



United States
Department of
Agriculture

Office of
International
Cooperation and
Development

Washington, D.C.
20250

Development Program Management Center



PA - ABB 39
PA 39

MODULE 31

SYSTEME POUR LA PLANIFICATION
DE LA PROPOSITION ET DE LA SELECTION DE PROJETS

MODULE 31

SYSTEME POUR LA PLANIFICATION
DE LA PROPOSITION ET DE LA SELECTION DE PROJETS

A. INTRODUCTION

Ce module présente un exemple de système utilisable pour la planification de la proposition et de la sélection de projets dont le financement nécessite des prêts de l'étranger.

Ce système est basé sur les principes suivants :

- (1) l'identification et la classification des tâches principales de planification ;
- (2) l'identification des principaux responsables ;
- (3) l'assignation des responsabilités ;
- (4) la conception d'un système d'information et de prise de décision permettant de remplir avec rapidité les responsabilités attribuées.

L'identification et la classification des tâches principales de planification sont présentées par l'illustration 1, sous forme d'un tableau indiquant les phases d'évolution du projet ainsi que les stades de planification et leurs objectifs.

L'identification des principaux responsables et l'assignation des responsabilités à chacun des stades de planification sont représentées par l'illustration 2, sous forme d'une grille des responsabilités.

Le système d'information nécessaire à la planification, sa fonction et son rôle dans la prise de décision à chaque stade de planification sont présentés sous forme de diagramme dans l'illustration 3.

ILLUSTRATION 1

PHASES d'EVOLUTION, STADES DE PLANIFICATION ET OBJECTIFS

PHASES	STADES	OBJECTIFS
E L A B O R	1. Identification de l'idée de projet (analyse préliminaire)	Identification et analyse des buts d'ensemble des projet(s) et programme(s) ; détermination des objectifs, de l'échéancier global et des coûts estimatifs totaux préliminaires.
A B O R	2. Sélection préliminaire	Elaboration d'options à partir de solutions possibles ; identification et classification de solutions techniques désirables.
A T	3. Préparation de l'étude de faisabilité	Evaluation de la faisabilité des solutions envisagées et des options pertinentes.
I O N	4. Appréciation de l'étude de faisabilité et décision d'investir	Décision sur l'adoption de l'option la plus prometteuse ; fourniture des fonds.
	5. Conception ingénierie	Vérification et approbation de tous plans détaillés, spécifications, listes de matériels, échéanciers, plans, estimations de coûts et autres documents pertinents.
E X E C U	6. Contrats et achats	Mobilisation et mise à disposition des ressources appropriées : personnel, machinerie, équipements de fabrication et de construction, utilités, matériels, documentation, éléments d'infrastructure, etc.
T I O	7. Construction et démarrage	Achèvement, essais, mise au point et recette du produit, de l'installation ou du système.
N	8. Exploitation*	Produit, installation ou système opérationnel en tout temps, à coût optimal.

* Hors projet - mentionné pour indiquer la continuité du programme

ILLUSTRATION 2

ELABORATION DU PROJET : DECIDEURS

Stades	Organisme d'étude	Institution de parrainage	Organisme d'exécution	Comité de sélection	Conseil économique	Cabinet	Entrepreneur/ Fournisseur
1. Identification	B	A	-	-	-	-	-
2. Sélection préliminaire	B	B	-	A	A	-	-
3. Préparation de l'étude de faisabilité	B	A	-	C	-	-	-
4. Appréciation de l'étude de faisabilité/Décision	A/B	B	-	B	A	-	-
5. Approbation et Autorisation	A/B	-	-	-	A	A	-
6. Conception et Ingénierie	D	B/C	A	-	-	-	-
7. Financement	A/B	B	C	-	C	-	B
8. Contrats et achats	D	B	A	-	B	-	C
9. Construction	D	-	A/B	-	-	-	A

