs. Ils emmènent leurs troupeaux paître sur les terres à l'Est pendant la saison des pluies et les ramènent vers l'Ouest pendant la saison sèche.

DESCRIPTION DES OPERATIONS BUDGETAIRES POUR LA COMMUNAUTE RURALE

1. Normalement le budget d'une communauté rurale est proposé par le sous-préfet après une évaluation des besoins et des ressources de la Communauté. Il est alors présenté au Conseil de la Communauté Rurale pour considération et approbation. Dans les limites des revenus disponibles, ils peuvent faire des ajustements et/ou changer les priorités dans le budget dans la mesure où ils l'estiment compatible. Le sous-préfet de "DIMBELE" qui est un diplômé de l'ENEA, est très concerné par la question de développement "à la base" et de "responsabilisation" de la population locale. Il a remarqué que les membres du Conseil ont tendance à se référer à lui en tant que sous-préfet, alors que même lorsqu'il propose le budget, il assiste à la réunion en tenue civile. Il a également reçu des plaintes provenant des représentants des différents services qui mentionnaient que leurs opinions, quant au développement, étaient rarement tenues en compte, en ce qui concerne la proposition et le financement de projets locaux par le biais de la Communauté Rurale.

Le Sous-préfet a demandé au Président du Conseil de la Communauté Rurale de nommer un comité de 5 membres qui, avec un groupe de spécialistes techniques, devra lui fournir une liste de projets qu'il proposera au Conseil Général dans le projet de budget ; le Sous-préfet s'attend à ce que les groupes de service et les conseillers soient d'accords sur une requête commune et sur des proportions de projets. S'ils ne tombent pas d'accord sur une telle requête, chaque partie peut lui soumettre une requête séparée. Cependant, le Sous-préfet a clairement souligné qu'il est invraisemblable qu'il recommande un financement du gouvernement pour des projets sur lesquels les services et le Conseil ne sont pas d'accords.

DESCRIPTION DES ROLES

ROLE DES FONCTIONNAIRES DU GOUVERNEMENT

Rôle 1

Souleymane BA - Chef de CER, "DIMBELE",
 Secrétariat d'Etat à la Décentralisation
 Date de naissance : 1942
 Degré d'instruction : Collège de Planification, ENEA
 Nombre d'années au poste actuel : 3
 Nombre d'années au service du gouvernement : 12

M. BA est un fonctionnaire de carrière qui, bien que dévoué à la notion de développement "à la base", espère également obtenir un poste supérieur au niveau régional ou national. Il a passé les 12 dernières années en qualité de Chef de CER et lui et sa femme pensent qu'il devrait être affecté dans une ville où les conditions de vie sont quelque peu meilleures. Sa carrière dépend dans une grande mesure des notes que lui donnent le Sous-préfet et le Chef Départemental sur la fiche de notation ; ceux-ci exigent un rendement sous la forme de projets locaux réussis. Son statut de Conseiller qui lui a été conféré par le Sous-Préfet lui a fourni l'occasion de se distinguer. Un manque de sa part à mettre sur pied des projets adéquats au niveau de la Communauté Rurale signifierait probablement pour lui un transfert à un poste identique ou moins désirable où il devra recommencer à zéro.

Rôle 2

Mariama TRAORE - Chef Départemental - Ministère du Développement Social
 Date de naissance : 1937
 Nombre d'années au poste actuel : 5
 Nombre d'années au service du gouvernement : 19
 Degré d'instruction : Ecole Normale Supérieure

Madame TRAORE a reçu une formation d'enseignante. Elle devrait ensuite se distinguer en devenant une des premières directrices d'école de la nation avant de rejoindre le Ministère du Développement Social, à la section Administrative. Elle est très heureuse d'être affectée dans son département natal où son mari est un important commerçant. Elle croit très fortement en la valeur de l'enseignement public en tant que base de développement. A cause des récents problèmes de financement au Ministère de l'éducation et dans son propre Ministère, pour l'Enseignement Moyen Pratique, elle pense que l'allocation locale pour l'enseignement doit être accrue. Elle pense que les fonds dépensés pour l'éducation, en particulier l'éducation pratique (par exemple l'alphabétisation) est un investissement rentable pour les Conseils locaux.

Rôle 3

Assane DIOP - Agent Technique - Service de la Coopération
Ministère du Développement Rural

Date de naissance : 1933

Nombre d'années au poste actuel : 2

Nombre d'années au service du gouvernement : 25

Degré d'instruction : Collège de Coopération ENEA - Agent Technique

M. DIOP qui commença sa carrière en tant qu'agent profondément dévoué au concept des coopératives comme base de développement rural, est devenu, au fil de ses nombreuses années de service, très cynique et découragé. Il a vu son service transféré d'un ministère à l'autre et a été le témoin consterné de changements continus en matière de stratégie de coopératives. Il possède quelques réserves quant à sa capacité à appliquer la nouvelle politique de coopérative de la "Section Villageoise", étant donné les maigres ressources dont il dispose. Il a essayé de concentrer ses moyens limités au niveau du chef-lieu de la CR de "DIMBELE" où il pense être plus utile. Les relations entre le service de la coopération et le chef de CER ont été plutôt tendues dans le passé.

Role 4

Abdoulaye SARR - Chef Départemental - Ministère de la Santé
(Infirmier d'Etat)

Date de naissance : 1945

Nombre d'années au poste actuel : 6 mois

Nombre d'années au service du gouvernement : 3

Degré d'instruction : Ecole des Infirmiers et Sage-femmes d'Etat

M. SARR a été récemment affecté dans le département de "YAKAR". C'est son premier poste en dehors de Dakar et bien que la capitale lui manque, il est nourri par de grandes espérances de réussite dans les zones rurales. Il a le ferme espoir qu'une "Case de Santé" et une "Pharmacie Villageoise" seront constituées dans autant de villages que possible et que les populations locales seront formées de façon qu'elles puissent prodiguer les soins de santé primaires au niveau de chaque village.

Il a le fort sentiment que la Santé est le besoin le plus fondamental à tout développement rural et il désire l'assistance des autres ministères et du Conseil Rural afin de faire des soins de santé un investissement prioritaire.

Ayant grandi à Dakar, il manque de familiarité avec le "milieu" local et jusqu'à présent, il n'a effectué qu'une seule tournée dans le département. Il a le sentiment que les villageois ignorent leurs propres besoins de santé, mais que l'on devrait leur enseigner ce qu'il faut faire et comment s'y prendre.

Rôle 5

Doudou DIATTA - Chef Départemental - Service de l'Élevage
Ministère du Développement Rural
Ingénieur des Travaux d'Élevage

Date de naissance : 1936

Nombre d'années au poste actuel : 3

Nombre d'années au service du gouvernement : 23

Degré d'instruction : Ecole Nationale des Cadres Ruraux

M. DIATTA naquit et grandit parmi les éleveurs de la Région Orientale du pays. Il est très concerné par la production de bétail, particulièrement par l'établissement de puits permanents dans les pâturages secs dans le secteur Nord-Oriental du département. Il est également très concerné par le problème de gestion totale et par la fourniture de services de santé animale, en particulier par les programmes de vaccination. Le Ministre du Développement Rural, lui-même agronome de formation, est également intéressé par l'aménagement en eau, surtout la construction de petits barrages en terre pour leur utilisation dans la constitution de jardins irrigués (maraîchage) pour la production de cultures commerciales.

M. DIATTA est concerné par les implications d'un tel programme sur le secteur du bétail, spécialement en termes de difficultés probables à avoir accès à des points d'eau. En termes de sa carrière, il est cependant obligé de suivre les directives de son Ministre.

Responsables ElusRôle 6

Massamba NDIAYE - Président du Conseil Rural de "DIMBELE"

Date de naissance : 1935

Degré d'instruction : Ecole Coranique

M. NDIAYE était en tête sur la liste du parti lors des dernières élections locales. Il naquit et grandit dans la zone agricole qui se trouve juste à l'Est du village de "DIMBELE". Bien qu'ayant peu d'instruction, il est très respecté pour ses qualités de meneur d'hommes et ses capacités à résoudre les différends qui existent entre les diverses factions du Conseil qui entrent souvent en conflit. A cause de cette habileté, il fut nommé Président du Conseil par ses pairs. Son objectif principal est de porter au maximum le nombre de projets dans sa "Communauté Rurale", car il y voit un moyen d'accroître son statut et son prestige. Il pense qu'un financement, si petit soit-il pour les projets locaux, sans souci de la source ou du type de projet, accroîtra son statut.

Rôle 7

Bakary SOW - Conseiller Elu - CR de "DIMBELE"

Date de naissance : 1933

Degré d'instruction : Illettré

En sa qualité de Chef traditionnel de l'un des groupes les plus importants des éleveurs Peul, il a eu peu de chances de s'instruire. Sa maison se trouve dans un petit village de la zone Est de la CR. Son plus grand souci est l'aménagement en eau pour le bétail de ses administrés. Ne comprenant pas les procédures bureaucratiques existantes, donc ne les utilisant presque pas, il est néanmoins très connu pour son habileté à utiliser les allégories traditionnelles pour marquer des points. Il pense que pour les éleveurs, le nombre grandissant de projets de maraîchage dans le département rend de plus en plus difficile le fait d'emmener leurs animaux sur les terres d'agriculture sédentaire pendant la saison sèche. Il a le sentiment que les relations traditionnelles entre paysans et éleveurs, liées autour de l'utilisation de l'engrais pour les restes agricoles, commencent à se dégrader en conséquence et que c'est regrettable car ces relations étaient bénéfiques aux deux groupes.

Rôle 8

El Hadji Malick SECK - Conseiller Elu

Date de naissance : 1929

Degré d'instruction : Ecole Coranique

El Hadji SECK est un membre de premier Plan de la fraternité islamique dominante du département. Il dirige une Ecole Coranique à "DIMBELE" et croit fermement que l'éducation religieuse devrait pénétrer tous les niveaux de l'Enseignement Public. Il est très alarmé par les changements culturels qu'il voit provenir des capitales régionales et nationales. Le statut des femmes, qui fait l'objet de changements continus ainsi que les plaisirs séculaires qui semblent guider les actions des jeunes sont particulièrement négatifs. Il n'est pas opposé au développement, mais il éprouve le sentiment que les projets qui ne sont pas étroitement liés aux valeurs islamiques fondamentales n'ont pas de place à "DIMBELE". En sa qualité de supporter fervent du parti majoritaire, il a des relations directes avec plusieurs ministres du gouvernement à Dakar.

Rôle 9

Madame Maguette NDIAYE - Conseillère Elue

Date de naissance : 1942

Degré d'instruction : Ecole Primaire

Elle a été inscrite sur la liste du parti afin de fournir un équilibre et d'attester une présence féminine au sein des conseillers. Elle a eu beaucoup de réussite au niveau du commerce local et elle s'intéresse beaucoup aux obstacles qui sont souvent placés sur le chemin des femmes dans le processus de développement. Elle est particulièrement dévouée à la promotion de projets qui sensibiliseront les femmes par rapport à leur rôle dans le développement et qui leur fourniront des occasions pour leur avancement social. Elle a le sentiment que le manque d'occasions de recevoir des fonds est l'un des principaux obstacles auxquels sont confrontées ces femmes. Elle a pris l'engagement personnel de s'opposer aux projets locaux qui ne fournissent pas d'occasion aux femmes.

Rôle 10

M. Gabriel KA - Représentant des Coopératives

Date de naissance : 1938

Degré d'instruction : Ecole Coranique

M. KA fut élu au Conseil en tant que représentant du Mouvement des Coopératives de la Communauté Rurale. Ses efforts louables dans le passé sont récompensés par l'octroi de fonds par le biais de la coopérative pour ses réalisations en matière d'agriculture. Depuis l'arrivée de la sécheresse et de la crise économique, la coopérative a pratiquement cessé de fonctionner. Il est très soucieux de voir la CR supporter sa coopérative afin que cette dernière puisse être revivifiée. Il est quelque peu insatisfait du travail de l'Agent de Coopérative local et il espère obtenir de l'assistance pour un programme d'alphabétisation et de comptabilisation afin que lui et ses camarades puissent auto-gérer leurs coopératives.

DEPENSES

Projets de développement antérieurs du Conseil

	1983	1984	1985
Puits.....	2.500.000 (33%)	4.000.000 (49%)	-
Puits maraîcher.....	900.000 (12%)	-	-
Case de santé.....	1.350.000 (18%)	1.500.000 (18%)	-
Bureau et salle de de réunion.....	2.750.000 (37%)	-	-
Maternité.....	-	1.880.000 (23%)	-
Case d'alphabétisa- tion	-	-	-
Parc de vaccination	-	-	-
Foyer des jeunes...	-	820.000 (10%)	-
Moulin à mil.....	-	-	-
Crible.....	-	-	-
Marché.....	-	-	-
Routes.....	-	-	-
Coopérative de Consommation.....	-	-	-
Autre.....			
Autre.....			
BUDGET TOTAL POUR PROJET DE DEVELOPPEMENT:	7.500.000	8.200.000	-

DEPENSES

Projets de développement prévus par le Conseil

	A	B	C
	Taux de préférence personnelle	Taux de préférence du groupe	Taux final
Puits.....			
Puits maraîcher...			
Case de santé.....			
Bureau et salle de réunion.....			
Maternité.....			
Case d'alphabétisa.			
Parc de vaccination			
Foyer des jeunes...			
Moulin à mil.....			
Crible.....			
Marché.....			
Routes.....			
Coopératives de Consommation.....			
Autres.....			
TOTAL PROPOSE PAR FONDS EXTERNES	9.000.000* 100%	100%	100%

* Budget escompté

MEMORANDUM

DE : Madiop LY - Antenne Régionale Ministère du Plan
Région de "SOKHLA"

A l'Att. de : Sous-préfet de "DIMBELE"

En nous basant sur notre examen des efforts antérieurs de développement accomplis par la Communauté Rurale dans la région, il apparaît clairement que leurs projets de développement ne sont ni dans l'optique des plans nationaux, ni dans celui des plans régionaux. Il semble que l'on s'est trop attardé sur l'emplacement des services et que très peu d'efforts ont été consacrés aux investissements dans des projets productifs et qui engendrent des revenus. J'insiste sur le fait que vous-mêmes, les CERs et les Conseils des Communautés Rurales, preniez cela en compte dans votre planification des efforts de développement pour l'année prochaine.

MEMORANDUM DU DIRECTEUR DES AMIS DU TIERS-MONDE

(Organisation bénévole privée basée à LUCERNE)

A l'attention de : Gouverneur de la Région de "SOKHLA"

Objet : Eventuel financement de projets locaux.

