

Note d'information



Les 5 bases d'un projet de développement



Tous les domaines



Dans tous les pays

1

Contexte

Pourquoi un projet n'a pas fonctionné comme on l'attendait ? Qu'est-ce qu'un bon projet, ou du moins un bon démarrage du projet ? Aurait-on pu anticiper les problèmes, s'assurer des meilleures bases de départ ? Ces questions se posent à tous ceux qui essaient de concevoir et mettre en place des projets (par exemple dans les domaines de l'eau, électricité, santé, éducation...). Voici quelques bases pouvant nous éviter de commettre des erreurs au départ.

La base socio-économique

Objectif : Assurer la pertinence et la légitimité du projet vis-à-vis des futurs utilisateurs

Question : Le projet va-t-il répondre à un besoin et une demande clairement exprimés par les futurs usagers du service ?



C'est la première question à se poser avant de débuter un projet, pour connaître les attentes personnelles de la population vis-à-vis des futurs services proposés. En effet, de nombreux projets font l'objet de choix et de décisions venus d'en haut (le gouvernement, le maire, le chef de village, ...) dont la légitimité ne vaut pas l'adhésion de la population. Sans remettre en cause la parole des autorités et des édiles, le besoin exprimé doit être validé par les « bénéficiaires » eux-mêmes.

Cet exercice se fait, dans un premier temps, au travers d'entretiens qualitatifs avec la population sous forme de focus groups ou d'enquêtes ouvertes, où l'accès à la parole est facilité. Lors de ces entretiens, il est essentiel d'assurer la représentation des composantes humaines et professionnelles du lieu d'intervention (hommes, femmes, jeunes, âgées/agriculteurs, artisans). À l'issue de ces entretiens, la demande pourra alors être validée ou ajustée.

Dans un deuxième temps, des enquêtes sur base de questionnaires fermés permettent d'évaluer quantitativement la demande, et de procéder au dimensionnement du projet. Les questions posées doivent s'inspirer des réponses obtenues dans la phase qualitative. Pour être efficaces, les interviews doivent être très bien ciblées, courtes, et ne pas comporter de questions qui ne seraient pas nécessaires pour une analyse future. Pour ce faire, il est conseillé d'utiliser des logiciels comme Sphinx, ou mWater/ Kobo dans le domaine de l'eau potable.

Dans un projet d'adduction d'eau potable, les besoins précis des populations peuvent être complexes à identifier. Quelle est la qualité de l'eau attendue ? Quel est le niveau de service attendu : un robinet dans la maison ? Un robinet dans la cour ? Si l'eau doit être puisée, qui peut ou doit le faire ? etc... Tout ceci permettra d'identifier la réponse à fournir.

Une fois le besoin compris, il est nécessaire d'impliquer les populations au projet. Ceci se fait au travers de la rédaction d'un plan de participation locale, regroupant le rôle et les actions de chacun. La participation peut prendre plusieurs formes : participation à la conception, engagement financier, contribution au travail.

2

Les principales étapes à respecter pour préparer une bonne base sociale sont les suivantes :

Quoi ?	Comment ?
Connaître le contexte	Consulter les ouvrages historiques, études anthropologiques, études socio-économiques, plans de développement communal du lieu concerné
Informers la représentation sociale	Identifier les acteurs clés (influents, administratifs, politiques, traditionnels, éducatifs) du lieu. Informer ces acteurs sur le processus du projet, obtenir leur consentement.
Identifier les besoins de la population	Procéder à une enquête restreinte sur la base d'un questionnaire ouvert pour connaître l'orientation qualitative des besoins. Animer des focus groups avec les femmes, les jeunes, les vieux pour entendre leurs points de vue de manière libre Affiner ensuite les aspects quantitatifs par une enquête large sur la base d'un questionnaire fermé.
Valider les aspirations du groupe bénéficiaire avec les autorités	Discuter avec les autorités et les personnes clés sur les résultats des enquêtes. Les confronter avec les pratiques/résultats d'autres lieux/enquêtes
Identifier des actions pertinentes	Identifier et soumettre au groupe des actions ou interventions permettant de répondre aux aspirations de la population, sous forme de réunion plénière, de sondage, en fonction du nombre et type de la population
Faire participer	Définir le plan de participation des populations, usagers, sous forme décisionnelle, opérationnelle, financière...
Légitimer le processus	Faire valider les termes du projet par un écrit signé par les représentants des usagers et les personnes clés.