Légende : A = Responsabilité primaire

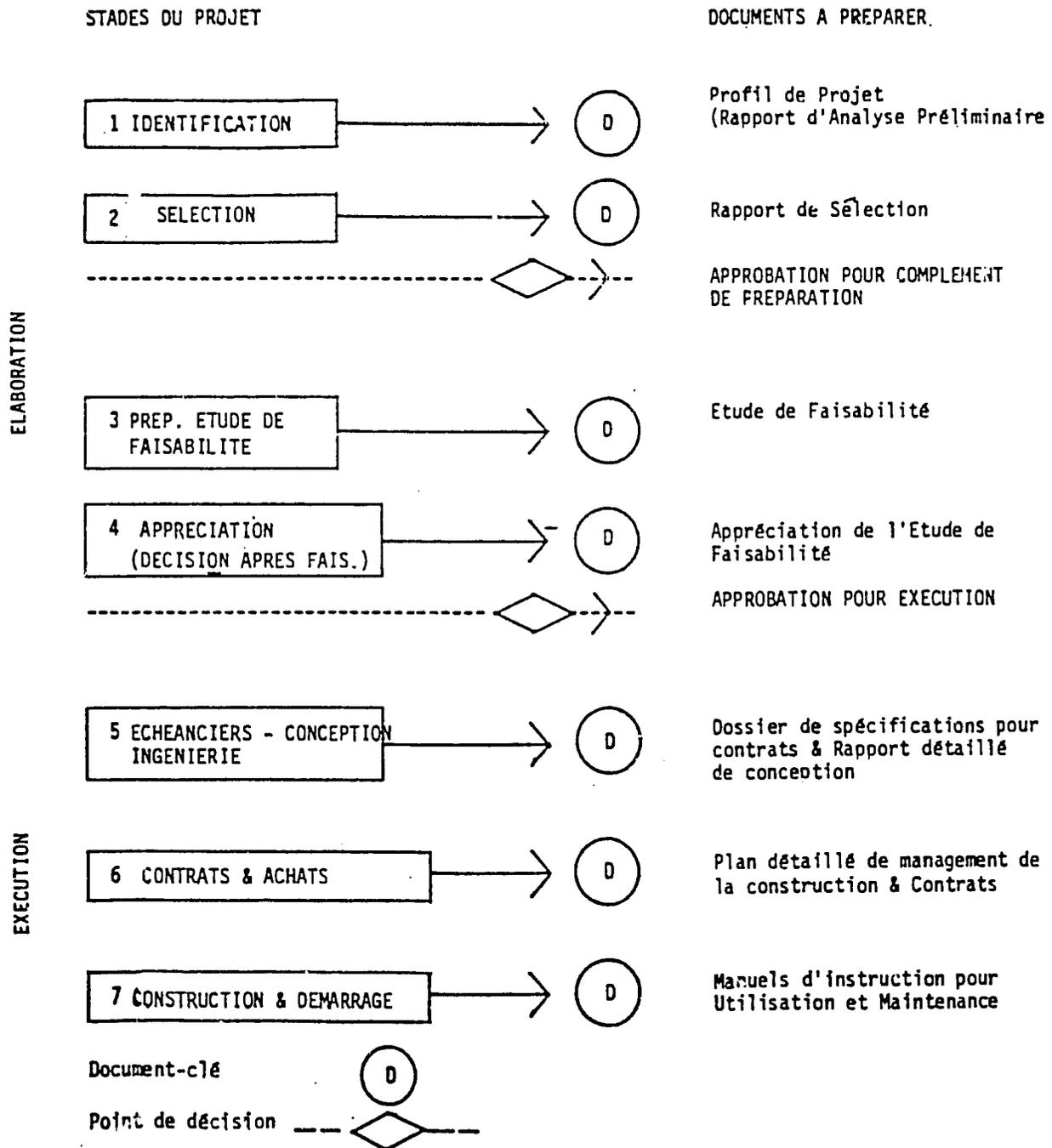
C = Activités de soutien

B = Responsabilité secondaire

D = Activités de contrôle

ILLUSTRATION 3

DOCUMENTS A PREPARER A CHAQUE STADE DU PROJET



B. FONCTIONNEMENT DU SYSTEME POUR LA PLANIFICATION DE PROJETS

Ce système est conçu pour aider les organismes responsables à remplir avec efficacité et rapidité les responsabilités qui leur sont assignées. Il comporte les étapes suivantes :