Nous vous remercions pour votre assistance et votre hospitalité lors de notre récente tournée dans votre région. Notre organisation est particulièrement intéressée par le financement de projets au niveau de la Communauté Rurale, surtout dans le Département de "YAKAR", où le besoin semble être plus important. Nous sommes intéressés par l'octroi d'assistance aux CR en matière de construction de marché(s) et/ou de routes, aux fins d'améliorer l'infrastructure économique. Nous fournirons des fonds sur une base de "partnership" aux CR qui sont engagés dans de tels projets. Les CR devront investir un minimum de 500.000 dans ces actions et nous apporterons 2FCFA pour chaque 1FCFA investi.

(par exemple : 3.500.000 des CR // 7.000.000 de notre groupe
4.000.000 des CR // 8.000.000 de notre groupe.

Copies pour information :

- Sous-préfet
- Chef de CER et
- Président de CR

Agréez, Messieurs, nos cordiales salutations.

I.M READY

Directeur

MEMORANDUM DU CHEF REGIONAL DE CER

A l'attention de : Chef de CER

Objet : Initiation des Projets de Développement Locaux

En tant que partie du programme de décentralisation et de responsabilisation à la base, il est impératif que les budgets de "CR" alloués aux projets de développement reflètent les besoins et désirs locaux. Votre rôle, en votre qualité de Chef de CER, est d'assurer la coordination et l'assistance technique nécessaire. Cependant, le programme des projets locaux proprement dit doit être mis en oeuvre à la base.

S T O P

"L E S O L E I L"**MEMORANDUM DU CONSEIL INTER-MINISTERIEL
CONCERNANT LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT RURAL****Résumé des conclusions**

1. La stratégie de Développement Rural doit mettre un accent plus important sur la fourniture de projets économiquement viables au niveau local.
2. Etant donné que les services techniques et les sociétés de développement régional sont équipés pour diriger les efforts de développement économique, les Conseils Ruraux doivent concentrer leurs projets locaux sur la fourniture de services de base tels que l'Education, la Santé, l'Eau et l'Hygiène.
3. Cette stratégie doit être appliquée dès que les instructions seront en mesure d'être envoyées aux agences appropriées.

LE CAS DU PROJET MARAICHER DE "SORE"

=====

DIRECTIVES AUX INSTRUCTEURS

Ceci est une étude de cas au niveau de l'identification de projet qui a pour but d'être utilisé lors d'un stage de formation en gestion de projet. Son objectif, c'est d'identifier quelques-uns des problèmes soulevés au niveau de la sélection du projet et aussi de familiariser les participants à quelques-uns des instruments analytiques dont on dispose pour résoudre ces problèmes.

Une certaine connaissance de la différence entre analyse financière, économique et sociale est souhaitable, mais une brève description de ces instruments a été fournie en qualité de matière de fond pour les stagiaires qui n'ont aucune appréhension du sujet. La description des différents degrés d'analyse ainsi que l'étude de cas elle-même ont été gardées simples et ce délibérément puisque l'objectif est plutôt un objectif de familiarisation que d'enseignement des méthodes techniques. L'instructeur devra mettre un accent spécial sur le fait qu'une grande précision technique et une énorme habileté concernant l'analyse de coûts et profits que les stagiaires effectueront n'est pas nécessaire.

Cette étude de cas décrit les premiers stades d'un projet moyen de maraîchage dans un endroit isolé d'une région hypothétique. On demandera aux stagiaires d'analyser le projet proposé à trois niveaux -financier, économique et social- et de démontrer grâce aux informations en leur possession, les raisons pour lesquelles le projet devrait être poursuivi ou non. L'instructeur doit accentuer les conflits qui existent entre les résultats de ces trois analyses et montrer pourquoi toutes trois doivent être prises en considération en matière d'identification de projet.

INSTRUCTIONS AUX ANIMATEURS

- 1 - Transmettez le matériel de fond et l'étude de cas elle-même (ne pas distribuer la circulaire du sous-préfet) la veille de la séance de classe proprement dite, afin que les stagiaires puissent se familiariser aux concepts dont il est question ainsi qu'aux détails du cas.
- 2 - Au début de la séance de classe, demandez s'il y a des questions relatives aux concepts d'analyse financière, économique et sociale. Prenez quelques minutes pour les clarifier.
- 3 - En distribuant les formulaires "Analyse Financière", "Analyse Economique", et "Analyse Sociale" attribuez à chaque stagiaire une des questions qui figurent à la fin de l'étude de cas. (Analyse Financière - Question 1, Analyse Economique - Question 2, Analyse Sociale - Question 3)
- 4- Donnez-leur à peu près 15-20 minutes pour travailler individuellement, puis faites de sorte que les stagiaires répondant à la même question se réunissent en petits groupes.
- 5 - On demande à chaque groupe de donner au préfet son opinion sur la poursuite ou l'abandon du projet en question. Bien sur, on ne prend en considération que le niveau d'analyse indiqué dans la question attribuée (financier, économique ou social).
- 6 - Pour rendre la discussion plus vive et plus productive, l'animateur pourrait orienter le groupe s'occupant de l'analyse financière vers une recommandation auparavant négative. Puis ce groupe pourra suggérer des modifications dans la structure du projet qui le rendrait acceptable sur le plan financier.
- 7- Lorsque chaque petit groupe a préparé son rapport sur la question attribuée, les groupes se réunissent pour débattre de la recommandation finale au préfet. Chacun doit défendre l'analyse faite à partir des discussions en petits groupes.
- 7- Quand ils sont sur le point de se mettre d'accord, distribuez la circulaire du sous-préfet. Donnez-leur encore quelques minutes pour considérer l'information dans la circulaire et son effet sur leur décision.
- 8 - Ensuite en session plénière, menez une discussion qui mette en relief les différences entre les trois niveaux d'analyse et qui montre leur importance en décidant entre le projet à Soré et le projet de construction d'école que vient de proposer le sous-préfet.

MATERIEL DE FOND

Un Agent de Développement est chargé de l'identification et de l'initiation des projets qui correspondront le mieux aux besoins de la population de sa zone. Mais lorsque plusieurs possibilités existent, c'est-à-dire lorsque le choix de projets est grand, comment est-ce que l'on prend une décision rationnelle quant aux projets que l'on doit mettre en application et ceux que l'on doit abandonner? En plus, sur quelle base prend-on ces décisions ?

L'Importance des Analyses d'Identification

Tous les différents aspects d'une étude de factibilité d'un projet doivent être analysés avant la mise en application, et le "Manager" de développement possède plusieurs instruments d'analyse afin de prendre ces décisions. Cette étude de cas concernera surtout les analyses financière, économique et socio-économique et nous examinerons ces trois analyses en détail. Gardez à l'esprit, cependant, que d'autres considérations sont également importantes et ne devraient pas être sous-estimées. La factibilité technique par exemple : On doit se poser la question de savoir si ce projet est la meilleure solution technique au problème qui nous fait face.

1. Pour un projet routier, devrions-nous construire une route pavée ou quelque chose de moins coûteux qui servirait essentiellement le même objectif ?

2. Pour un projet d'irrigation, serait-il mieux de construire un barrage et d'utiliser un système d'irrigation par petits jets ou de creuser un forage et irriguer par de petits canaux ?

Ce sont des questions techniques auxquelles l'élaborateur du projet doit répondre.

Les études de factibilité au niveau directorial, organisationnel et même politique doivent aussi être menées lors des premiers stades de l'identification du projet.

1. Est-ce que les infrastructures directoriales existent afin d'assurer la bonne marche du projet?

2. Dans la négative, est-ce que le projet devrait être simplifié afin de mieux convenir aux capacités des "Managers" du projet ?
3. Quel type d'organisation devrait-il être créé pour conduire les affaires du projet ? Un conseil de village ? Une Agence Départementale ? Un nouveau Ministère ? Un Conseil des coopératives administré localement ?
4. Est-ce que le projet risque de rencontrer trop de résistance politique pour réussir ? Comment est-ce que cela sera réglé ?
5. Quelle structure d'autorité est-ce que notre organisation doit avoir afin de mieux répondre aux problèmes politiques probables ?

Différence entre Analyse Economique, Analyse Financière et Analyse Sociale

Il est vrai que les possibilités techniques, directoriales et politiques sont toutes importantes, mais étant donné que les projets de développement sont par essence des entités économiques, l'analyse économique et l'analyse financière sont peut-être les plus importantes lors de l'identification de projet. L'on peut développer de meilleures techniques directoriales, trouver une meilleure approche technique, créer une structure organisationnelle plus efficace et affronter les problèmes politiques, mais si un projet n'est pas économiquement viable, cela oeuvrera contre et non pour les efforts de développement d'un pays. Le projet sera alors une perte de temps et de ressources. Nous étudierons cet aspect économique, ainsi que des questions financières et sociales dans cette étude de cas.

Analyse Financière

Faisons la différence entre analyse économique et analyse financière. Une bonne analyse financière donne une idée de la rentabilité d'un projet.

1. Combien coûtera ce projet ?
2. Quelle quantité de revenus va-t-il engendrer et pendant quelle période de temps ?
3. Quel investissement est-il nécessaire et quelle sera la source de ces fonds ?
4. Est-ce que les revenus des participants individuels du projet seront suffisants pour les encourager à produire et leur permettre de rembourser leurs prêts ?

Comme vous pourrez le voir, une analyse financière concerne l'argent, plus particulièrement, cette analyse vise à comparer les revenus d'un projet par rapport à ses coûts périodiques et à son investissement initial. Si les revenus sont suffisamment supérieurs aux coûts et permettent au projet d'amortir son investissement de départ, et ce, dans une période de temps raisonnable, on peut conclure que le projet est financièrement viable.

Analyse Economique

Mais une analyse économique va plus loin. Tandis que l'analyse financière considère un projet individuel en tant qu'entité indépendante dans le cadre de l'économie, l'analyse économique elle, examine la contribution des projets par rapport à l'économie.

En d'autres termes, quels sont les profits et coûts que le projet crée pour l'économie globale ?

Par exemple, même si un projet tel que la construction d'une usine de ciment a démontré une perte d'argent lorsqu'il est étudié isolément, il se peut que les profits externes qu'il produira -à savoir des matériaux de construction moins chers, moins de chômage, moins d'importation- en fassent un projet économiquement viable même si une analyse strictement financière démontre le contraire.

Réciproquement, l'usine de ciment de notre exemple peut engendrer des coûts "cachés" pour l'économie -comme la pollution atmosphérique, des problèmes de voirie, le besoin de génération d'électricité locale supplémentaire- problèmes qui ne seraient pas soulevés par une analyse financière. Le paiement éventuel de ces coûts entraînera une cause d'épuisement du revenu national, qu'ils soient payés au niveau national, régional, départemental ou local.

Ainsi, seule une analyse économique des coûts et profits permettra de déterminer si un projet est rentable à l'économie globale. Nous n'aurons une image réelle de l'impact économique réel du projet que dans un contexte plus large.

Analyse Sociale

Tandis qu'une analyse économique dépasse le cadre d'une analyse financière, une enquête sur les coûts et profits sociaux d'un projet va encore plus loin.

Bien que plus difficiles à mesurer et identifier, les coûts et profits sociaux peuvent être encore plus importants que les considérations purement économiques. Par exemple, quel impact aura un projet sur le bien-être social d'une population ou sur ses efforts futurs de développement ?

1. Est-ce qu'un nouveau barrage hydro-électrique fournira de l'électricité abondante et bon marché pour l'industrialisation urbaine ou alors déplacera - t- il des milliers de familles rurales qui gagnent leur vie sur les terres que le projet va submerger ?

2. Est-ce que les profits à tirer d'un projet d'irrigation sont seulement limités à l'accroissement de revenus de la part des producteurs ou alors y a-t-il également des profits substantiels en matière de santé qui proviendront d'une disponibilité et d'une consommation accrue de nourriture produite localement ?

3. Il est vrai que les écoles n'engendrent aucun revenu, mais peu de gens affirmeraient que l'instruction est un investissement social non productif.

Ainsi une analyse socio-économique met en jeu plusieurs facteurs que l'on ignore dans le contexte d'analyses purement financière et économique. Il est certes difficile d'évaluer et de mesurer et l'on doit se garder d'utiliser l'analyse économique en tant qu'instrument précis. Mais on ne peut douter qu'il permet aux planificateurs et aux identificateurs de projet de dépasser les limites des considérations purement économiques en choisissant les projets qui doivent apparaître.

ETUDE DE CAS

LES ANALYSES FINANCIERE, ECONOMIQUE ET SOCIALE

PROJET MARAICHER DE "SORE"

Instructions aux stagiaires:

1. Lisez l'étude de cas suivante.
2. On vous attribuera une des trois questions qui s'ensuivent et vous analyserez le projet à partir de la question qu'on vous aura donné.
3. Ce travail se fera individuellement d'abord et ensuite en petits groupes avec d'autres personnes qui font la même analyse que vous.
4. Après, les trois groupes se réuniront pour arriver à une recommandation finale pour le préfet. Vous répondrez à la question suivante:
A partir de l'analyse que vous avez faite, est-ce qu'on doit poursuivre le projet de Soré ou l'abandonner?
5. Pendant la réunion avec les deux autres groupes, défendez la position que votre petit groupe a formulé.

Le village de "SORE", situé au Sud-Est du Département de "YAKAR", a exprimé le désir de commencer un projet maraîcher sur une large échelle, et ce autour du lac de "SORE". Pendant des années, plusieurs villageois effectuaient des travaux maraîchers à proximité du lac sur de petits terrains en bordure de l'eau. Leur "système d'irrigation" consistait simplement à transporter de l'eau vers leurs terrains à l'aide de seaux (d'eau). D'autres villageois exprimèrent leur désir au chef de CER d'entreprendre des travaux maraîchers, mais tout l'espace disponible en bordure d'eau était déjà exploité. Ils dirent que la seule façon d'accroître les terres cultivables et rendre l'opération plus rentable était d'utiliser les pompes à moteur pour transporter l'eau dans les terrains situés un peu loin du lac.

Les villageois locaux, le Chef de CER et les agents techniques mirent au point le projet qui en résulta. Ils élaborèrent une proposition de projet qui comprenait un programme de crédit rotatif qui permettait aux paysans d'acheter des pompes à moteur, des conduits, ainsi que tout l'équipement nécessaire à leur opération. Lorsque l'investissement initial de capitaux et les coûts de production de la première campagne seraient réalisés et remboursés, les fermiers auraient alors les fonds pour financer l'entretien et les améliorations futures à porter au système. Le projet aurait élargi la superficie cultivable par cinq hectares.