Un lien utile :

https://www.pseau.org/outils/ouvrages/endaoi_gret_etude_faisabilite_assainissement_quartiers_antananarivo.pdf

La base institutionnelle

Objectif : Disposer d'un pool d'acteurs légitimes, compétents et autorisés pour réaliser le projet

Question : Le projet se base-t-il sur des règlements et sur des gens autorisés et compétents pour le réaliser ?



3

Établir une bonne base institutionnelle suppose la mobilisation d'acteurs, formels ou informels, efficaces, légitimes, dans le respect des obligations légales et traditionnelles. Bien sûr, au cours d'un projet, on assiste souvent à des recompositions d'acteurs, de retrait comme de mises en avant d'intervenants.

Une bonne base institutionnelle suppose que les acteurs en charge du projet ont :

- La capacité technique ou financière d'assurer le projet ;
- La légitimité des populations, et des institutions pour assurer le travail ;
- La base légale vis-à-vis des textes, lois, décrets, usages ruraux ;
- La propriété ou l'usage du foncier utilisé sur le lieu de projet ;
- La continuité nécessaire à l'établissement du projet.

Les exemples qui ne répondent pas à ces critères expliquent souvent les échecs de projets. Ainsi des centres de santé, ou des réseaux d'eau mis en place avec de la bonne volonté par des associations, n'auront jamais d'enseignants, d'infirmiers, de gestionnaire, à défaut d'avoir respecté le cadre réglementaire du pays. De mêmes, certaines ONG et institutions internationales ayant lancé et financé des projets, sans se soucier de leur ancrage, se retirent en laissant leurs activités à des structures qui n'ont pas la capacité ou la volonté de continuer l'action.

En 2015, au Burkina, une association toulousaine a lancé la construction d'un centre de santé, sans lien avec le département de la santé. Presque dix ans plus tard, le centre de santé est toujours vide, faute de soutien local.

Pour établir une bonne base institutionnelle, un inventaire de départ s'impose, sous la forme d'une analyse détaillée :

- Des textes, lois, règlements, coutumes régissant le lieu et le sujet d'intervention.
- Des personnes clés, qui seront à proximité du projet, avec leurs fonctions, leurs attentes, leurs passés éventuels, leurs relations sur le lieu d'intervention. Cette démarche suppose de faire appel à quelqu'un d'introduit, avec le moins de biais possible.

- Des acteurs périphériques, autorités locales, communales, régionales qui pourront avoir un impact sur le projet.
- Des contrats, conventions, accords qui permettent la légitimité du projet vis-à-vis des structures du pays.

L'étape suivante consiste à préparer le montage organisationnel, à savoir choisir les personnes, organisations, associations, bureaux d'étude... qui, par leurs compétences, assureront le plus de solidité au projet, ou à défaut qui sauront la rechercher. Sur cette base, définir un schéma d'organisation du projet.

4

Pour terminer, il convient de lier les acteurs du projet par des conventions d'opération ou accords appropriés, définissant les rôles de chacun avec le plus de précision possible. Ces conventions doivent être faites en concertation avec tous les acteurs.

Dans un projet d'eau potable, l'acteur central sera souvent la commune, qui pourra assurer le portage du projet ou le déléguer à une association ou à un acteur privé, par une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée. Le choix des entrepreneurs sera fait par l'intermédiaire d'un appel d'offres public ou privé selon les modalités de la délégation.

Dans un projet agricole, on aura soin de bien bâtir le projet sur des bases foncières validées par les autorités traditionnelles ou légales, et de rechercher les personnes clés capables de diffuser les méthodes introduites par le projet.

Les étapes conseillées pour préparer une bonne base institutionnelle :

Quoi ?	Comment ?
Connaître le fonctionnement organique des administrations	Étudier les textes relatifs aux responsabilités des institutions sectorielles, des collectivités locales (communes)
Connaître les bases légales du domaine d'intervention	Rechercher les articles, textes de lois, règlements afférant au secteur de votre projet
Connaître les bases culturelles et traditionnelles	Sur la base de discussions, rechercher les habitudes des habitants, les relations entre eux
Identifier les acteurs clés	Identifier sur les lieux d'intervention, les acteurs clés en fonction de leur légitimité, leur efficacité, leur volonté.
Définir les responsabilités	Identifier l'acteur légitime pour chaque responsabilité : <ul style="list-style-type: none"> • Propriétaire officiel (maître d'ouvrage) des installations • Maître d'œuvre ou maître d'ouvrage délégué local • Structure en charge des opérations, de la gestion • Structures d'assistance...
Définir les relations entre acteurs	Sur la base des actions à entreprendre, des fonds à gérer, proposer les relations entre les acteurs du projet.

