



United States
Department of
Agriculture

Office of
International
Cooperation and
Development

Washington, D.C.
20250

Development Program Management Center



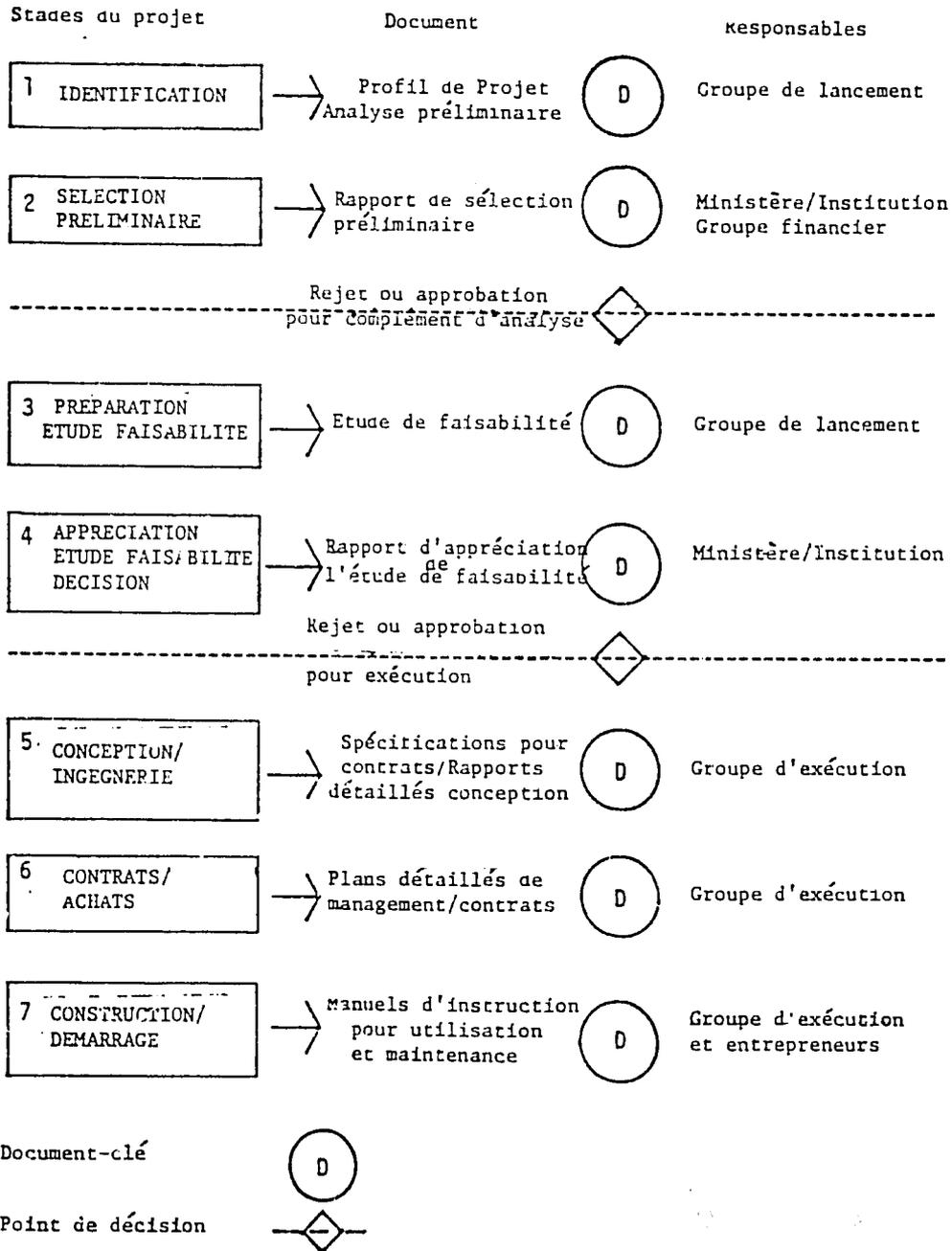
FA-111-740

191 911 3

MODULE 36

DOCUMENTATION POUR PLANIFICATION
ET EXECUTION DE PROJETS

STADES DU PROJET - DOCUMENTS A PREPARER - RESPONSABILITES



MODULE 36

DOCUMENTATION POUR PLANIFICATION
ET EXECUTION DE PROJETS

A. PREREQUIS:

- Module 18 - Analyse de l'idée de projet
- Module 2 - La méthode du cadre logique
- Module 39 - Préparation des études de
pré-faisabilité et de faisabilité

B. PRESENTATION

Dès sa conception, un projet doit passer par divers stades d'évolution avant d'atteindre la phase d'exploitation. A chaque stade, il faut examiner les éléments du projet; en tirer les données et les informations dont l'analyse systématique fournit la documentation qui permet de prendre les décisions adéquates.

C. RAISON D'ETRE

La documentation de projet a pour but de fournir aux décideurs l'information nécessaire pour leur permettre de décider des mesures à prendre aux différents stades de l'élaboration et de l'exécution du projet proposé.

D. STADES D'EVOLUTION DU PROJET

L'élaboration et l'exécution d'un projet comprennent sept stades (Illustration ci-contre):

1. Analyse de l'Idée de projet
2. Sélection préliminaire des options
3. Préparation de l'étude de faisabilité

36.2

4. Appréciation du projet et décision d'investir
5. Echancier initial d'exécution ; conception et structure détaillées du projet
6. Contrats et achats
7. Construction des installations, essais avant exploitation et essais des systèmes

Les quatre premiers stades fournissent l'information nécessaire à la planification et à la mise en route du projet ; les trois derniers fournissent l'information nécessaire à l'exécution du projet.