Le plan préliminaire stipulait que la moitié du financement du projet devait provenir du Budget de la Communauté Rurale et le reste de deux organisations non-gouvernementales (O.N.G) qui avaient manifesté de l'intérêt au projet. Le financement des ONG revêtirait la forme d'un prêt à long terme et ce à un taux subventionné. Le profil du projet fut soumis au sous-préfet.

"SORE" est un village isolé situé à plusieurs kilomètres d'une route principale et son accès par voiture est difficile pendant la plus grande partie de l'année. Après avoir examiné le profil du projet, le sous-préfet exprima la crainte que le marché aux légumes de la région de "SORE" ne soit incapable d'absorber l'offre accrue qui résulterait d'un accroissement de production. Il dit qu'il pensait qu'un projet d'irrigation des petits périmètres à "SORE" devrait également englober la composante suivante, l'amélioration de la route qui va de "SORE" à la route nationale qui se trouve à proximité. Cela faciliterait le transport du surplus vers "YAKAR", "SOKHLA" et peut-être même vers le marché d'exportation de la capitale.

Le Chef de CER convoquera une autre réunion avec les villageois intéressés et ses agents techniques. Il informa les villageois au sujet des préoccupations du sous-préfet en matière de commercialisation, en expliquant pourquoi un projet d'irrigation sans une composante "route" pourrait être une perte de temps. Les villageois y consentirent en ajoutant qu'une route améliorée les aiderait davantage à obtenir les quantités supplémentaires d'engrais, de semences et d'autres inputs que leur opération d'expansion nécessiterait.

Une composante pour améliorer la route de "SORE" à la route nationale, y compris un petit pont par-dessus un marigot proche du lac de "SORE" fut incorporée à la proposition de projet. Il fut décidé que le projet solliciterait des soumissions pour la construction de route(s) de la part des entrepreneurs locaux de "YAKAR" et de "SOKHLA" et le chef de village de "SORE" dit que les villageois offriraient leur main-d'oeuvre lors de la construction. Une approbation préliminaire relative à un financement supplémentaire fut obtenue à partir des organisations non-gouvernementales concernées et le sous-préfet ayant approuvé la proposition, l'envoya au préfet à "YAKAR".

La réponse du préfet fut mitigée. Il désirait encourager la culture maraîchère dans son département, conformément aux plans de développement national et il approuvait que des crédits gérés localement financent le développement agricole. Il craignit que le projet ne puisse pas être justifié en matière financière. S'il s'agissait simplement, selon lui, du problème de financement de l'investissement de capitaux pour la composante "irrigation", il n'y aurait pas de difficulté. Mais la question était de savoir si les coûts additionnels de la route pavée et de la construction de pont seraient amortis dans une période de temps raisonnable par les revenus provenant d'un accroissement de la culture maraîchère ?

Le préfet a chargé les promoteurs de réévaluer le projet, en indiquant pourquoi ce dernier en particulier devrait être financé plutôt que d'autres propositions qui indiquaient un revenu plus immédiat.

Question 1 (Analyse Financière)

En utilisant les données qui vous sont fournies, faites une analyse financière du projet de "SORE" pour voir si les préoccupations du préfet, sur le plan financier, sont justifiées. Si oui, suggérez des changements qui rendront le projet plus attrayant. Considérez simplement les aspects financiers du projet et non sa valeur économique ou sociale.

Question 2 (Analyse Economique)

Pensez à quelques effets économiques (positifs ou négatifs) que ce projet pourrait engendrer et tracer les grandes lignes d'une analyse économique. Vous ne serez pas en mesure de faire un rapport détaillé des informations dont vous disposez, mais indiquez pourquoi une analyse économique pourrait démontrer que le projet est économiquement rentable, même si une analyse financière indiquait le contraire.

Question 3 (Analyse Sociale)

En dehors des profits financiers et économiques plus aisément mesurables, quels sont les profits et coûts sociaux possibles qui pourraient résulter de ce projet ? Utilisez vos idées propres pour faire une analyse sociale dans son sens le plus large. Expliquez pourquoi ces composantes sociales, bien que parfois non mesurables, pourraient être aussi importantes que des considérations économiques et financières.

+++++

CAPITAL D'INVESTISSEMENT

- Equipement d'irrigation-

10 pompes à moteur (150.000 F/ piece)	1.500.000 F.
Tuyaux et conduits	750.000 F.
Outils et autre matériel	500.000 F.
<u>Total</u>	<u>2.750.000 F.</u>

- Construction de route -

7 kilomètres de route goudronnée x 3.000.000F./km	21.000.000 F.
Petit pont surplombant le marigot	5.000.000 F.
TOTAL	<u>26.000.000 F.</u>

REVENU ANNUEL DE LA CULTURE MARAICHERE

(les participants du projet vont faire trois spéculations par an sur les 5 hectares, c'est-à-dire qu'ils récolteront une des cultures suivantes tous les trois mois)

- Chou	1.300.000/h x 5 hectares	6.500.000 F.
- Pommes de terre	1.200.000/h x 5 hectares	6.000.000 F.
- Dignons	720.000/h x 5 hectares	3.600.000 F.
	<u>Total revenu/AN</u>	<u>16.100.000 F.</u>

(Coûts annuels de Production (total des trois cultures ci-dessus))

Engrais	80.000/h x 5 hectares	400.000 F.
Semences	95.000/h x 5 hectares	475.000 F.
Transport	85.000/h x 5 hectares	425.000 F.
Insecticide	120.000/h x 5 hectares	600.000 F.
Autres couts	100.000/h x 5 hectares	500.000 F.
	<u>Total Couts/AN</u>	<u>2.400.000 F.</u>

ANALYSE FINANCIERE

(Groupe 1)

* * * * *

1. Quel est le montant du capital d'investissement que ce projet exige?
2. Quel est le profit annuel de ce projet?
3. Il y a 50 cultivateurs qui vont participer à ce projet. Quel sera leur profit individuel par an?
4. Le projet va exiger que les participants paient les 10% de leur profit annuel pour rembourser les prêts qui auront financés le capital d'investissement. Alors combien de temps faudra-t-il pour amortir l'investissement initial? *
5. Sur le plan financier, quel est votre recommandation pour ce projet?

* N.B. Le Ministre des Finances exige une période d'amortissement inférieur à 15 ans avant de donner son accord pour le financement de tout projet de développement.

ANALYSE SOCIALE
(Groupe 3)

EFFETS SOCIAUX POSITIFS	EFFETS SOCIAUX NEGATIFS

Recommandation

S T O P
- - - -

ELABORATION D'UN PROJET
UTILISATION DU CADRE LOGIQUE
LE PROJET RIZICOLE DE LA COMMUNAUTE RURALE DE "XIIF"

UNE ETUDE DE CAS

INSTRUCTIONS

1. Lisez l'étude de cas suivante (après avoir lu le document sur le cadre logique)
2. Travaillant en petits groupes, résumez la formation du projet à partir de sa description générale dans un tableau de cadre logique.
3. Un rapporteur sera désigné pour présenter le travail de chaque groupe.

LE PROJET RIZICOLE DE LA COMMUNAUTE RURALE DE "XIIF" UNE ETUDE DE CAS

INTRODUCTION GENERALE

La communauté rurale de "XIIF" située au Nord-Ouest du département de "YAKAR" a une population de 20.000 habitants. Jouissant d'une pluviométrie assez satisfaisante par rapport à la moyenne nationale, elle a pour principale activité l'agriculture, notamment du riz.

La production du riz est peu élevée. Cependant, une étude récente effectuée par le Ministère du Développement rural laisse présager des possibilités d'amélioration de la productivité du riz dans la communauté rurale par la mise en place d'un système de petite installation hydraulique, qui fournirait de l'eau à partir du forage d'une nappe souterraine située dans la communauté rurale, dont l'existence et la capacité effective ont été prouvées par une étude géologique, réalisée en 1979.

L'amélioration de la production du riz est à même d'accroître le revenu des agriculteurs de la zone ainsi que de contribuer à réduire le déficit national de ce produit de consommation de base, déficit chèrement payé en devises par le pays.

Le Conseil de la communauté rurale composé de 20 membres est présidé par un notable qui a toujours joui de la confiance de la population. Toutefois, le Président commence à ressentir, au cours de cette avant-dernière année de son mandat actuel, un certain malaise parmi la population qui reproche de plus en plus au conseil son inertie. Le Conseil ne peut en effet se prévaloir d'aucune réalisation d'équipement ou d'infrastructure de base et il n'a fait que gérer les affaires quotidiennes. Les conseillers pour leur part, conscients du malaise de la population, sont inquiets par la fatalité de l'approche des prochaines élections.

Aussi, la session du printemps 1984 qui s'ouvre en ce jour du mois d'avril, se présente sous un climat favorable, le conseil étant animé par le vif désir de faire adopter un quelconque projet susceptible de lui rallier à nouveau la confiance de l'électorat. Il n'est donc pas étonnant de voir le président aborder, dès les premiers instants de la nouvelle session, les conclusions de l'étude du Ministère du Développement Rural (susmentionnée).

D'emblée, tous les membres souscrivent aux conclusions de l'étude. Mais après un certain temps, ils se rendent compte que leur concrétisation nécessite la mobilisation de moyens importants sans commune mesure avec les capacités de financement propres à la communauté rurale.

Le sous-préfet qui assiste à la réunion intervient alors et rapporte qu'il serait possible de solliciter un appui de l'Etat pour le financement du projet envisagé en vue d'obtenir un emprunt d'un organisme public spécialisé. Un tel appui -précise-t-il- peut être facilement obtenu sous réserve :

- de procéder à l'étude préalable du projet,
- l'étude doit en justifier l'intérêt d'abord pour la communauté et ensuite pour l'économie nationale,
- elle doit aussi fournir les garanties de sa viabilité et décrire les moyens de remboursement de l'emprunt.

Après un débat de quelques jours, le Conseil élabore une description générale du projet. Sur avis du sous-préfet, le Conseil s'adresse au chef du Centre d'Expansion Rurale et lui demande de procéder à la reformulation du projet.

Le chef de CER est un ancien élève de l'ENEA qui a suivi différents séminaires en management. Il a par ailleurs contribué à l'élaboration de l'étude du Ministère du Développement Rural précité. Sachant que le projet sera examiné, en vue de son approbation, par des camarades de l'ENEA en fonction dans les services du département et de l'administration centrale, eux aussi soumis aux techniques de management, il décide de résumer la formulation du projet à partir de sa description générale, dans un tableau de cadre logique.

PRESENTATION GENERALE DU PROJET

Le projet vise la mise en place d'un système de petite installation hydraulique d'irrigation d'eau dans la perspective d'améliorer la productivité du riz par les agriculteurs de la communauté rurale qui s'adonnent à cette activité. Cet accroissement de la production annuelle du riz se fera dans une proportion de 50% à partir de la saison agricole 1987. Le riz récolté alors sera d'une qualité supérieure à celle du riz récolté actuellement. Il en résultera une amélioration du revenu de 200 agriculteurs propriétaires de 2 hectares en moyenne.

L'amélioration de la productivité du riz s'insère dans le cadre des priorités retenues par le plan national du développement économique et social actuel, priorités qui tendent à limiter la dépendance du pays envers l'étranger pour ce produit de consommation de base dont le déficit est chèrement payé en devises.

Par ailleurs, l'objectif d'accroissement du revenu des agriculteurs est l'une des concrétisations du plan d'action du conseil qui a toujours œuvré pour le bien-être des citoyens.

Pour ce faire, le projet se propose d'instaurer dans la commune un système d'irrigation d'eau qui sera fournie par le forage de la nappe souterraine située au lieu dit. Cette nappe -tel qu'il ressort d'une étude géologique réalisée en 1979 par le Ministère du Développement Rural- dispose de capacités importantes. L'alimentation régulière des réserves de la nappe sera assurée -précise cette étude- par une pluviométrie normale à l'instar de celle dont a toujours bénéficié la communauté rurale, la viabilité du système d'irrigation à long terme paraît assurée.

Le projet procédera à la construction de canalisations à travers la communauté Rurale en vue d'alimenter en eau les champs des agriculteurs qui en feront la demande et accepteront d'honorer les obligations financières y afférant.

Un Crédit sera mobilisé pour financer les opérations suivantes :

- étude technique
- acquisition du matériel de forage
- achat de matériel de canalisation
- travaux d'entreprise.

Le financement se fera par le biais d'un emprunt à contacter auprès d'un organisme public de crédit.

L'appui de l'Etat sera sollicité pour garantir l'emprunt, faire aboutir la demande de la Communauté Rurale et lui faire bénéficier des conditions financières acceptables (montant, échéancier, intérêt...).

Le remboursement de l'emprunt sera effectué sur une période de cinq (5) années - à compter de janvier 1989 - par une partie du produit des redevances payées par les agriculteurs utilisateurs de l'eau d'irrigation.

En effet, il importe, dans le souci de réaliser pleinement les objectifs du projet, de ne prévoir le paiement des redevances par les agriculteurs utilisateurs de l'irrigation qu'après les trois (3) premières récoltes afin de leur permettre d'acquérir les semences et les engrais à même de contribuer à l'amélioration de leur productivité.

Les agriculteurs utilisateurs du système seront astreints à payer une redevance dont le produit servira à :

- rembourser l'emprunt (pendant 5 ans)
- amortir l'équipement
- couvrir les dépenses de fonctionnement.

Le projet pré-suppose pour la mise en place du système d'irrigation :

- son approbation par les services de tutelle et par voie de conséquence leur engagement à garantir l'emprunt ;
- l'octroi de l'emprunt par un organisme public de crédit avec des conditions financières acceptables ;
- la disponibilité du matériel de forage et de construction des canaux au niveau des prix estimés par le Conseil ;
- l'exécution de l'étude technique du projet et la réalisation des travaux d'entreprise dans les délais prévus et en satisfaisant aux normes de qualité.

L'opérationnalité du système d'irrigation requiert :

- l'adhésion des agriculteurs -dans une proportion de 75% au moins- au système d'irrigation ;
- le maintien de la pluviométrie à son niveau normal ;
- la disponibilité constante des semences à haut rendement et des engrais à des prix proches au niveau actuel ;
- l'encadrement des agriculteurs pour les soumettre aux techniques d'irrigation et aux utilisations rationnelles de l'eau.

L'amélioration effective du revenu des agriculteurs nécessite :

- le maintien des prix du riz à leur niveau actuel avec une inflation inférieure à 12% par an ;

- la vente de la récolte avec l'écoulement du surplus éventuel auprès d'organismes publics intéressés ;
- la protection des agriculteurs contre la spéculation et les marchands sans scrupule.