Préparer un schéma organisationnel	Réaliser un schéma intégrant tous les acteurs, leurs liens contractuels, financiers, techniques. Discuter, valider ce schéma avec les acteurs principaux.
Établir les partenariats	Discuter et rédiger les conventions, contrats, accords liés aux acteurs et aux relations définies précédemment

Un lien utile :

5

<https://www.iedafrique.org/Montage-institutionnel.html>

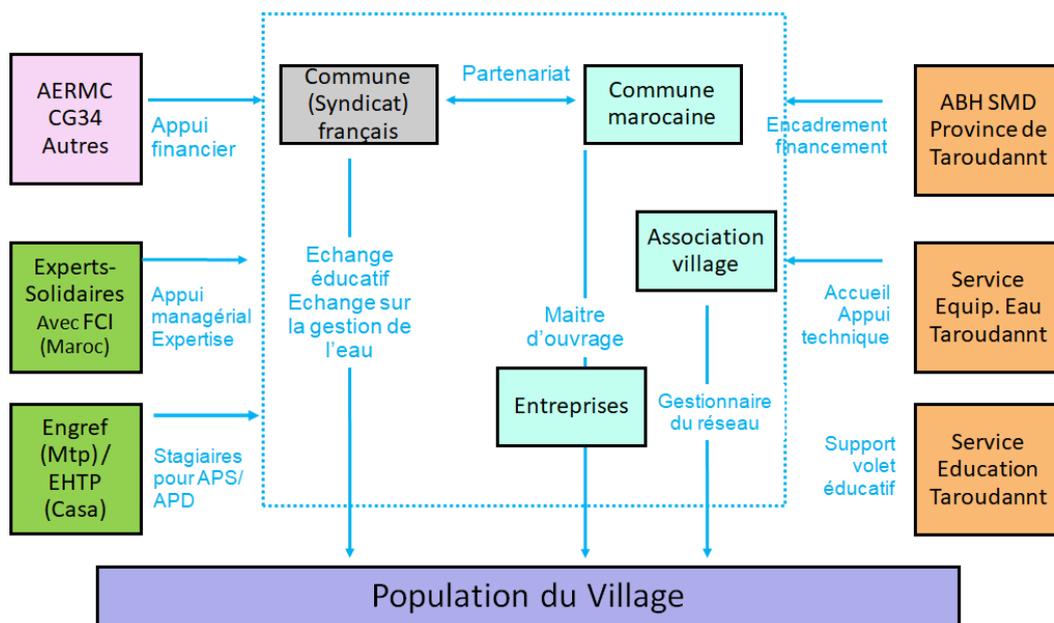


Figure 1 Exemple de schéma organisationnel

La base financière

Objectif : Définir un projet financièrement accessible en investissement et en fonctionnement

Question : Les investissements proposés sont-ils réalistes au vu des capacités financières mobilisables, les usagers auront-ils les moyens d'accéder durablement aux services fournis ?

La base financière comporte deux aspects :

- Le financement de l'investissement, notamment la part locale qui doit permettre le sentiment d'appropriation de la collectivité / communauté bénéficiaire. On aura soin de mettre en œuvre des solutions à coût d'opération raisonnable, à frais d'amortissement ou de remplacement accessibles aux collectivités / communautés bénéficiaires.
- Dans un deuxième temps, il convient de s'assurer que le service sera financé durablement par des contributions locales. Par exemple, le coût de l'eau ou de l'électricité doit être raisonnable par rapport aux revenus des habitants.

Construire la base financière d'un projet c'est donc rendre accessible le coût d'acquisition et d'opération d'un service à la population bénéficiaire.

Alors que jusqu' à la fin des années 70, la plupart des Etats assuraient la quasi-gratuité des services d'eau, de santé, d'éducation, d'électricité, les ajustements structurels des années 80 ont amené les pays à demander à leurs populations de contribuer de financièrement aux services publics.

En général, la volonté de payer les services publics est forte pour la téléphonie et la santé, mais moins pour l'eau potable, l'électrification, et encore moins pour l'assainissement liquide, la gestion des déchets.