E. DOCUMENTATION A FOURNIR

A chacun des stades d'élaboration et d'exécution, l'analyse des données tirées de l'examen des éléments du projet donne lieu à une série de documents.

STADE 1 : Analyse Préliminaire
(Module 18 - Analyse de l'idée de projet)

Le résultat de l'analyse de l'idée de projet est un document, parfois appelé "le Profil de Projet", qui couvre les éléments suivants :

- a) Idée de projet et historique
- b) Objectifs du projet
- c) Analyse de la demande
- d) Exigences technologiques et méthodes
- e) Echancier des composantes majeures
- f) Besoins en ressources humaines et matérielles
- g) Estimations des coûts et bénéfices
- h) Besoins de financement et plans de financement
- i) Taux de production anticipés
- j) Nature et volume des produits
- k) Organisation du projet et structure des responsabilités

STADE 2 : Sélection préliminaire des options
(Module 29 - La sélection de projets)

A ce stade, les planificateurs examinent les résultats de l'analyse préliminaire et, s'appuyant sur ces résultats, élaborent les différentes approches possibles pour atteindre les objectifs du projet. Les documents appropriés présentent les avantages et les inconvénients de chacune des options.

Si aucune de ces options ne paraît répondre aux critères d'évaluation du projet, ce dernier peut être rejeté à ce point et un document final en informe le groupe qui a amorcé le projet.

STADE 3 : Préparation de l'étude de faisabilité
(Module 39 - Préparation des études de pré-faisabilité et de faisabilité)

L'étude de faisabilité présente une analyse des options suffisamment détaillée pour permettre un choix judicieux.

Les documents fournis couvrent les éléments suivants :

- a) Etablissement des critères d'évaluation et considération des facteurs déterminants : facteurs économiques, sociaux, techniques et facteurs touchant à l'environnement du projet
- b) Perfectionnement de l'analyse coûts-avantage (Module 23)
- c) Répartition des éléments du projet (Module 3), estimations nécessaires, même s'il s'agit d'approximations préliminaires
- d) Construction des échéanciers, des réseaux et des plans préliminaires (Module 9) couvrant tous les stades, y compris le démarrage du projet
- e) Etablissement d'un budget préliminaire pour les diverses options
- f) Vérification des termes et conditions de financement
- g) Détermination de la disponibilité des ressources

- h) Evaluation des options suivant les critères d'acceptation spécifiés

STADE 4 : Appréciation du projet et décision d'investir (Evaluation de l'Etude de Faisabilité)

A ce stade, la haute direction examine les résultats de l'étude de faisabilité. En consultation avec tous les organes décideurs liés à chaque type particulier de projet, elle sélectionne l'option qui convient le mieux.

Au cours de ce stade, les activités suivantes ont pour résultat les documents permettant de justifier le choix de l'option considérée :

- a) Distribution de l'étude de faisabilité à tous les individus intéressés au projet, avec lignes directrices pour prise de décision
- b) Examen détaillé de l'étude de faisabilité
- c) Réunions avec les divers décideurs pour la sélection finale et l'adoption de l'option qui va permettre d'atteindre les objectifs du projet
- d) Obtention des approbations nécessaires pour procéder à l'exécution du projet

STADE 5 : Echéancier initial d'exécution
Conception et structure détaillées du projet

Les documents à fournir à ce stade couvrent les éléments suivants :

- a) Plans détaillés du terrain et de toutes installations
- b) Spécifications des matériaux de construction et de production
- c) Vérification des estimations de coûts et des plans

- d) Aménagement des comptes et mise en place d'un système comptable
- e) Approbation de tous les documents pertinents accumulés jusqu'à ce point

STADE 6 : Contrats et Achats

A ce stade, il faut établir, si cela n'a déjà été fait, la documentation couvrant les éléments suivants :

- a) Détermination des ressources humaines appropriées
- b) Détermination des besoins en installations, services publics, matériaux et autres éléments d'infrastructure
- c) Certification assurant que les ressources humaines et matérielles ont été prévues et seront disponibles au moment voulu
- d) Etablissement des formulaires de contrats et des procédures contractuelles

STADE 7 : Construction des installations, essais avant exploitation et essais des systèmes

Les documents à fournir couvrent :

- a) la vérification et l'acceptation de la production
- b) l'essai du fonctionnement des systèmes et la vérification qu'ils sont en état de fonctionnement
- c) l'évaluation de la structure des coûts et la prise des mesures nécessaires pour les porter à un niveau acceptable

Remarques :Différences entre les stades d'élaboration et les stades d'exécution du projet

Tandis que les stades d'élaboration peuvent être organisés de façon systématique et dans un ordre logique, il n'en est pas de même des stades d'exécution. En fait, il arrive que les stades d'exécution se chevauchent ou ne se suivent pas dans l'ordre : certaines étapes du Stade 5 peuvent chevaucher les étapes des stades qui suivent ; on peut entreprendre les achats et commencer à passer des contrats avant d'avoir complété l'élaboration du projet.

Théoriquement, les stades sont abordés dans l'ordre indiqué, mais en pratique, ils peuvent se fondre l'un dans l'autre et certaines portions d'un stade d'exécution peuvent être effectivement réalisées avant certaines portions d'un stade antérieur. Le directeur qui s'efforce de "suivre les règles du management systématique" doit reconnaître cette caractéristique des projets, et ne pas s'en alarmer. Il lui suffit de faire ce qui est efficace et pratique pour maintenir le projet dans les limites de l'échéancier.

7-

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)