Le suivi

Une entité administrative sera créée au sein du service technique de l'administration de la communauté rurale en vue :

- de suivre les démarches à effectuer pour l'aboutissement du projet ;
- de veiller au bon déroulement des travaux de mise en place du système d'irrigation ;
- de faire fonctionner le système (après son achèvement) en veillant à son maintien en bon état ;
- d'établir les rôles des redevances à payer par les utilisateurs de l'eau d'irrigation.

Cette entité, dont les attributions seront précisées dès que possible, exercera ses fonctions sous la responsabilité du Président du Conseil et du Chef de CFR. Elle sera dotée du personnel nécessaire. Les frais de son fonctionnement seront pris en charge par le produit des redevances.

**LE ROLE DU MANAGER D'UN PROJET
LE CAS DU PROJET D'ELEVAGE A "KEUR FREE"**

UNE SIMULATION

- SIMULATION -

LE CAS DU PROJET D'ELEVAGE A "KEUR FREE"

DIRECTIVES AUX INSTRUCTEURS

Ceci est une simulation destinée à un programme de formation en gestion de projet. Son objectif est de démontrer l'importance du rôle du Manager en tant que responsable du projet lors de la phase d'exécution d'un projet de développement. Un projet d'élevage de volaille sert de cadre à la simulation qui prend la forme de deux réunions ayant pour participants des agents de développement locaux et des villageois concernés par le projet. Le but de la première réunion est d'identifier le problème qui a causé l'arrêt de l'exécution du projet. Il apparaît superficiellement que l'on doit mettre cela sur le compte de simples débordements de coûts de construction, mais le problème réel réside dans l'absence d'une structure cohérente au niveau de la gestion du projet, c'est-à-dire, en d'autres termes que des responsabilités essentielles ont été octroyées à divers acteurs du projet et que ce dernier a péché par manque de coordination. L'objectif de la seconde réunion est de trouver une solution au problème afin d'éviter une suppression complète du projet.

Voici un résumé global sur la manière d'entreprendre cette simulation :

1. On doit diviser les stagiaires en petits groupes de 7 à 10 personnes. Chaque stagiaire reçoit ensuite un paquet contenant un profil de deux pages sur le Projet d'Elevage de la volaille de "Keur Free" ainsi qu'une description du rôle qu'il (ou elle) jouera lors des réunions de simulation qui suivront. (Les stagiaires ne voient pas les descriptions des rôles des autres.) S'il y a plus de sept stagiaires dans un groupe, deux d'entre eux pourront se partager un rôle.
2. Faites lire aux stagiaires les dossiers de fond et leur description de rôles. Il est important que les stagiaires fournissent un effort pour assumer pleinement les rôles qu'on leur a attribués. Le stagiaire doit orienter son rôle sur la description fournie mais la créativité et le recours à l'expérience personnelle sont vivement encouragés.
3. Le sous-préfet a reçu une lettre de l'ODAF et a convoqué les parties intéressées à une réunion de discussion à ce sujet. Bref, la réunion doit identifier le problème fondamental lié à l'exécution du projet. Donnez à chaque participant le temps de présenter sa position, mais il n'est pas nécessaire que la réunion soit très longue.
5. Ensuite distribuez la circulaire de l'ODAF stipulant qu'elle mettra un terme à l'assistance qu'elle fournit au projet à moins

qu'une solution définitive aux problèmes d'exécution ne soit trouvée.

6. La suite de la réunion nécessitera des compromis et des négociations au niveau des participants, mais elle devra aboutir à une restructuration de la gestion du projet.
5. Réunissez les petits groupes à nouveau et distribuez le manuel intitulé "Le rôle du Manager". Une brève discussion illustrera comment, depuis le commencement, tous les points essentiels relatifs aux responsabilités du Manager avaient été assumés par quelque membre du Projet, mais le fait que toutes ces responsabilités n'avaient pas été assumées par une seule et même personne a provoqué un échec total au niveau de la communication et de la coordination.

- LE CAS DU PROJET D'ELEVAGE DE VOLAILLE DE KEUR FREE-

Instructions aux stagiaires

Ceci est une simulation destinée à un programme de formation en gestion de projet. Son objectif est de démontrer l'importance du rôle que jouent les gérants des projets de développement. Un projet d'élevage de volaille sert de cadre à la simulation qui prend la forme de deux réunions ayant pour participants des agents de développement locaux et des villageois concernés par le projet.

1. Lisez le matériel de fond suivant et la description des rôles en annexe.
2. Vous serez emmené à jouer ce rôle durant la réunion qui s'ensuit. Le sous-préfet a convoqué la réunion à la suite de la requête de l'Agence qui a financé le projet.
3. Faites tout votre possible pour rester honnêtement dans les limites de votre personnage lors de la réunion. Orientez votre représentation sur les détails figurant dans la description de rôle, mais vous restez libre de "grossir" la personnalité de votre personnage en adoptant toute opinion et attitude que vous estimez être appropriées.
4. Vous recevrez des directives supplémentaires de la part des instructeurs au fur et à mesure que la simulation progresse.

+++++

- LE PROJET D'ELEVAGE DE VOLAILLE DE KEUR FREE-

FINANCE A LA FOIS PAR LA "COMMUNAUTE RURALE DE KEUR FREE"
ET LE FONDS D'AUTO-AIDE DE L'OAF

Le village de "KEUR FREE", situé dans la partie Ouest du Département de "YAKAR" est en train d'entreprendre un projet d'élevage de volaille, dont l'objectif est d'élever les revenus des petits fermiers de la région en augmentant la production d'oeuf et de la viande de volaille.

Le projet a deux composantes : une composante construction qui consiste à construire un petit établissement de poules couveuses qui fournira des pondeuses aux éleveurs de volaille du village et une composante "vulgarisation" aux fins d'aider les producteurs à améliorer leurs techniques de gestion quant à l'élevage.

Le projet a été financé à la fois grâce à une subvention d'une agence externe et à une allocation provenant du budget de la Communauté Rurale de "KEUR FREE". Les travaux de construction de l'Etablissement de poules couveuses commencèrent il y a deux mois, continuèrent sur leur lancée pendant plusieurs mois avant de stopper complètement tout à coup. Voici ce qui est arrivé :

Le Chef de village de "KEUR FREE" désirait un projet d'élevage de volaille dans son village depuis plusieurs années, mais aucune source de financement n'était disponible pour son idée jusqu'au jour où un groupe d'experts du "Bureau de Recherche en Planification Locale" de l'OAF passa par "KEUR FREE" lors d'une tournée dans l'intérieur du pays. Au cours d'une discussion relative aux besoins de développement locaux, le chef devait parler de son idée d'élevage de volaille. L'un des experts de l'OAF l'informa de l'existence d'un fonds d'auto-aide de l'OAF qui pourrait procurer une subvention sur une base paritaire dans le cadre d'un important projet local de développement. Tout ce que le village aurait à faire, serait de se procurer la moitié du financement nécessaire au projet et de requérir ensuite l'autre moitié dans le cadre d'une allocation d'auto-aide.

Le sous-préfet et le Chef de CER qui assistaient également à la réunion, prirent des mesures immédiates pour élaborer un projet de volaille. Cinquante pour cent du financement proviendraient du Budget de la "Communauté Rurale de KEUR FREE", tandis que le reste serait obtenu à partir du fonds d'auto-aide de l'OAF. Plusieurs mois après, le budget du CR vota une allocation de 500.000 FCFA pour le projet de volaille de "KEUR FREE". Le sous-préfet, qui est chargé de l'exécution du budget du CR, obtint le contrôle de cet argent au moment opportun. Auparavant, le Chef de Village avait requis une aide paritaire de 500.000 FCFA du Fonds d'Auto-Aide de l'OAF. La requête fut acceptée et étant donné que la politique de l'OAF est de transférer directement le contrôle de ses fonds d'Auto-Aide au niveau local, le coordonnateur de l'OAF déposa les 500.000 FCFA directement dans un compte bancaire local avec le chef de village comme signataire.

Les travaux commencèrent immédiatement. Le sous-préfet qui est responsable de l'exécution du budget de la "Communauté Rurale", négocia un contrat avec un entrepreneur local aux fins de construction de l'établissement de couveuses. Cela était conforme à l'élaboration du projet qui stipulait que l'argent de la CR serait uniquement utilisé pour les constructions et autres investissements importants de capitaux. Le contrat

de construction devait utiliser entièrement l'allocation de budget de la "CR" c'est-à-dire 500.000 FCFA.

Le Chef de CER nomma son agent d'élevage en tant que responsable technique du projet. En cette qualité, l'agent organisa la composante "vulgarisation" et commença à former deux villageois qui prendraient en main l'exploitation de l'établissement "Couveuses" dès que ce dernier serait terminé. Il organisa également une campagne de vulgarisation pour informer les villageois sur les avantages liés à l'utilisation du nouveau établissement pour couveuses.

Juste alors que l'exécution du projet semblait prendre une allure encourageante, l'entrepreneur local stoppa les travaux de l'établissement "couveuses". Le sous-préfet lui avait donné 250.000 FCFA comme avance pour commencer le travail et le constructeur dépensa entièrement cette somme avant de se rendre compte qu'il avait grossièrement sous-estimé ses coûts ; Il devait donc dire qu'il avait besoin d'au moins 350.000 FCFA en plus pour terminer la construction, à savoir 100.000 FCFA de plus que ce que le contrat stipulait. Le site de construction fut désert pendant trois semaines. Le sous-préfet essaya mais en vain de faire redémarrer les travaux mais le constructeur lui rétorqua qu'il n'y avait aucun moyen pour lui de continuer à moins qu'un nouveau contrat correspondant à la nouvelle somme ne fut négocié. Il ajouta par la suite qu'il n'avait plus aucun argent et que même les 250.000 FCFA que le sous-préfet tenait encore disponibles à partir du budget de la CR ne seraient pas suffisants pour une construction totale.

Etant donné que l'avenir du projet semblait douteux, le chef de CER demanda à son "agent d'élevage" de suspendre toute application technique future en attendant que ce problème soit résolu.

Pendant que le site de construction était toujours désert, certains villageois commencèrent à se plaindre lors des réunions de vulgarisation tenu par l'"Agent de l'élevage" que l'argent de la CR était vraisemblablement utilisé négativement pour une construction qui ne verrait probablement jamais le jour. Ils devaient ajouter qu'ils n'avaient réellement pas été consultés pour accord en ce qui concerne la réalisation de ce projet. En outre, devraient-ils dire, de nombreux villageois auraient préféré utiliser les 500.000 FCFA du budget de la Communauté Rurale pour un projet de culture maraîchère dans un bas-fond voisin. L'agent d'élevage dit qu'il transmettrait leur désir au Chef de CER.

Pendant ce temps, le Coordonnateur du Fonds d'Auto-Aide de l'OAF s'intéressait de l'issue que devait connaître l'Aide qu'il avait approuvée pour le projet. Il demanda plusieurs fois au chef de village ce qu'il advenait de la construction de l'Etablissement pour Couveuses, mais il obtint seulement de vagues réponses. Finalement, le chef dit au Coordonnateur de se renseigner auprès du Sous-Préfet quant aux problèmes liés à la composante construction. Après cela, le coordonnateur écrivit la lettre suivante au sous-préfet.

Monsieur le Sous-préfet

Sous-préfecture de KEUR FREE
Département de YAKAR
Région de SOKHLA

Monsieur le Sous-préfet,

Nous avons appris que les travaux du projet de volaille de "KEUR FREE" ont été suspendus. Le Chef de village, qui n'est autre que notre "contact" habituel pour les informations relatives au projet, nous a révélé que le problème se situe au niveau de la phase de construction du projet. Par conséquent, nous vous demandons de bien vouloir nous fournir les réponses aux questions suivantes dans les plus brefs délais :

1. Quelle est exactement la raison pour laquelle toutes les activités du projet ont cessé ?
2. Qui est chargé de résoudre ce problème et quand ?
3. Qui devons-nous contacter à l'avenir en ce qui concerne les activités du projet ? Vous-même ou le chef du village ?

Je serais à KEUR FREE la semaine prochaine pour inspecter les sites du projet ; est-ce que vous auriez l'amabilité de convoquer une réunion avec les diverses parties intéressées afin d'examiner le problème actuel et ses conséquences sur notre soutien financier pour le projet à l'avenir. J'ai déjà pris la liberté d'envoyer une copie de cette lettre au chef de village et au chef de CER afin qu'ils puissent préparer la réunion de la semaine prochaine.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Sous-préfet, mes remerciements anticipés.

Sincèrement votre,

Le Coordonnateur du Fonds d'Auto-Aide l'OAF

+++++

Fin de la première partie de la lecture. Maintenant lisez seulement la description du rôle qu'on vous a attribué.

Ne lisez pas les autres rôles. Trouvez votre rôle à partir de la liste suivante :

1. Sous-Préfet.....pages 46 - 47
2. Chef de village.....page 48
3. Chef de CER.....pages 49-50
4. Agent de l'élevage.....pages 51-52
5. Villageois.....page 53
6. Représentant de l'ODAF.....page 54
7. Président du Conseil Rural.....page 55

ROLE DU SOUS-PREFET
(dans le cadre de la réunion ayant pour objet l'examen du projet
de volaille de KEUR FREE)

Vous êtes le sous-préfet de "KEUR FREE". Vous avez convoqué une réunion avec le Chef de village, le Chef de CER, et le Coordonnateur du Fonds d'Auto-Aide de l'OAF, afin d'examiner le Projet de volaille de "KEUR FREE".

L'arrêt de l'exécution du projet de volaille de "KEUR FREE" est particulièrement troublant pour vous parce que vous êtes responsable du Projet. Votre rôle en tant que "responsable du projet" doit être clair dans l'esprit de tout le monde car :

1. vous avez dressé le budget de la communauté rurale qui allouait la plus importante partie dans le financement du projet ;
2. vous avez mandé le "chef de CER" de coordonner l'élaboration du projet et vous avez approuvé la proposition finale ;
3. vous avez négocié le contrat avec le constructeur local et avez supervisé son travail ;
4. Toutes les activités du projet à ce jour, à savoir la construction de l'établissement se sont déroulées sous votre direction.

Vous êtes quelque peu insatisfait du comportement du chef de village qui a affirmé à l'OAF que c'est à cause de vous que l'argent de leur subvention n'a pas encore fourni les résultats escomptés, mais la réunion de la semaine prochaine avec le représentant de l'OAF vous permettra de "rectifier le tir". En ce qui concerne les questions figurant dans la lettre de l'OAF :

1. (Quelle est exactement la raison pour laquelle toutes les activités du projet ont cessé ?). Le problème est simple. Un constructeur incompetent, incapable d'évaluer correctement les coûts de construction d'un simple immeuble, a jeté le mauvais oeil sur vous en faisant interrompre les activités du projet.
2. (Qui est censé résoudre ce problème ?). Heureusement pour vous, le chef du village a toujours en sa possession les 500.000 FCFA provenant de l'allocation de l'ODAF. L'argent du budget de la communauté rurale était censé financer tous les frais de construction de l'immeuble, mais il n'existe pas de raison contraire à ce que le chef ne vous transfère un peu de l'aide de l'ODAF (vous n'avez besoin que de 100.000 FCFA à peu près) afin que les travaux puissent reprendre. Ainsi il peut résoudre le problème grâce à un simple transfert de fonds.
3. (Qui devons-nous contacter dans le futur en ce qui concerne les activités du projet ?) Vous déclarerez nettement lors de la réunion que toute future correspondance doit vous parvenir directement, exactement comme leur dernière.

