

COURS 2422

UNIVERSITÉ ALIOUNE DIOP

DE BAMBEY UADB

LICENCE 2: DÉVELOPPEMENT DURABLE

Présenté par:

M. SECK Khalifa Ababacar Sy

Economiste-analyste-Ingénieur de projet

Pour subsister au cœur de la jungle managériale où la loi du plus doué règne, les organisations doivent plus que jamais canaliser leurs énergies vers des projets prometteurs, et surtout réalisables. Néanmoins, de nombreuses recherches rapportent un bilan inquiétant : 60 % à 70 % des projets se soldent par un échec. L'autopsie de ces défaites révèle pourtant qu'elles auraient, la plupart du temps, pu être évitées dès le début si...

INTRODUCTION

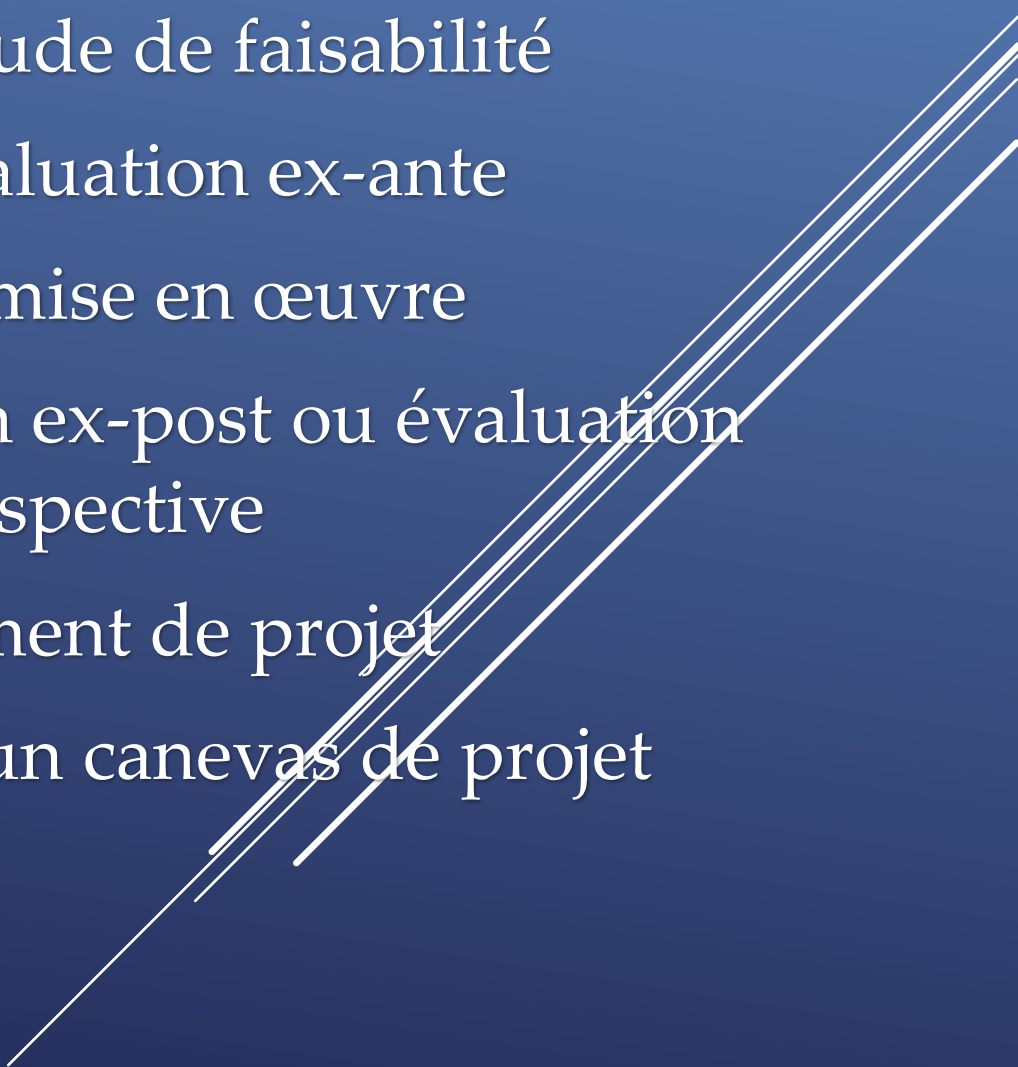
2

Afin d'amoindrir la probabilité d'échec de votre projet, Ce cours d'introduction au montage et gestion de projet vous propose ce contenu :

- Définition du projet
- *Les différents types de projet*
- Projet et programme
- le cycle du projet

INTRODUCTION

3

- Etape de l'étude de faisabilité
 - Phase d'évaluation ex-ante
 - Phase de mise en œuvre
 - Phase d'évaluation ex-post ou évaluation rétrospective
 - Management de projet
 - Exploitation d'un canevas de projet
- 

1-DÉFINITION DU PROJET

- Définition 1: *Un projet est un ensemble d'activités qui peuvent être planifiées, financées et exécutées comme une unité isolée.*

Cette définition insiste sur l'unicité du projet.