1. Les ministères ou institutions reçoivent les idées de projets de diverses sources et peuvent aussi coordonner la conception de projets sectoriels avec l'Agence de Planification nationale ; certaines idées sont fournies spontanément ; d'autres germent des analyses sectorielles de l'économie, faites par les ministères ou institutions eux-mêmes, souvent avec l'assistance des institutions de crédit.
2. Les ministères ou institutions examinent les idées de projet et en sélectionnent certaines pour définition plus poussée.
3. Le ministère ou l'institution de parrainage sont responsables de la définition du projet, présentée suivant un plan prescrit dans le Profil de Projet.
4. Le Profil de Projet est soumis par le ministère ou l'institution de parrainage à l'organisme chargé de l'étude avancée des idées de projets.
5. Cet organisme coopère avec le ministère ou l'institution de parrainage pour assurer que le Profil de Projet soit complet. Sur la base du Profil, il prépare une Analyse préliminaire.
6. Selon la nature du projet, l'organisme d'étude soumet cette analyse pour avis à certains autres organismes :
 - (a) l'Agence Nationale de Planification,
 - (b) le Conseil de la Recherche Scientifique,
 - (c) le Département de Planification urbaine et rurale,

- (d) le Ministère des Finances et de la Planification,
- (e) la Banque de développement,
- (f) et tous autres ministères ou institutions concernés,

dans le but d'évaluer la compatibilité du projet avec le cadre d'ensemble de la planification nationale.

7. Ces organismes joignent leurs commentaires et/ou leurs analyses à l'Analyse préliminaire et la retournent à l'organisme d'étude.
8. L'organisme d'étude prépare un Rapport préliminaire de sélection qui sera soumis à un Comité de sélection. Ce Comité, présidé, par exemple, par le Ministre des Finances et de la Planification, a pour membres des représentants des organismes cités en 6., plus une société d'investissement nationale, et des représentants de l'organisme d'étude.
9. Le Comité de sélection, après étude du Rapport préliminaire, décide si le projet doit être
 - (a) accepté, et sa préparation mise en route ;
 - (b) retourné pour complément de définition ;
 - (c) ajourné pendant une période déterminée ;
 - (d) rejeté.
10. Les recommandations du Comité de sélection sont transmises au Conseil économique par l'entremise du Ministère intéressé.
11. Les décisions du Conseil économique sont transmises aux ministères ou institutions par l'intermédiaire de l'organisme d'étude, qui établit dans le détail les instructions et exigences appropriées aux projets "ajournés" ou

"retournés", et coopère étroitement avec les ministères ou institutions pour obtenir les résultats appropriés.

Aucune action complémentaire n'est requise en ce qui concerne les projets "rejetés".

12. Pour les projets "acceptés", les ministères ou institutions, en coopération avec l'organisme d'étude, préparent l'Etude de faisabilité ainsi qu'une Analyse préliminaire de cette dernière. Cette tâche peut également être accomplie par des experts-conseils suivant les procédures élaborées par l'administration pour leur emploi.

13. L'organisme d'étude, en coopération avec le Ministère des Finances et les ministères ou institutions de parrainage, engage les procédures appropriées pour :
 - (a) l'allocation des ressources financières nécessaires à la préparation du projet ;
 - (b) l'engagement de principe des ressources nécessaires à l'exécution du projet, à la condition que la proposition passe avec succès le stade d'appréciation définitive.