N.B. Vous êtes chargé du bon déroulement de la réunion.

+++++

ROLE DU CHEF DE VILLAGE

(Pour la réunion convoquée pour examiner le projet de volaille de "Keur Free")

Vous êtes le chef de village de "KEUR FREE". Vous avez été un peu surpris lorsque vous avez reçu la copie de la lettre de l'OAF au sous-préfet. Vous aviez l'espoir que vous ne seriez pas impliqué dans ce problème de construction. Vous pensiez que vous pourriez retarder suffisamment les agents de l'OAF pour que le sous-préfet puisse reprendre les travaux relatifs à sa part du projet. Mais finalement vous avez été forcé d'envoyer l'agent de l'OAF au sous-préfet, simplement pour que l'OAF ne soupçonne pas que c'était vous qui auriez causé le problème. Que le sous-préfet explique le problème. C'est lui qui l'a provoqué !

Maintenant le sous-préfet a convoqué une réunion du projet (ce qui est bizarre étant donné que c'est vous qui êtes le "responsable du projet") mais c'est tout à fait bien car cela vous permettra de mettre les choses en ordre une bonne fois pour toutes. L'arrêt dans l'exécution du projet de

ROLE DU CHEF DE VILLAGE

(Pour la réunion convoquée pour examiner
le projet de volaille de "Keur Free")

Vous êtes le chef de village de "KEUR FREE". Vous avez été un peu surpris lorsque vous avez reçu la copie de la lettre de l'OAF au sous-préfet. Vous aviez l'espoir que vous ne seriez pas impliqué dans ce problème de construction. Vous pensiez que vous pourriez retarder suffisamment les agents de l'OAF pour que le sous-préfet puisse reprendre les travaux relatifs à sa part du projet. Mais finalement vous avez été forcé d'envoyer l'agent de l'OAF au sous-préfet, simplement pour que l'OAF ne soupçonne pas que c'était vous qui auriez causé le problème. Que le sous-préfet explique le problème. C'est lui qui l'a provoqué !

Maintenant le sous-préfet a convoqué une réunion du projet (ce qui est bizarre étant donné que c'est vous qui êtes le "responsable du projet") mais c'est tout à fait bien car cela vous permettra de mettre les choses en ordre une bonne fois pour toutes. L'arrêt dans l'exécution du projet de volaille de "KEUR FREE" est particulièrement troublant pour vous car vous êtes responsable du projet. Cela est clair parce que :

1. le projet a été conçu par vous depuis le commencement ;
2. c'est cette subvention de 500.000f obtenue de l'OAF qui constitue la partie la plus importante du budget du projet parce qu'elle assure les dépenses de roulement du projet lors de sa phase critique de départ. En gardant cela à l'esprit, vous avez déjà effectué l'achat de toutes les rations (pour la volaille), abreuvoirs, vaccins, aliments et de tous les autres inputs dont le projet aura besoin pendant les premiers mois. A la suite de ces dépenses, il vous reste à peu près 25.000 FCFA pour d'autres frais éventuels. Vous avez l'espoir que c'est assez pour les besoins futurs.

En ce qui concerne les questions posées dans la lettre de l'OAF, les réponses sont évidentes :

1. (quelle est exactement la raison pour laquelle toutes les activités du projet ont cessé ?). Le problème est que le sous-préfet a fait un mauvais pas dans la négociation du contrat de construction.
2. (qui est censé résoudre ce problème et quand ?). Le sous-préfet doit résoudre le problème, car en fait, c'est lui qui l'a créé ;
3. (qui devons-nous contacter dans le futur en ce qui concerne les activités du projet ?). Vous êtes la personne que l'OAF devra contacter. Quelle question!

+++++

ROLE DU CHEF DE CER

(Lors de la réunion convoquée pour l'examen du projet de volaille de "KEUR FREE")

Vous êtes le Chef de CER de "KEUR FREE. Vous êtes donc responsable de toutes les activités liées au développement dans l'arrondissement de "KEUR FREE". A l'heure qu'il est, un problème a surgi lors de l'exécution du projet de la volaille de "KEUR FREE" et vous êtes un peu embarrassé car vous avez été si occupé par d'autres affaires que vous n'avez pas eu le temps de prendre les initiatives nécessaires pour assurer l'exécution correcte du projet. A ce jour, c'est donc le sous-préfet et le chef de village qui se sont débrouillés pour arranger les choses. Mais actuellement, il vous appartient de rectifier le tir en reprenant le contrôle du projet.

Il existe toutefois un problème supplémentaire. Pendant des semaines, un petit groupe de villageois se sont plaints à votre agent d'élevage que des fonds de la communauté rurale soient utilisés pour un projet que seuls quelques-uns d'entre eux approuvaient. C'est simplement parce que cela provenait d'une idée du chef du village, disent les villageois, que le projet de volaille a été approuvé. Pour commencer, ils veulent que le projet soit arrêté et l'argent soit utilisé dans le cadre d'un projet de maraîchage au niveau d'un bas-fond voisin qui sera plus facile et moins coûteux à réaliser ; et qui sera en outre adopté par une plus grande tranche de la population locale. Du moins c'est ce qu'ils disent.

Malheureusement vous ne possédiez pas cette information lorsque vous élaboriez le projet, mais à présent, il serait honteux d'abandonner le projet de volaille après avoir investi autant de temps et d'argent. Mais en votre qualité de responsable du projet, vous avez le sentiment qu'il est temps de résoudre cette question une bonne fois pour toutes. Pour cela, vous avez invité à la réunion le Président du Conseil Rural et un représentant des villageois qui sont en faveur du projet maraîcher.

En attendant, vous avez demandé à votre agent d'élevage de suspendre son exécution technique jusqu'à ce que le reste des problèmes du projet soit vaincu.

Finalement, après examen minutieux, vous répondez aux questions posées par le fonds de l'ODAF :

1. ("Quelle est exactement la raison pour laquelle toutes les activités du projet ont cessé ?") Le problème est que le chef de village et le sous-préfet ont fait un mauvais travail pour la phase d'exécution du projet.
2. (Qui est censé résoudre ce problème et quand ?). Etant donné que le problème de l'exécution semble avoir commencé au niveau de la partie du projet qui revient au sous-préfet, c'est probablement lui qui devra résoudre le problème. Cependant vous, en votre nouvelle qualité de responsable du projet, êtes plus que désireux de jouer votre rôle dans la reprise des travaux.
3. ("Qui devons-nous contacter à l'avenir en ce qui concerne les activités du projet ?). Vous êtes le nouveau point de contact de l'ODAF. A partir de maintenant, vous êtes responsable des activités liées au projet.

+++++

ROLE DE L'AGENT D'ELEVAGE

(Pour la réunion convoquée pour l'examen
du projet de volaille de KEUR FREE).

Vous commencez à être contrarié par toute cette idée de projet de volaille. A la suite de la lettre que le sous-préfet vient juste de recevoir de l'OAF, le Chef de CER vous a demandé d'assister à la réunion sur le Projet de volaille de "KEUR FREE". Vous êtes entre le "marteau et l'enclume". En effet, le Chef de CER vous a chargé de l'exécution technique du projet et cette tâche a pris la plus grande partie de votre temps depuis les trois derniers mois. Vous avez été occupé à mettre au point le programme de vulgarisation de la volaille et à former deux jeunes hommes pour gérer l'établissement pour couveuses dès que ce dernier sera prêt. Mais étant donné que vous êtes le seul membre du projet qui ait eu quelque contact avec les villageois, ces derniers pensent que vous êtes responsable du projet et ils viennent constamment à vous pour trouver des réponses à toutes leurs questions liées à l'exécution du projet.

Maintenant pour aggraver les choses, un petit groupe de villageois dissidents vous blâme en raison de l'existence même du projet de volaille. La culture maraîchère, disent-ils, constitue le désir de la plupart des villageois et ils insistent pour que vous fassiez quelque chose pour mettre un terme au projet de volaille et que vous utilisiez l'argent pour leur idée. Vous en avez parlé plusieurs fois avec le Chef de CER, mais il a été très occupé et vraisemblablement il n'a pas eu le temps de faire quelque chose à ce sujet.

Le Chef de CER vous a montré une copie de la lettre que l'OAF a adressé sous-préfet. Vos réponses à leurs questions sont les suivantes :

1. (Quelle est exactement la raison pour laquelle toutes les activités du projet ont cessé ?). Vous avez arrêté ce que vous faisiez parce que le chef de CER vous en a donné l'ordre. Vous n'êtes vraiment pas sûr des raisons pour lesquelles la construction de l'établissement "couveuses" a été arrêtée.
2. ("Qui est censé résoudre ce problème et quand ?"). Vous n'êtes pas tout à fait certain de la personne qui doit résoudre le problème. Cela n'est même pas important pour vous, étant donné que votre principale préoccupation est de clarifier aux villageois, autant ceux qui sont pour le projet que ceux qui sont contre, que ce n'est pas vous qui êtes responsable du projet.

ROLE DU REPRESENTANT DES VILLAGEOIS EN FAVEUR DE LA CULTURE MARAICHERE

(Pour la réunion convoquée pour l'examen
du projet de volaille de "KEUR FREE")

Depuis plusieurs semaines à présent, l'agent d'élevage du CER local travaille dans le village, dans le cadre de son nouveau projet d'élevage de volaille. Vous-même, ainsi que plusieurs autres villageois êtes très agacés quant à cet agent qui vient imposer l'une des idées du chef de village à tout le monde.

Maintenant le "Manager" du projet de volaille (l'agent d'élevage du CER) vous a même demandé de venir participer à une réunion concernant le projet et qui doit se tenir la semaine prochaine. Cela vous arrange beaucoup car vous y voyez une occasion de mettre un terme à ce stupide projet de volaille et de pouvoir initier un projet de maraîchage productif à la place. Pour une raison ou une autre, il vous a même donné lecture d'une lettre de l'OAF qui contenait quelques questions auxquelles, disait-il, ils voulaient des réponses lors de la réunion. Toutes les réponses sont évidents pour vous.

1" ("Quelle est exactement la raison pour laquelle les activités du projet ont cessé ?").

Le problème est que l'agent d'élevage est en train d'imposer son idée de volaille à tout le monde. Vous voulez un projet de culture maraîchère et non un projet de volaille. Et maintenant que tout s'écroule, l'agent d'élevage vient soutenir qu'après tout, il n'est pas vraiment responsable du projet. Il voulait assurément prendre tout le crédit lorsque tout allait à peu près bien.

Cette réunion est l'occasion pour vous de démontrer le mauvais travail qu'il a effectué en tant que Manager du projet et de voir supprimer une fois pour toutes son projet de volaille.

2" ("Qui est censé résoudre ce problème et quand ?")

La seule manière de résoudre ce problème est de supprimer le projet de volaille et de commencer à creuser des puits pour la culture maraîchère dans le bas-fonds du village. C'est vraiment une idée qui va marcher.

3" ("Qui devons-nous contacter à l'avenir, en ce qui concerne les activités du projet ?").

A l'évidence, l'OAF doit s'entretenir avec l'agent d'élevage au sujet des problèmes du projet. Vous n'allez certainement pas lui laisser la gérance de tout le crédit lorsque le projet allait bien pour lui demander de renoncer ensuite à ses responsabilités lorsque les choses tournent mal.

+++++

ROLE DU REPRESENTANT DE L'ODF

(Pour la réunion convoquée pour l'examen
du projet de volaille de KEUR FREE)

Vous avez adressé au sous-préfet une lettre lui demandant de convoquer une réunion afin que vous puissiez finalement vous rendre compte de la situation dans laquelle se trouve ce projet de volaille de "KEUR FREE". Dans le passé, vous êtes toujours resté en contact avec le chef de village en ce qui concerne les activités du projet, mais jusqu'à ce jour, il ne vous a pas fourni de réponses satisfaisantes relatives à la construction de l'établissement pour couveuses. Vous avez l'espoir que cette réunion apportera la lumière sur le sujet. Vous redoutez que le problème soit plus profond que de simples retards au niveau du constructeur de l'immeuble mais vous n'êtes pas vraiment sûr de la nature du problème. Le chef de village refuse d'être précis. Vous avez l'intention de questionner les gens d'une manière plus complète lors de la réunion afin d'en savoir davantage.

Vos supérieurs exigent des réponses aux questions suivantes et il est donc impératif que vous reveniez de la réunion avec un rapport complet.

1. "Quelle est exactement la raison pour laquelle toutes les activités du projet ont cessé ?
2. Qui est censé résoudre ce problème et quand ?
3. Qui devons-nous contacter dans le futur en ce qui concerne les activités du projet ?"

+++++

ROLE DU PRESIDENT DU CONSEIL RURAL DE KEUR FREE

(Pour la réunion convoquée pour l'examen
du Projet de volaille de "KEUR FREE")

Vous avez été averti depuis plusieurs semaines qu'il y a eu des problèmes au niveau de l'exécution du projet de volaille de "KEUR FREE" mais vous ne connaissiez pas leur importance. Le "Manager" du projet de volaille (l'agent d'élevage du CER) vous a demandé d'assister à une réunion qui aura lieu la semaine prochaine à la sous-préfecture pour analyser les problèmes du projet de volaille. Vous serez obligé d'y assister parce que vous devez vous renseigner sur ce qui se passe avec l'argent alloué au projet par le budget du CR. Ce sera également une bonne occasion d'entendre ce que le "Manager" du projet rendra compte au sous-préfet, au chef de village, au chef de CER et à l'OAF concernant son exécution du projet.

Un villageois (qui se plaint que l'argent du budget du CR est utilisé pour un projet de volaille alors que de nombreux villageois préféreraient utiliser les fonds pour donner de l'expansion à la culture maraîchère) participera vraisemblablement de la réunion. Il dit qu'il y a des villageois qui veulent supprimer le projet de volaille et transférer les fonds de ce dernier à la culture maraîchère. Vous êtes totalement en faveur du projet de volaille. Ce villageois pourrait probablement être le chef d'un petit groupe de fauteurs de troubles, mais vous commencez également à obtenir quelque pression à ce sujet. Ainsi avez-vous l'intention de profiter de cette réunion pour faire pression sur le "Manager" du projet d'élevage (l'agent d'élevage) afin qu'il fasse tout son possible pour que tout aille pour le mieux comme auparavant.