Exemple : Si Djigo veut réaliser un projet de transformation de la mangue en jus naturel, simultanément dans les régions de Thiès et de Ziguinchor. Il s'agira d'un seul projet aussi longtemps que les activités sont conçues et planifiées comme tel.

1-DÉFINITION DU PROJET

- Définition 2 : *Un projet est une activité d'investissement dans laquelle des ressources sont utilisées pour obtenir un certain nombre d'avantages.*

Cette définition met l'accent sur la comparaison des coûts et des avantages du projet

1-DÉFINITION DU PROJET

Définition 3 : *Un projet est une activité spécifique avec un point de départ précis et un terme précis destiné à atteindre des objectifs bien déterminés.*

Le projet a un point de départ et un point d'arrivée précis, lesquels déterminent sa durée de vie. Celle-ci peut s'étendre sur trois ans (exemple d'un projet d'éradication de EBOLA qui disparaît une fois l'objectif atteint)

2- LES DIFFÉRENTS TYPES DE PROJET

On distingue plusieurs types de projets et plusieurs critères pour distinguer les projets Ainsi, on distingue

- ❑ les projets visant à mettre sur le marché un produit ou un service nouveau
- ❑ ceux concernant un produit ou un service déjà disponible sur le marché
- ❑ les projets privés et les projets de développement

2- LES DIFFÉRENTS TYPES DE PROJET

- ❑ les projets de protection environnementales
- ❑ projets agro-industriels
- ❑ les projets de bonification des terres
- ❑ les projets d'extension d'une activité déjà existante
- ❑ les projets d'infrastructures
- ❑ etc

3- PROJET ET PROGRAMME

Le projet devrait être placé dans le contexte plus large des objectifs du développement économique. Très, souvent ces objectifs sont exposés dans les plans de développement ou programmes d'investissements, de façon implicite ou explicite. Par conséquent, le projet d'autosuffisance en riz est surtout valable pour les projets de développement et forme une portion d'un programme plus large et moins précis (PSE).

3- PROJET ET PROGRAMME

- Le programme répond à une finalité plus lointaine alors que le projet a un objectif plus précis ; par exemple: maintenir la hausse moyenne des températures sous les 2 °C ne peut relever que d'un programme ; alors que le reboisement de l'UFR DD est un projet.

En somme, le projet est une des étapes complémentaires dans la réalisation d'un programme d'investissement plus vaste.

4- LE CYCLE DU PROJET

Il s'agit ici d'identifier les différentes étapes qui marquent l'évolution du projet. Elles peuvent être principalement résumées en cinq phases principalement (Gettinger 1985).

4-1 ETAPE D'IDENTIFICATION

Cette étape, dénommée aussi phase d'étude de pré faisabilité, permet d'identifier les projets potentiels. On peut y arriver par des moyens multiples et variés, parmi lesquels on peut distinguer :

- ✓ Les suggestions des résultats de la recherche appliquée.
(Ex: suggestion de ITA)
- ✓ Les orientations des autorités politiques (Ex
DER...prendre un secteur du DER, PSE, ANPEJ,
ADPME...)

4-1 ETAPE D'IDENTIFICATION

- ✓ Les résultats des enquêtes sur les tendances d'un marché spécifique (Ex : ANSD RGE 2016)
- ✓ Le plan Sénégal émergent et les plans sectoriels de développement économique et social
- ✓ Les ODD
- ✓ Etc.

4-1 ETAPE D'IDENTIFICATION

Il faut noter qu'à ce niveau, on se borne à identifier des projets potentiellement faisables. Ceux qui s'avèreront les plus prometteurs seront soumis à un processus plus long et plus coûteux de préparation et d'analyse qu'on appelle étude de faisabilité.

4-2 ETAPE DE L'ÉTUDE DE FAISABILITÉ

Cette étape consiste à évaluer et à comparer les coûts et les avantages du projet, après les avoir ramenés à un même étalon qu'est leur valeur actuelle. Cette étape comprend plusieurs sous-étapes :

A- LA FAISABILITÉ TECHNIQUE

à ce niveau on s'intéresse d'abord à la possibilité technique de réaliser le projet. Ce que l'on veut faire est-il techniquement réalisable, à l'état actuel de la technologie? (hautement pertinente quand il s'agit d'un produit nouveau). On étudiera la combinaison des facteurs de production

B- ETUDE DE MARCHÉ ET PRÉVISION DE LA DEMANDE.