14. Les ministères ou institutions transmettent l'Etude de faisabilité et le rapport d'appréciation préliminaire à l'organisme d'étude, qui les examine pour vérifier s'ils sont complets et qui décide :
 - (a) soit d'accepter l'étude pour appréciation définitive ;
 - (b) soit de la renvoyer pour complément de préparation ;
 - (c) soit de l'accepter pour exécution à ce stade (dans les cas où une étude plus avancée n'est pas justifiable).

Les Rapports de faisabilité "renvoyés" sont accompagnés d'une note indiquant leurs déficiences particulières. Les projets à exécuter sont accompagnés d'instructions sur les sources de financement, les autorisations de dépenses, la date d'exécution et l'institution responsable.

15. Lorsque le projet est accepté pour appréciation définitive, l'organisme d'étude, avec l'assistance technique complémentaire requise, constitue une Commission d'appréciation qui prépare un Rapport d'appréciation, soumis au Conseil économique.

16. Si l'Etude de faisabilité et le Rapport d'appréciation sont approuvés par le Conseil économique, ils sont soumis au Cabinet.

17. Le Cabinet passe en revue le Rapport d'appréciation du projet et autres documents pertinents et décide :

(a) soit d'accepter le projet pour exécution ;

(b) soit de rejeter le projet ;

(c) soit de demander un complément d'étude ;

(d) soit d'ajourner le projet.

Cette décision est transmise aux services appropriés du Ministère des Finances et à l'organisme d'étude.

18. Les projets rejetés sont retirés du circuit.

Les projets ajournés sont poursuivis par l'organisme d'étude jusqu'à ce que soit prise une décision finale.

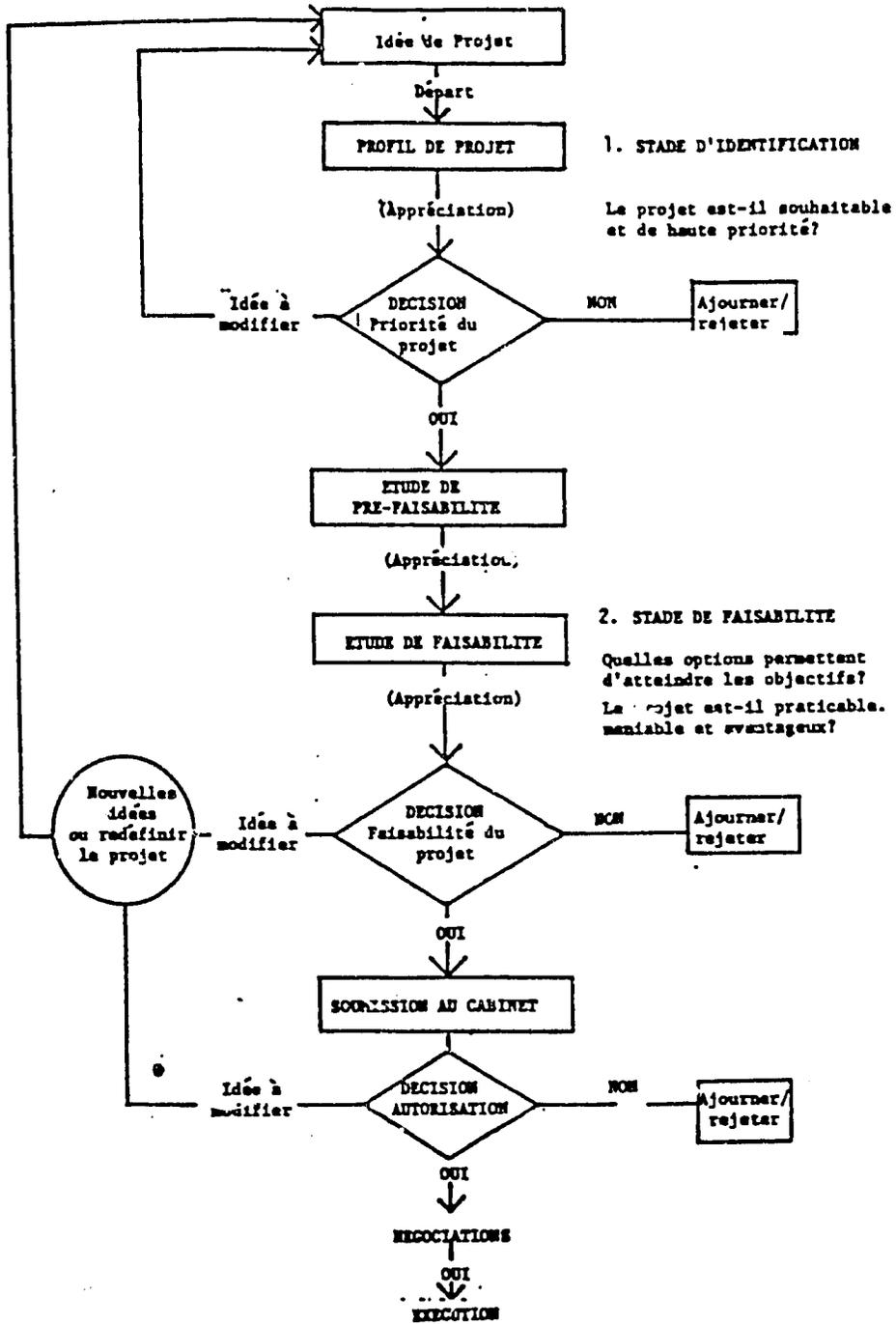
19. L'organisme d'étude informe l'institution d'exploitation de l'acceptation du projet, par les voies appropriées. Cette institution est responsable de la passation des contrats et de toutes activités d'exécution du projet.