+++++

S T O P
- - - -

C I R C U L A I R E

**Destinataire : Monsieur le sous-préfet
KEUR FREE**

**Provenance : Monsieur le Directeur, Bureau d'études
en planification locale, DAF**

Nous avons appris que le retard dans l'exécution du projet de volaille de "KEUR FREE" a été causé par des problèmes plus complexes que de simples sous-estimations de coûts. J'ai le regret de vous informer que nous serons obligés de mettre un terme à notre assistance financière au projet, à moins que des mesures immédiates ne soient prises pour améliorer l'exécution du projet. Je visiterai personnellement le site du projet la semaine prochaine afin de me rendre compte par moi-même de tout changement qui pourrait survenir.

Veillez agréer, Monsieur, l'assurance de ma très haute considération.

Sincèrement votre,

Le Directeur.

LE PROFIL DU ROLE ET DES RESPONSABILITES D'UN MANAGER DE PROJET

Tout projet nécessite qu'il y ait quelqu'un de responsable pour s'assurer que les ressources fondamentales du projet soient contrôlées, coordonnées et utilisées de façon à obtenir les raisons sociales et les objectifs du projet. Tout projet nécessite planification, organisation, recrutement, évaluation, direction, contrôle et leadership, du début à la fin. Ces responsabilités constituent le profil du rôle de base du "Manager" de projet.

Les rôles spécifiques des "Managers" de projet varient d'un projet à l'autre, cependant ils comprennent surtout le leadership, la coordination et l'organisation du projet.

Les responsabilités de base du "Manager" de projet sont les suivantes :

- a) s'assurer que les "outputs" finaux du projet soient produits en fait dans les limites du cahier des charges et selon les contraintes liées aux ressources ;
- b) assurer une utilisation appropriée et efficiente des ressources tout au long de la vie du projet, y compris les recommandations de révision et de changement dans le plan original de travail ;
- c) il négocie ou supervise les négociations liées à tous les ordres et contrats de travail ;
- d) surveille les activités de travail afin d'être capable de prendre les décisions ou de forcer les autres à prendre celles requises pour atteindre les objectifs du projet ;
- e) sert de point principal de contact à toute personne ou organisation associée au projet, y compris les administrateurs de haut niveau, les managers de niveau inférieur, les bénéficiaires du projet et tous les autres qui veulent communiquer avec le projet.

GESTION DE PROJET

LA CORBEILLE DES AFFAIRES A EXAMINER

LE CAS DU PROJET D'AMENAGEMENT DU RANCH-COMMUNAUTAIRE DE "LEEGI LEEGI"

I - INSTRUCTIONS AUX ANIMATEURS

1. L'objectif principal de cet exercice est de démontrer aux participants les problèmes associés à la prise de décision au niveau des Managers.

Les participants doivent s'attaquer en effet à un environnement qui comporte un degré élevé de hasard, des contraintes de temps importantes, des limites de ressources, des pressions politiques et des décisions stratégiques à faire.

2. Lors du premier stade du travail, chaque stagiaire devra travailler individuellement pour essayer d'établir une liste des problèmes prioritaires qui doivent être résolus. Ils devront chacun remplir le formulaire A (30 minutes).
3. Lors du deuxième stade, ils travailleront en groupes pour établir en commun un ensemble de priorités et, dans le même ordre d'importance, un ensemble d'actions qui pourraient être entreprises pour faire face à ces problèmes. Chaque groupe devra remplir le formulaire B et se préparer à présenter ses conclusions en assemblée sur papier graphique (45 minutes).
4. Finalement, on présentera aux participants quelques exemples du genre d'information, de techniques de planification, de diagrammes etc..., qui sont souvent utiles au Manager du Projet. Par exemple, les diagrammes de Gant, le Cadre logique, les courbes de décision.

II - INSTRUCTIONS A L'ETUDIANT

1. Lisez attentivement toutes les notes et lettres se trouvant dans votre corbeille des affaires à examiner.
2. Faites une liste prioritaire des problèmes soulevés par les notes et lettres (formulaire A). Limite de temps : 30 minutes.
3. On attribuera à chacun de vous un groupe de travail aux fins de décider quels problèmes doivent être résolus dans un premier temps et les actions que le Manager du Projet doit entreprendre - formulaire B ; limite de temps : 45 minutes. On sélectionnera un rapporteur pour chaque groupe pour qu'ils présentent vos décisions en session plénière.
4. Enfin, en travaillant en groupes, dressez un profil du contenu de votre rapport au Ministère de la Planification .
limite de temps : 30 minutes.

INTRODUCTION

Le Manager du Projet d'Aménagement du Ranch-Communautaire de "LEEGI LEEGI", alors en vacances dans son village natal, juste au Nord de Louga, a été tragiquement tué dans un accident d'automobile. Les funérailles n'ont eu lieu que la semaine dernière, mais le projet se trouvant à un stade critique de son développement, on a demandé au Ministre de la Planification de nommer quelqu'un de qualifié au poste de Manager du Projet, et ce, aussi rapidement que possible.

Grâce à la confiance qu'il a en vous, vous venez d'être nommé à ce poste par le Ministre. Ceci vous fournit l'occasion d'acquérir une expérience pratique au niveau "Management" d'un véritable projet de développement. Même si la seule chose que vous connaissez concernant le projet est l'information descriptive entrevue dans le Communiqué de Presse, soyez assuré que vous êtes en mesure d'accomplir le travail.

Vous venez juste de vous installer à votre nouveau poste et la secrétaire vous a conduit, avec beaucoup d'égards, à votre nouveau bureau. Sur votre bureau, vous trouverez plusieurs documents relatifs au projet plus une corbeille "des affaires à examiner" pleine de rapports et de lettres qui doivent certainement requérir votre attention immédiate. Votre secrétaire vous a également fait part d'un message téléphonique provenant du Ministre, message qu'elle a également placé dans votre corbeille.

MESSAGE TELEPHONIQUE

Date : Lundi 15 Juin
Origine : Ministre de la Planification
Destinataire : Manager du Projet d'Aménagement
du Ranch-Communautaire de "LEEGI LEEGI" (LLCRDP)

Message :

A la date du 18 Juin, (Jeudi), je voudrais un rapport écrit, par vos soins, relatif à l'état actuel du projet ainsi qu'une liste des diverses actions que vous entreprendrez pour la bonne marche du projet. J'établirai un rapport aux donateurs sur l'état dudit projet ainsi que deux autres lundi prochain. Je vous suggère donc de m'envoyer personnellement le rapport aux bons soins de votre chauffeur, le 18 prochain.

MINISTERE DE L'INFORMATION

+++++

COMMUNIQUE DE PRESSE

Le ministre de la Planification est heureux d'annoncer la signature d'un accord de projet avec un consortium de donateurs relatif au Projet d'Aménagement du Ranch Communautaire de "LEEGI LEEGI". Ce projet fournira assistance aux groupes d'éleveurs désireux de commercialiser la production du bétail dans la zone pastorale du département de "YAKAR". Ce projet permettra aux éleveurs de la région de produire du bétail, sur une base commune, dans un grand Ranch. On envisage que le projet fournira assistance en matière animale, d'élevage animal, gestion de pâturage, de suppléments alimentaires, de production agricole, de forage, de commercialisation et de crédit. En acceptant le projet, le Ministre devait déclarer que ceci était une excellente occasion pour les éleveurs de la région de démontrer au monde entier les avantages du socialisme traditionnel africain en tant que moyen de promotion du développement par les nations du Tiers-Monde. Les éleveurs eux-mêmes, seront directement engagés dans toutes les décisions relatives à la mise en application du projet.

M E M O

Emetteur : Agent Vétérinaire-en chef LLCRDP
Destinataire : Manager du Projet
Object : Campagne de vaccination

La campagne de vaccination de cette année a été inaugurée après que des efforts considérables de la part de nos agents locaux de vulgarisation eurent été déployés aux fins de mobiliser les éleveurs pour participation. Les comités d'éleveurs ont été très désireux de participer à cet effort et ils ont, dans bien de cas, essayé de commencer la campagne eux-mêmes. La réforme a été si favorable que nous avons épuisé notre budget d'essence et que nous avons besoin de fonds supplémentaires pour acheter des vaccins, de la glace pour garder les vaccins au frais sur le terrain ainsi que des fonds de déplacement pour les jours supplémentaires que nos vaccinateurs passeront en tournée. En outre, nous aimerions emprunter la camionnette qui se trouve actuellement dans le garage du siège du projet pour Jeudi prochain afin de répondre à la demande à l'heure.

Merci pour votre aide concernant cette question très importante.

J'ai joint un budget additionnel pour votre information.

- essence : 150 litres à 325 FCFA / litre
- vaccins : 500 sachets à 850 FCFA / sachet
- déplacement : 15 vaccinateurs à 2500 FCFA / la journée
pendant 8 jours

M E M O

Emetteur : Chef Animateur LLCRDP
Destinataire : Manager du Projet
Objet : Situation actuelle des Comités d'éleveurs locaux.

Nos efforts déployés en vue d'organiser les comités d'éleveurs pour une production commune de bétail sont jusqu'à présent confrontés à des problèmes. En général, les éleveurs affirment qu'ils ont toujours exercé un contrôle sur leurs troupeaux individuels et ce, depuis que le "monde est monde". Tous, à part trois d'entre eux, ont refusé de considérer la possibilité d'être engagés dans le projet et nous avons découvert qu'ils avaient le sentiment erroné que le projet leur fournirait le bétail et qu'ils pourraient continuer à garder leurs troupeaux individuels.

Je crains que si nous ne faisons pas quelque chose pour palier à cette mentalité qui semble résister aux changements, le projet lui-même ne soit compromis. Les villageois ont déjà chassé deux de nos agents et vous devriez contacter le préfet afin qu'il nous envoie des gendarmes dans la région pour assurer l'exécution paisible du projet.

M E M O

Emetteur : Député Momar NDIAYE
Destinataire : Manager du Projet LLRCDP
Objet : Attitude des agents de vulgarisation du projet.

J'ai reçu de nombreuses plaintes de mes électeurs concernant la conduite tout à fait inacceptable de nombre de vos agents de vulgarisation. Les éleveurs avaient le sentiment qu'ils devaient jouer un rôle important, au sein des comités d'éleveurs, dans les opérations du projet. Bien qu'ils semblent être tout à fait heureux des services vétérinaires qui leur sont fournis, ils sont extrêmement mécontents des agents de développement du Ranch Communautaire. Ces agents ont été blessants et ont à d'autres moments, insulté les villageois qui avaient des points de vue différents des leurs. Les éleveurs pensent que ces agents n'entendent rien à la production de bétail et qu'ils essayent de leur signifier en outre ce dont ils ont besoin et ce qu'ils devraient faire. Si ces choses fâcheuses devaient persister, je me verrais forcé de porter cette question au niveau du ministre. Je pense que les agents injurieux devraient être licenciés immédiatement et que les autres à venir devraient être avisés sur la manière correcte de faire leur travail.

Une prompt réponse à ce problème m'obligerait.

M E M O

Emetteur : Directeur de l'Ecole Nationale pour la Formation
de n'Importe Quoi (E.N.F.I.Q)

Destinataires : Manager du Projet et Directeur de la formation LLCRDP

Objet : Cours de formation pour les agents d'animation du projet.

Ceci pour vous informer que nous, à l'ENFIQ, dispenserons des cours pour les agents d'animation travaillant sur des projets de développement, dans le secteur du bétail. Nous possédons une grande expérience en formation dans ce domaine et pensons que vous pouvez vous attendre à une amélioration immédiate au niveau de la performance de vos agents. Quelques-unes des matières qui seront traitées lors du séminaire de deux semaines sont : comment diriger des réunions d'éleveurs, comment organiser des comités d'éleveurs, l'établissement de pharmacies vétérinaires au niveau du village, ainsi que l'alphabétisation et la production de bétail.

Le cours débutera le 23 juin et continuera pendant deux semaines. Les coûts de participation sont de 5.500 FCFA par agent et par jour plus 3.500 FCFA par agent et par jour (9 X 14 jours) pour la nourriture et le logement. Le coût total du séminaire est donc de 104.000 FCFA, plus le transport de notre lieu de formation à Tambacounda. Si vous voulez que vos agents y participent, vous devez nous informer de vos intentions au plus tard le 18 juin.

Cher Ami,

Je viens juste d'entendre la nouvelle sensationnelle de ta nomination en tant que Manager du Projet LLCRD et que tu résidera donc à proximité de "YAKAR". Je dirige l'hôtel "JABBARU" de "YAKAR". Je te rappelle au bon souvenir de ces merveilleux jours et nuits que nous avons passés ensemble à Dakar et à Mbour. Cela a été le moment le plus heureux de ma vie et maintenant il me semble que nous pourrons avoir l'occasion de renouveler nos liens d'une manière très réjouissante. Nous ne sommes pas en pleine saison à l'heure qu'il est et l'hôtel sera donc officiellement fermé pour réfection et inventaire du 16 au 21 juin. J'ai réservé notre "Case" la plus luxueuse pour notre emploi pendant cette période. Je te prie de me rejoindre le 16 pour une formidable aventure de cinq jours ensemble. Je ne te pardonnerai jamais si tu ne viens pas.

J'attends ton arrivée avec impatience.

Amitiés

Ta petite "Pomme"

M E M O

Expéditeur : Chef de l'Equipe d'Exploitation Extensive
Destinataire : Manager du Projet LLCRDP
Objet : Terrains d'essais pastoraux.

Nous avons découvert que nous ne sommes pas en mesure d'analyser correctement les herbes qui se trouvent sur les terrains d'essai pastoraux que l'on a établis à proximité des villages-pilote et ce à cause de l'absence presque totale de pluie pendant le dernier hivernage. Nous avons pensé être à même d'évaluer la capacité de charge de la zone au cours d'une saison des pluies et de deux saisons sèches. cependant, nous devons maintenant étendre notre étude à une autre année au moins. Nous avons déjà discuté de cela avec les associations d'éleveurs et ils sont d'accord pour nous laisser utiliser les 50 hectares de terrains d'essai pour une autre année. Cela signifie que le début du programme de pâturage du Ranch et de gestion pastorale sera retardé au moins d'un an. Les haies que nous avons construites autour de ces terrains d'étude n'étaient que temporaires et ont donc besoin de réfection immédiate. Si des animaux devaient pénétrer par les ouvertures qui apparaissent maintenant au niveau des haies, nos études à ce jour seraient complètement perdues. Les réparations des haies coûteront à peu près 475.000 FCFA y compris la main-d'oeuvre.