La question qu'on se pose est de savoir s'il existe des débouchés présents et futurs suffisants pour absorber la production envisagée. Avant de se lancer dans un plan de production engageant des ressources rares, il est plus judicieux de se poser la question de savoir si on pourra vendre les quantités de production envisagée, et si les perspectives de vente, dans le futur sont compatibles avec les prévisions faites sur les quantités produites.

B- ETUDE DE MARCHÉ ET PRÉVISION DE LA DEMANDE.

Ces études devront aboutir à un plan de marketing approprié pour le projet. L'analyse de l'environnement concurrentiel ou non du marché du produit en question, de l'évolution des goûts des consommateurs et des circuits de distribution, peut amener les marketistes du projet à identifier les produits dérivables, le design pertinent pour le produit, et une politique de prix et de promotion appropriée.

C- LA RECHERCHE DES SOURCES DE FINANCEMENT D'UN PROJET

Il s'agit de s'interroger ici sur comment le projet sera financé. Le sera-t-il sur fonds propres, par emprunt ou par combinaisons des deux ? L'expérience prouve que sous certaines conditions, le recours à l'emprunt peut avoir un important effet de levier sur la rentabilité du projet

C- LA RECHERCHE DES SOURCES DE FINANCEMENT D'UN PROJET

Les prêts concessionnels(en règle général un prêt est réputé concessionnel si son élément don est d'au moins 35%) sont souvent l'idéal surtout quand on s'active dans le développement durable, mais il faut noter qu'il est très difficile de financer des investissements privés destinés à faire des profits par ce type de fonds.

D- LA FAISABILITÉ FINANCIÈRE

Elle vise à déterminer si le promoteur (ou les promoteurs) du projet pourra rentabiliser ses investissements, c'est-à-dire si les avantages privés du projet seront supérieurs ou non aux coûts privés engagés

D- LA FAISABILITÉ FINANCIÈRE

Si c'est le cas, on dira que le projet est financièrement rentable ou faisable. On aboutira à cette conclusion après avoir identifié, évalué, actualisé(en utilisant le coût du financement du projet), les coûts et les avantages privés du projet.

E- LA FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE

Elle a pour objectif de mesurer la rentabilité du point de vue de l'économie nationale. Les coûts sociaux du projet (sortie de devises, perte d'emplois, etc.) sont-ils contrebalancés par les avantages attendus pour la collectivité (entrée de devises, création d'emplois, augmentation du revenu, etc.) ? S'ils le sont effectivement, on dira que le projet est économiquement rentable.

E- LA FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE

Comme dans le cas précédent, cette conclusion ne peut être que l'aboutissement d'un travail consistant à identifier, évaluer, actualiser (par le cout d'opportunité sociale du capital cette fois-ci) , et comparer les flux des coûts et des avantages sociaux du projet. L'analyse économique qu'on appelle aussi analyse sociale, prend également en compte le problème de la répartition du revenu

E- LA FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE

Il faut en plus noter, qu'un projet peut être financièrement sans être économiquement rentable. C'est le cas des projets qui génèrent des quantités importantes d'externalités négatives comme par exemple ceux qui ont un impact très fortement négatif sur l'environnement.

F- LA FAISABILITÉ POLITIQUE OU LÉGALE

La question qui se pose ici est celle de savoir si le projet est conforme aux lois et règlements du pays. Exemple : un projet de fabrication et de commercialisation de drogue ne serait pas légalement faisable au Sénégal, même si ça pourrait être financièrement et économiquement rentable

G- LA FAISABILITÉ ORGANISATIONNELLE

Il s'agit ici de concevoir la structure d'organisation la plus appropriée pour le projet. Très souvent, il y a beaucoup de types d'organisations possibles pour le projet. L'analyste doit pouvoir identifier la plus appropriée parmi toutes, compte tenu de l'objectif d'efficacité visé

4-3. PHASE D'ÉVALUATION EX-ANTE

Elle est le fait des partenaires financiers du projet. Il s'agit d'une révision critique des calculs qui ont été faits, des hypothèses qui ont été posées avant que des montants élevés d'argent ne soient engagés. Au niveau des banques, il existe normalement un département chargé d'étudier les projets intéressants pour l'institution

4-3. PHASE D'ÉVALUATION EX-ANTE

Les techniciens de ce département doivent normalement faire une revue critique de l'évaluation faite des projets, en s'interrogeant sur la pertinence des hypothèses posées et la justesse des calculs effectués. Le cas échéant, des hypothèses additionnelles seront demandées et des calculs complémentaires exigés avant l'agrément du dossier de projet.

4-4. PHASE DE MISE EN ŒUVRE

C'est l'étape la plus critique du cycle de projet. Elle dépend des phases précédentes ; des prévisions fallacieuses donnent en effet lieu à un projet difficilement exécutable. L'horizon de planification du projet comprend deux phases

4-4. PHASE DE MISE EN ŒUVRE

- ❑ La période d'investissement encore appelée période de construction
- ❑ La période d'exploitation ou encore période de développement du projet:

c'est la période qui couvre l'exploitation proprement parler. C'est dans cette période que le rythme de production peut atteindre sa vitesse de croisière.