20. L'organisme d'étude, en coopération avec les bureaux appropriés du Ministère des Finances, conclut les accords de financement et inclut le projet dans le programme des investissements.

L'Illustration 4 donne, sous forme de graphique, une vue d'ensemble du fonctionnement de ce système.

ILLUSTRATION 4

SYSTEME POUR LA PLANIFICATION DE LA PROPOSITION ET DE LA SELECTION DE PROJETS - SCHEMA DE FONCTIONNEMENT



LISTE DES MODULES

- 1 Détermination des objectifs
- 2 La méthode du cadre logique
- 3 Répartition du travail
- 4 Description d'activité
- 5 Structure du projet
- 6 Grille des responsabilités
- 7 Echancier - Graphique de Gantt
- 8 Emploi des échanciers pour le
contrôle des projets
- 9 Echancier - Analyse de réseau
- 10 Système des bornes
- 11 Plan de répartition et d'allocation
budgétaire des ressources
- 13 La technologie du projet
- 14 Analyse de la demande
- 15 Etude du marché - Stratégie de
commercialisation
- 16 Analyse de la zone de projet
- 17 Analyse des coûts et avantages
- 18 Analyse de l'idée de projet :
le profil de projet
- 20 Analyse du cash flow
- 21 L'actualisation
- 22 Analyse de la valeur actuelle nette
- 23 Analyse coût-avantage
- 24 Analyse du ratio bénéfice/coût
- 25 Taux de rentabilité interne
- 26 Analyse sociale du projet
- 28 Comptabilité de projet -
Etats et ratios financiers
- 29 La sélection de projets
- 30 Brainstorming
- 31 Système pour la planification de la proposition
et de la sélection de projets
- 36 Documentation pour planification et exécution
- 37 Elaboration et rédaction des comptes-rendus
- 38 Le classement de l'information
- 39 Préparation des études de pré-faisabilité
et de faisabilité
- 41 Système de contrôle pour le management
de projets
- 42 Contrôle du projet (les techniques)