En outre, on devra engager les six gardes pour une autre année, au coût de 30. 000 FCFA par mois pendant 12 mois et pour six gardes. Nous aurons besoin du grand camion pour transporter le matériel et les ouvriers dans les sites. Nous sommes prêts à commencer les réparations dès que nous aurons votre accord. C'est une question d'une grande urgence.

M E M O

Emetteur : Mécanicien du projet
Destinataire : Manager du Projet LLCRDP
Objet : Rapport sur l'état d'entretien des véhicules

La situation des véhicules n'est pas brillante à l'heure actuelle.

1. La camionnette est en parfait état de marche à part un pneu qui doit être remplacé avant que le véhicule ne soit utilisé. Dans le cas contraire, je doute que la camionnette puisse faire plus de 10 ou 15 autres kilomètres sans que le pneu n'éclate. Il n'y a pas de roue de secours.
2. La 504 normalement allouée au Manager du Projet a été complètement détruite lors de l'accident dans lequel devait mourir l'ancien Directeur. Les gendarmes rapportent que deux des pneus ainsi que la batterie sont en bon état et qu'ils sont actuellement dans leur entrepôt. Je serais heureux d'aller récupérer ces pièces ainsi que toute autre pièce de rechange que je pourrai sauver de l'accident si vous le désirez. Je peux prendre un bus pour y aller, à un coût de 2.500 FCFA et de 3.500 FCFA pour le retour avec les pièces. Si je quitte demain matin, je devrais être de retour l'après-midi du 18.
3. La R18 est en assez bon état mais la batterie est à plat et ne peut se recharger. A part cela, je dois changer l'huile et graisser la voiture.
4. Le grand camion a grandement besoin de freins. Nous avons les pièces mais le travail devrait prendre deux jours à peu près si je devais commencer immédiatement.
5. Comme de coutume, j'attends respectueusement vos instructions relatives à ces questions.

M E M O

Emetteur : Directeur des Ventes, Société Nationale de Taureau Amélioré
(S O N A T A)

Destinataire : Manager de Projet, LLCRDP

Objet:

Ceci est pour vous confirmer que les six taureaux que vous aviez commandés pour l'élevage sur vos terrains pastoraux pour la constitution de votre bétail géré en commun sont arrivés à Dakar il y a trois semaines et sont prêts à être embarqués immédiatement. Comme je n'ai toujours pas reçu de réponse à ma précédente circulaire, ceci constitue la dernière notification. Si vous n'envoyez pas un camion pour les embarquer à la date du 18 juin ainsi qu'un chèque de 3.000.000 (trois millions) que vous nous devez encore, nous serons obligés, selon les termes du contrat, de les vendre à un autre acheteur et 50% de votre paiement comptant de 3.000.000 FCFA seront confisqués. Prière nous informer sur vos intentions dès réception de la présente.

Cher Manager du Projet,

J'espère que vous, votre femme, vos enfants, votre père, votre mère et tous les membres de votre famille, êtes en bonne santé. Nous vous souhaitons la bienvenue à "LEEGI-LEEGI" et espérons que votre séjour parmi nous sera agréable. En ma qualité de Président du Comité d'éleveurs. Je veux vous remercier pour l'assistance et les services aimables que le projet a apportés à notre humble existence. Puisse Allah appuyer le travail que vous effectuez pour le bénéfice de ses Fidèles Serviteurs.

Il existe un problème pour lequel nous sommes sûrs que vous nous aiderez immédiatement. Nous apprécions tous grandement les bénéfices que le projet apporte à la région mais nous pensons qu'il doit y avoir incompréhension quant à quelques idées tenues par certains de ces jeunes hommes que vous nous envoyez en tant qu'agents d'animation. Ils ont commencé par montrer le respect dû à leurs aînés, mais lorsque nous leur disions que nous ne sommes, ni aujourd'hui ni demain, prêts à élever notre bétail en commun, ils insistent que nous devons en faire ainsi. Nous ne voulons courir aucun risque et nous serions très heureux d'accueillir ces agents dans nos villages s'ils abandonnaient ces idées stupides et nous procureraient assistance avec le projet. Nous avons été assurés au début du projet que votre avis et nos besoins seraient l'objet d'attention, à tous les stades du projet. Nous sommes certains que l'idée de bétail communautaire est étrangère au projet. Si elle fait partie du projet, aucun d'entre nous ne participera plus dans le projet. Quelques têtes "brulées" disent déjà que si cela est le cas, nous devrions détruire les haies des terrains d'essai pastoraux parce qu'elles ne serviront à aucun objectif qui nous serait utile.

J'ai convoqué une réunion de tous les membres des associations d'éleveurs de la région pour le jeudi 18 juin, au village de "FAN CI YAKAR" à 10 heures. Nous serions très heureux si vous pouviez y assister afin que les membres de l'association entendent de votre propre bouche les vraies intentions du projet. Je crains qu'autrement ils ne se retirent immédiatement du projet.

J'espère que l'auteur de la lettre et traducteur dont j'ai loué les services pour écrire cette lettre a été conforme et fidèle à la signification de mes mots.

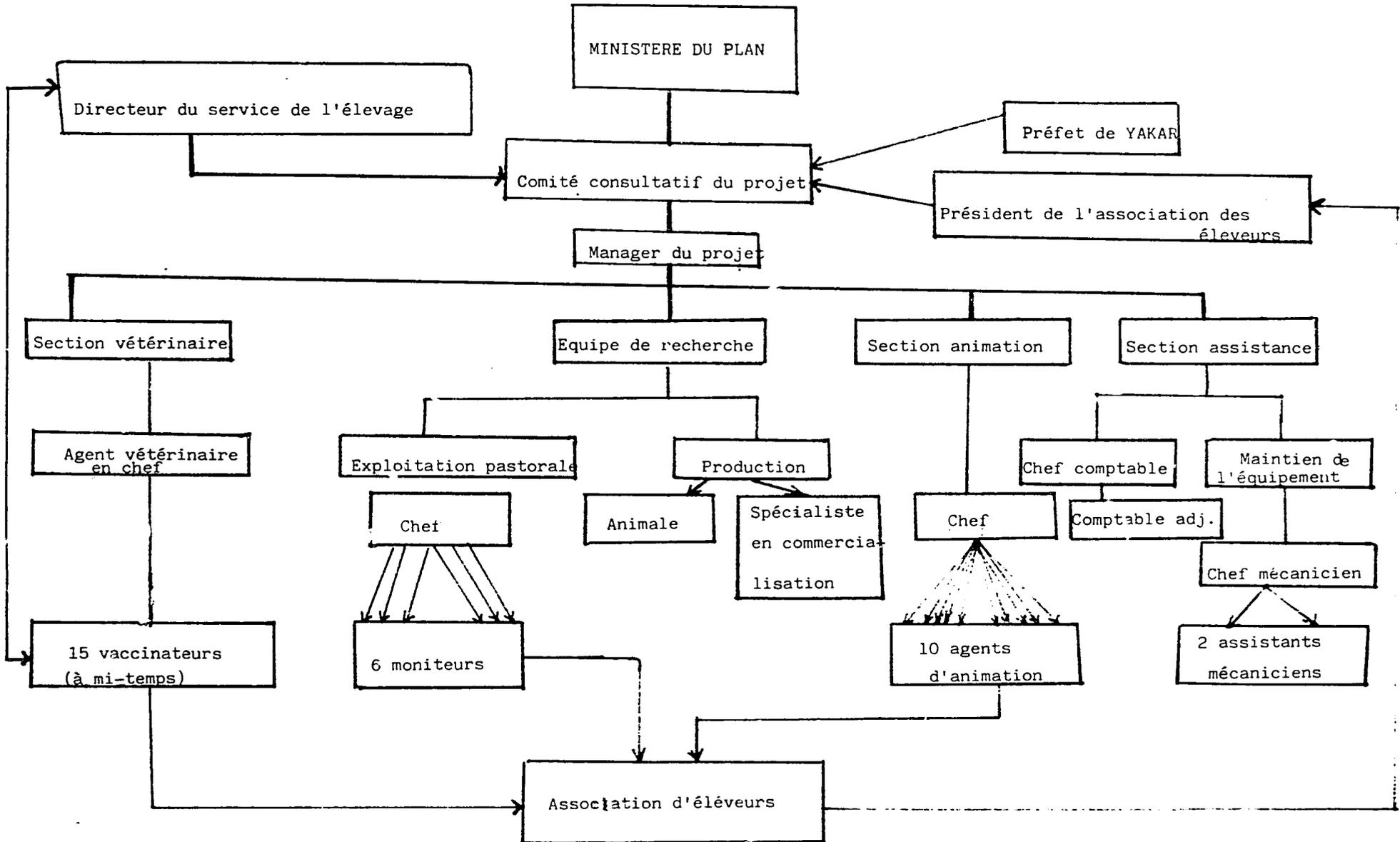
Respectueusement vôtre.

El Hadj SECK

BUDGET ANNUEL DU PROJET

=====

Matériel et Equipement -----	Total alloué -----	Total Dépensé dans les six premiers mois -----	Total restant -----
Vaccins	1.200.000	922.000	278.000
Terrains d'essais (haies)	1.400.000	1.200.000	200.000
Maintenance de Véhicule (pièces détachées)	2.400.000	1.800.000	600.000
Stock d'élevage	10.000.000	3.000.000	7.000.000
Essence 200 litres/mois x 290	696.000	406.000	290.000
Personnel -----			
Déplacement 300 days x 2500	750.000	500.000	250.000
Formation	2.500.000	475.000	2.025.000
Salaires -----			
Catégorie 1 (chef d'équipe + chef Comptable) 6 x 100.000 x 12	7.200.000	3.600.000	3.600.000
Catégorie 2 (Infirmiers vétérinaires , moniteurs, comptable adjoint, agent d'animation mécanicien) 33 x 40.000 x 12	15.840.000	7.920.000	7.920.000
Catégorie 3 (aide mécanicien gardiens, planton) 9 x 30.000 x 12	3.240.000	1.620.000	1.620.000
=====			
TOTAL	45.226.000 FCFA	21.443.000 FCFA	23.783.000 CFA



FORMULAIRE A

(A REMPLIR INDIVIDUELLEMENT)

Instructions : Faites la liste par ordre de priorité (plus important :
----- numéro 1, plus important immédiatement après = n0 2 etc)
des questions soulevées par les différentes lettres -
circulaires etc... c'est-à-dire les questions que vous,
en qualité de Manager de Projet, affronterez en premier,
en second, etc...

Importance

Problème

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

FORMULAIRE B
(A REMPLIR EN GROUPE)

Utilisez le formulaire A comme travail de base de groupe aux fins d'établir une liste de priorités qui aura été l'objet de consentement mutuel. Inscrivez ensuite l'action que vous recommanderiez pour la résolution de chaque problème.

<u>Importance</u> -----	<u>Problème</u> -----	<u>Actions</u> -----
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		

M E M O

Emetteur : Adjoint Comptable, LLCRDP
Destinataire : Manager du Projet, LLCRDP
Objet : Fonds d'opération courants.

Le Chef comptable n'est pas venu au travail depuis les 10 derniers jours. Je suis allé voir son logeur et j'ai découvert que ce dernier ne l'avait pas vu depuis plus d'une semaine. Il devait ajouter qu'il pensait que le comptable était en tournée et que, en tout cas, ce dernier n'avait pas payé son loyer du mois dernier. Cela semblait très curieux étant donné qu'il ne m'avait pas informé qu'il voyagerait. J'ai par routine examiné les comptes du projet et découvert qu'il manquait 4.225.000 FCFA, qui n'avaient fait l'objet d'aucune comptabilisation. Etant donné que cela est équivalent à notre budget de roulement pour les deux mois et demi à venir, j'ai pensé que je devais vous en aviser immédiatement.

EVALUATION DU PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE DE "BE SUBE"

UNE ETUDE DE CAS

DIRECTIVES AUX INSTRUCTEURS

1. Transmettez la 1ère partie de l'étude de cas.
2. Demandez aux participants de lire le cas avec attention (15-20 mn).
3. Divisez les stagiaires en trois groupes et donnez à chaque groupe une des trois interventions à évaluer (question A, B, C).
4. Donnez environ 30 minutes aux groupes pour préparer leurs évaluations - Désignez un rapporteur pour chaque groupe et faites-lui présenter les découvertes des groupes à la classe. L'emploi de papier graphique et de "markers" est recommandé ; Temps : (30 - 45 minutes).

2ème partie

5. Après examen des résultats et de la question D, distribuez les copies du Mémoire de l'Antenne Régionale du Service de la Statistique - Analysez-le brièvement, puis transmettez le tableau pour le calcul de chi-carré et Gamma- traitez cet exercice.
6. Expliquez les notions de variable indépendante, dépendante et de variable de contrôle. Faites l'exercice en utilisant un contrôle (voir tableaux de conclusion - Alphabétisation par Mortalité Infantile- avec un contrôle pour l'eau).

3ème partie

7. Distribuez le Mémoire de la Banque Mondiale pour que chaque groupe y réponde (distribuez les feuilles de résumé).

INSTRUCTIONS A L'ETUDIANT

1. Lisez tout document relatif à la 1ère partie.
2. Lorsque l'animateur vous aura répartis en groupes, préparez votre réponse à la question attribuée à votre groupe. Récapitulez vos résultats sur papier graphique pour présentation en assemblée. Un rapporteur sera choisi par l'animateur à la fin des discussions en groupe.
3. Répondez à la question D, en groupe et individuellement.
4. Lisez le Mémoire (2ème partie) de l'Antenne Régionale du Service de la Statistique. Discutez-en en groupe. Complétez les exercices sur la feuille (calcul de chi-carré et de Gamma). Après la discussion, complétez les calculs pour la question de votre groupe (A, B ou C) et présentez vos résultats.
5. Lisez le Mémoire de la Banque Mondiale (3ème partie) et au sein de vos nouveaux groupes, élaborer l'évaluation du nouveau projet.

1ère PARTIE

Le projet

Un important projet expérimental de développement "intégré" est en cours depuis les cinq dernières années dans le Département de "BE SUBE" qui est situé au Nord-Est du Département de "YAKAR" -Grâce à un financement mixte de la Banque Africaine de Développement et du gouvernement du Canada, l'objectif premier du projet est de réduire les taux de mortalité extrêmement élevés qui sont communs à toute la région. On sélectionnera 50 villages-pilote dans le Département de "BE SUBE" pour leur participation au projet, en se référant à une méthode de sélection tout à fait hasardeuse. Les comités villageois locaux choisissent à partir de trois formes d'assistance, celles qu'elles estimaient être plus utiles. Le projet sert d'assistance technique et financière mais les villageois eux-mêmes sont censés être des participants actifs dans la sélection, la mise en application et l'exploitation du projet.