4-5. PHASE D'ÉVALUATION EX-POST OU ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE

L'évaluation ex-post se fait à mi-chemin de l'exploitation du projet, ou à une période suffisante pour que des tendances très claires puissent être identifiées, concernant l'exécution des activités du projet, à la lumière des prévisions faites dans l'étude de faisabilité.

4-5. PHASE D'ÉVALUATION EX-POST OU ÉVALUATION RÉTROSPECTIVE

Le but visé est de mettre en évidence d'éventuelle déviations par rapport aux prévisions initiales et de les corriger le cas échéant. On peut, par exemple, recalculer les indicateurs obtenus dans l'étude de faisabilité en se fondant non plus sur des données estimées mais sur des données réelles.

5- MANAGEMENT DU PROJET

Pour une bonne gestion et réussite de projet Hamel et Prahalad (1993) encouragent les entrepreneurs à développer cinq « capacités » concourantes:

- La capacité à concentrer les ressources,
- La capacité à accumuler l'expérience,

5- MANAGEMENT DU PROJET

- La capacité à combiner et à dépasser les dilemmes apparents,
- La capacité à conserver leurs ressources et compétences,
- La capacité à déplacer sans coûts des ressources et compétences (agilité organisationnelle)

Il existe quatre grand types de management

A- LE MANAGEMENT DIRECTIF

Historiquement c'est le mode de management le plus répandu dans la fonction publique.

Ce type de management se caractérise par:

- Oriente, dirige, donne des instructions,
- N'explique pas ou peu
- Limite les initiatives
- Programme, planifie, indique les procédures
- Surveille et contrôle
- Organise une communication descendante

A- LE MANAGEMENT DIRECTIF

Ce management est à préconiser lorsque la décision à prendre s'inscrit dans un contexte d'urgence, lorsque l'enjeu est important ou bien pour des collaborateurs peu autonomes dans leur pratique professionnelle.

B- LE MANAGEMENT PERSUASIF

Ce mode de management est à la fois très organisationnel et très relationnel. Le cadre s'ouvre davantage à l'écoute de ses collaborateurs.

Le manager persuasif:

- Parle beaucoup et argumente
- Cherche à influencer plus qu'à imposer
- Donne de nombreuses explications

- Apporte assistance lorsque le collaborateur est en difficulté
- Donne de la légitimité aux objectifs
- Fédère et encourage
- Échange beaucoup
- Est attentif aux indicateurs de motivations et de démotivation
- Veille à ce que chacun ait bien compris ce qui est attendu

C- LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

Le manager participatif adopte peu de comportements organisationnels, il est très relationnel. Il a pour souci de développer une ambiance de convivialité et de recherche d'harmonie

Le manager participatif:

- Développe la participation active de chacun
- Suscite les idées, les suggestions et en tient compte

C- LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

- décisions et les plans s'élaborent en commun,
- L'équipe est impliquée dans la prise de décision
- Écoute analyse et conseille,
- Informe sur ce qui négociable et non négociable
- Essaie de rompre le lien de subordination
- Cherche à équilibrer les intérêts généraux et particuliers

D- LE MANAGEMENT DÉLÉGATIF

Ce style de management est à la fois peu organisationnel et faiblement relationnel. Ce manager responsabilise, délègue et évalue.

Ces caractéristiques sont les suivantes:

- Très peu présent, laisse faire, exprimant ainsi sa confiance accordée,
- Indique les missions et les résultats attendus
- Le suivi et le contrôle sont ponctuels et selon un calendrier préétabli

D- LE MANAGEMENT DÉLÉGATIF

- ▶ Accepte l'initiative
- ▶ Le soutien se fait à la demande du collaborateur
- ▶ Donne des informations qui peuvent être utiles
- ▶ La responsabilité est partagée
- ▶ Fonctionne bien avec des personnes expérimentées.

5- MANAGEMENT DU PROJET

Ces différents styles de management ne s'exercent pas dans l'absolu. Le paramètre essentiel à prendre en compte est le niveau des collaborateurs, c'est-à-dire leur degré d'autonomie. En effet il est de l'essor du cadre d'adapter son style de management en fonction du degré d'autonomie de son équipe.

DEUXIÈME PARTIE

Exploitation d'un modèle de Business Plan

PRINCIPALE SOURCE: MBAYE A.ALY., ANALYSE
DES PROJETS DANS LES PAYS EN
DÉVELOPPEMENT: GUIDE PRATIQUE DE
L'ÉVALUATEUR, 273 P, PUD, 2012.

MERCI DE VOTRE ATTENTION