Les trois principales composantes du projet sont :

1. Un programme d'alphabétisation, mettant un accent particulier sur les problèmes de santé et de nutrition qui sont censés être directement reliés au taux élevé de mortalité infantile. Les infrastructures nécessaires à l'établissement d'une pharmacie villageoise sont comprises dans un programme de formation.
2. Avec le Crédit Agricole que l'on dispense pour aider les paysans à accroître la production en achetant des engrais, des insecticides et du matériel agricole, on suppose qu'une production agricole accrue réduira les problèmes nutritionnels qui sont souvent liés à une mortalité infantile élevée.
3. Assistance technique et financière pour le creusage de puits scellés à revêtement de ciment ; on suppose qu'une fourniture assurée d'eau atténuera le taux de mortalité infantile en réduisant les maladies et parasites qui proviennent de l'eau.

Le Manager du projet et son équipe pensent que le projet a été un grand succès et insistent auprès du Gouverneur de la Région pour que ce dernier essaie de l'étendre à d'autres départements, tel que celui de "YAKAR", qui souffrent également de mortalité infantile élevée. La Banque Mondiale, qui est en train d'examiner la possibilité de fournir le financement à une expansion du projet, demande un rapport complet d'évaluation sur le projet avant de progresser.

L'équipe du projet a l'impression que c'est la nature intégrée du projet qui en a fait un succès. Le gouverneur est quelque peu sceptique et pense que si les éléments les plus importants du projet étaient appliqués seuls, les résultats seraient les mêmes et les fonds qui seraient épargnés, utilisés pour couvrir toute la région.

Au niveau national, quatre ministres sont très intéressés par la gestion de ce projet qui jouit d'un prestige très élevé et de sources de financement non négligeables.

Le Ministre de la Santé pense qu'il s'agit fondamentalement d'un projet de santé qui devrait donc être de son ressort.

Le Ministre du Développement Rural à son tour pense que c'est un projet de son ministère dont le service agricole et de coopération devrait être directement responsable.

Le Ministre de l'Hydraulique argumente qu'étant donné que la plus importante part du projet concerne la fourniture d'eau potable, donc le service hydraulique devrait être responsable du projet.

Enfin le Ministre du Développement Social affirme en public que puisqu'il s'agit d'un "Projet de Développement Rural Intégré" et que toutes les trois composantes du projet contribuent à l'objectif de réduction de la mortalité infantile, il est logique que son ministère, qui s'occupe surtout d'encadrement et de formation de la population, exploite ledit projet et coordonne les efforts des autres ministères.

Les Représentants de la Banque Mondiale trouvent que la "bataille" entre les différents ministères retarde les études d'évaluation du projet existant et menace les efforts futures. Cela crée une possibilité supplémentaire qui fait que même dans le cas où ils décideraient de financer l'opération, il n'y ait des retards longs et fâcheux dans la mise en application.

Après entretien avec le gouverneur, le Président de la République a décidé qu'une équipe neutre mais compétente soit constituée pour oeuvrer à l'évaluation et faire les recommandations relatives à la deuxième phase. Il déclara qu'il pensait qu'une équipe d'agents de niveau moyen, nantis d'une formation multidisciplinaire et d'une large expérience en la matière, devrait être mise sur pied. On demanda au Gouverneur de choisir des diplômés de l'ENEA actuellement en poste dans la région. Après avoir consulté la liste des diplômés de l'ENEA sélectionnés pour la Commission d'Evaluation, les futurs donateurs agréèrent à cette idée.

Le gouverneur a fourni à l'équipe d'évaluation les données reçues du Manager de projet et relatives aux diverses interventions et au taux de mortalité infantile existant dans les 50 villages-pilote à l'issue des 5 ans de vie du projet.

Les données pour chacun des villages indiquent si celui-ci a participé ou non au programme d'Alphabétisation de Santé et de nutrition -colonne 2- ; s'il a participé ou non au programme de Crédit Agricole -colonne 3- ; s'il a contribué ou non à acquérir un point d'eau potable -colonne 4- ; si la mortalité infantile est supérieure (haut) ou inférieure (bas) à la moyenne nationale.

Le Gouverneur laissa au Comité la charge de répondre aux questions suivantes :

- A - Un programme d'alphabétisation en matière de santé et de nutrition produit-il en fait des taux de mortalité infantile moins élevés ?
- B - La fourniture de Crédit Agricole a-t-il réellement pour but de baisser le taux de mortalité ?
- C - La fourniture d'eau potable pourra-t-elle rabaisser le taux de mortalité infantile ?
- D - Au cas où le projet ne pourrait financer que l'une de ces composantes, laquelle ou quelle combinaison devrait-on développer ? Est-ce qu'il serait profitable de développer seulement l'une de ces actions mais sur une plus large échelle, au niveau de plusieurs villages ?

Il a suggéré que le Comité soit divisé en trois commissions dont chacune examinera l'une des premières questions. Elles se réuniraient ensuite en assemblée pour faire les rapports et résoudre la question D.

Finalement, le gouverneur voudrait que l'analyse soit compréhensible même pour le profane. Il a été très impressionné par un récent rapport d'évaluation sur un projet de volaille qui comprenait le tableau suivant. Il aimerait que des tableaux similaires soient préparés pour cette évaluation.

RAPPORT D'ÉVALUATION SUR LA VOLAILLE DE "MUNGI DOX"
PROJET DE PRODUCTION (100 VILLAGES)

Production des oeufs

		Bas	Haut
<u>Volaille améliorée</u> <u>Introduite dans le</u> <u>village</u>	NON	45 * (90%)**	5 (10%)
	OUI	10 (20%)	40 (80%)

* Nombre de villages

** Pourcentage par rangée

Vos commissions auront 20 à 30 minutes pour préparer leurs rapports sur la question qui leur a été attribuée ainsi que pour déterminer leur position quant à la question D.

PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE DE BE SUBE
FIN DU RAPPORT DE STATUT DE LA PHASE I

VILLAGE	ALPHABETISATION	CREDIT AGRICOLE	L'EAU	MORT-INF
1	OUI	OUI	NON	HAUT
2	NON	NON	NON	BAS
3	OUI	OUI	OUI	BAS
4	OUI	NON	OUI	BAS
5	NON	OUI	OUI	HAUT
6	NON	NON	NON	HAUT
7	OUI	NON	OUI	BAS
8	NON	OUI	NON	HAUT
9	OUI	NON	NON	HAUT
10	OUI	OUI	OUI	BAS
11	OUI	OUI	OUI	BAS
12	OUI	NON	OUI	BAS
13	NON	OUI	NON	HAUT
14	OUI	NON	OUI	HAUT
15	OUI	NON	OUI	BAS
16	NON	OUI	OUI	HAUT
17	NON	OUI	OUI	HAUT
18	NON	OUI	NON	HAUT
19	OUI	NON	OUI	BAS
20	OUI	OUI	OUI	BAS
21	NON	OUI	NON	BAS
22	OUI	NON	OUI	BAS
23	NON	OUI	OUI	BAS
24	NON	OUI	NON	BAS
25	NON	NON	OUI	BAS
26	OUI	OUI	NON	HAUT
27	OUI	NON	OUI	BAS
28	NON	OUI	NON	HAUT
29	NON	NON	NON	BAS
30	NON	OUI	OUI	HAUT
31	NON	NON	OUI	BAS
32	NON	OUI	NON	BAS
33	NON	NON	NON	BAS
34	OUI	OUI	OUI	BAS
35	OUI	NON	OUI	BAS
36	OUI	NON	NON	BAS
37	NON	OUI	NON	HAUT
38	NON	OUI	NON	HAUT
39	NON	NON	NON	HAUT
40	OUI	OUI	NON	HAUT
41	NON	NON	NON	BAS
42	OUI	OUI	OUI	BAS
43	OUI	NON	NON	BAS
44	OUI	NON	OUI	BAS
45	NON	OUI	NON	HAUT
46	NON	NON	NON	HAUT
47	OUI	NON	OUI	BAS
48	OUI	OUI	NON	HAUT
49	OUI	NON	OUI	BAS
50	NON	OUI	NON	HAUT

M E M O R A N D U M

Destinataire : Gouverneur - Région de "SOKHLA"
Emetteur : Antenne Régionale -Service de la Statistique
Objet : Rapport d'évaluation relatif au projet de Développement Rural Intégré de "BE SUBE"

APRES AVOIR ENTENDU LE RAPPORT D'ÉVALUATION RELATIF AUX INTERVENTIONS DU PROJET, JE PENSE QUE LES QUESTIONS SUIVANTES DOIVENT ÊTRE TRAITÉES AVANT D'APPROUVER LE BIEN-FONDE DES RESULTATS DE L'ÉVALUATION :

1. Les résultats auraient-ils pu être obtenus par un pur hasard plutôt qu'à cause des interventions du projet ? En d'autres termes, les résultats sont-ils significatifs ?
2. Quelle est l'importance du rapport entre les diverses interventions du projet et le taux de mortalité infantile ? C'est-à-dire quel est le niveau d'association ?
3. Est-ce que le rapport pourrait être illégitime ? (c'est-à-dire le résultat d'autres facteurs ?).

**CALCUL DE CHI-CARRE
MESURE DE SIGNIFICATION**

Exemple

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{Effectif}-\text{Théorique})^2}{\text{Théorique}}$$

Production d'oeufs

Volaille améliorée
Introduite dans le
village

	Bas	Haut	
NON	45 A	5 B	50
OUI	10 C	40 80	50
	55	45	100

Théorique : (total de la rangée x total de la colonne) / total des cas.

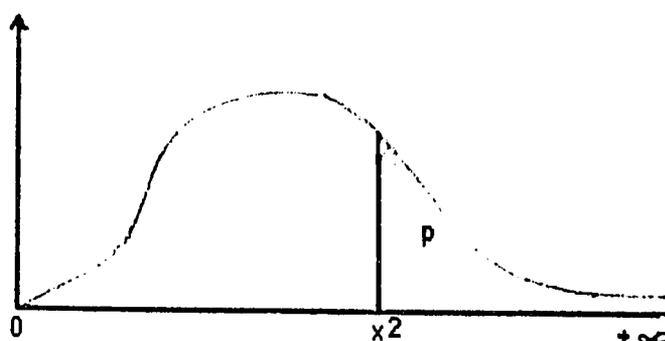
CELLULE	EFFECTIF	THEORIQUE	E-T	(E-T) ²	(E-T) ² / T
A	45	(50x55) / 100 = 27,5	17,5	306,25	11,14
B	5	(50x45) / 100 = 22,5	-17,5	306,25	13,61
C	10	(50x55) / 100 = 27,5	-17,5	306,25	11,14
D	40	(50x45) / 100 = 22,5	17,5	306,25	13,61

$$\sum \left(\frac{(ET)^2}{T} \right) = 49,5$$

Degré de liberté = (nombre de rangées - 1) x (nombre de colonnes - 1) =
(2 - 1) x (2 - 1) = 1

Regardez le tableau de distribution de χ^2
p < 0,01

CORRELATION YULES Q (GAMMA) = $\frac{(AD-BC)}{(AD+BC)} = \frac{(45 \times 40) - (5 \times 10)}{(45 \times 40) + (5 \times 10)} = \frac{1800 - 50}{1800 + 50} = \frac{1750}{1850} = +0,95$

DISTRIBUTION DE χ^2 (Loi de K. Pearson)Valeur de χ^2 ayant la probabilité p d'être dépassée

v	$p = 0,90$	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01
1	0,0158	0,0642	0,148	0,455	1,074	1,642	2,706	3,841	5,412	6,635
2	0,211	0,446	0,713	1,386	2,408	3,219	4,605	5,991	7,824	9,210
3	0,584	1,005	1,424	2,366	3,665	4,642	6,251	7,815	9,837	11,345
4	1,064	1,649	2,195	3,357	4,878	5,989	7,779	9,488	11,668	13,277
5	1,610	2,343	3,000	4,351	6,064	7,289	9,236	11,070	13,388	15,086
6	2,204	3,070	3,828	5,348	7,231	8,558	10,645	12,592	15,033	16,812
7	2,833	3,822	4,671	6,346	8,383	9,803	12,017	14,067	16,662	18,475
8	3,490	4,594	5,527	7,344	9,524	11,030	13,362	15,507	18,168	20,090
9	4,166	5,380	6,393	8,343	10,656	12,242	14,684	16,919	19,679	21,666
10	4,865	6,179	7,267	9,342	11,781	13,442	15,987	18,307	21,161	23,209

- Nota. - v est le nombre de degrés de liberté.

M E M O

Destinataire : Comité d'Evaluation
Emetteur : Représentant National de la Banque Mondiale
Objet : Evaluation du Stage II du projet.

En nous basant sur l'expérience des problèmes lors de l'évaluation du stage I, nous voudrions vous demander de concevoir un modèle d'évaluation pour le stage II avant le lancement du projet.

1. Vous aurez besoin de quelles données et à quelle période ?
2. Comment les collecter ?
3. Quelle sorte d'analyse utiliserait-on ?

PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL INTEGRE DE "BE SUBE"

T A B L E A U X D E C O N C L U S I O N

MORTALITE INFANTILE

	Bas	Haut
<u>ALPHABETISATION</u> Non	10	15
Oui	19	6

$$\text{Chi}^2 \times 2 = 6,65 \quad p < ,01$$

$$Q = - ,65$$

MORTALITE INFANTILE

	Bas	Haut
<u>CREDIT AGRICOLE</u> Non	19	5
Oui	10	16

$$\text{Chi}^2 \times 2 = 8,49 \quad p < ,01$$

$$Q = + ,71$$

MORTALITE INFANTILE

	Bas	Haut
<u>L'EAU</u> Non	9	16
Oui	20	5

$$\text{Chi}^2 \times 2 = 9,93 \quad p < ,01$$

$$Q = - ,75$$

Alpha avec l'eau

MORTALITE INFANTILE

		MORTALITE INFANTILE	
		Bas	Haut
<u>ALPHABETISATION</u>	Non	3	4
	Oui	17	1

$$\text{Chi}^2 \times 2 = 8,38 \quad p < ,01$$

$$Q = - ,96$$

Alpha sans l'eau

MORTALITE INFANTILE

		MORTALITE INFANTILE	
		Bas	Haut
<u>ALPHABETISATION</u>	Non	7	11
	Oui	2	5

$$\text{Chi}^2 \times 2 = 0,23 \quad p < ,70 \quad \text{pas significatif}$$

$$Q = ,22$$