Etablir la base financière suppose donc de connaître, avant le lancement d'un projet, de manière la plus précise possible, quels seront les revenus des habitants qui seront affectés au service, de manière directe ou indirecte (via les impôts locaux notamment) et de vérifier si ces montants sont compatibles avec les possibilités et volontés des habitants.

La capacité de payer se base sur une relation entre le revenu existant mobilisable (ceci excluant les terres ou les animaux qui servent d'épargne par exemple) et le service. Une répartition des revenus par poste de dépenses obligatoires permet de jauger ce que les ménages peuvent affecter à un service donné. Des ratios sont même utilisés pour évaluer cette capacité, ainsi l'accès à l'eau doit rester, selon les institutions internationales, en deçà de 3% des revenus pour être acceptable. L'analyse des moyens affectés à un poste donné pourra aussi donner des indications utiles.



Pour évaluer la capacité de payer l'électricité, on pourra se reporter aux dépenses antérieures liées à l'énergie (éclairage, cuisson...).

Pour évaluer la possibilité de financer l'accès à l'eau potable à la maison, on pourra évaluer les dépenses antérieures liées au transport et au traitement de l'eau (coûts indirects)

La capacité à payer doit être comprise en fonction des modalités de revenus : un ménage aux revenus journaliers (un ouvrier agricole, un pêcheur) préférera une dépense journalière adaptable aux revenus du jour. Un ménage aux revenus saisonnier, un agriculteur, sera plus à l'aise avec des paiements adaptés à ces rentrées.

7

La volonté de payer traduit la détermination financière d'une population à accéder à un service. Autrement dit, il s'agit de sa décision à allouer une partie de ses revenus à un service. La volonté à payer doit être chiffrée pour évaluer le prix acceptable du service.

Cet indicateur procède d'une logique plus complexe que la capacité à payer, il est variable en fonction des priorités, des revenus, des alternatives au service, de la dynamique sociale. Ainsi dans le domaine de l'électrification, avoir un compteur et une télé chez soi peut justifier un sacrifice financier, de même un compteur d'eau dans la maison, etc...

La volonté de payer s'appréhende par une interrogation directe des populations, dans un premier temps sous la forme d'information sur le service et dans un deuxième temps sous la forme de sondages en fonction du service proposé. De manière concrète, il convient de décrire le service aux personnes concernées et de leur donner (en descendant) le prix auquel ce service serait vendu. On retient et on moyenne le prix acceptable sur un service donné. De nombreuses études et documents existent sur le web sur le consentement à payer (ex : [Analyser la demande des usagers - et futurs usagers -des services d'eau et d'assainissement dans les villes africaines -pS-Eau](#))

Si l'on veut déterminer la volonté de payer pour un service d'assainissement de latrines, on présentera au futur usager les différentes options avec leur prix d'investissement et d'utilisation, en ayant soin de commencer par l'option la plus chère.

On expliquera progressivement les options moins chères jusqu'à obtenir un accord ou un intérêt de l'utilisateur sur le modèle et son prix.

Voici en quelques lignes les étapes à développer pour établir une bonne base financière :

Quoi ?	Comment ?
Connaître la capacité financière locale	Étudier les coûts affectés aux différents postes de dépenses, évaluer les dépenses directes (achat du service) ou indirectes (coûts liés à une absence ou à un mauvais service) relatives au futur projet/service proposé.
Connaître la volonté de payer	Identique à une analyse de marché, soumettre le service ou le produit aux futurs usagers ou clients, et d'obtenir le prix acceptable pour ce service
Adapter le coût d'un projet à la capacité locale	À partir du besoin défini par la population, choisir les options les plus abordables, et rechercher le prix le plus acceptable par un appel au marché.
Définir le coût du service	À partir des coûts d'opération et de renouvellement des installations, et du nombre d'utilisateurs, définir un tarif permettant de couvrir les coûts, en s'accordant avec la capacité et la volonté de payer.
Mobiliser la ressource locale	Associer les acteurs locaux en fonction de leur capacité financière, soit par des tarifs (tarifs au m ³ , au KWh, etc..), soit par un apport dans le financement du service (contribution en cash ou en nature)
Choisir le dispositif de gestion, et le gestionnaire	Définir les modalités de gestion et le gestionnaire le plus à même de faire durer le service sur une base sociale (bienveillance avec la population) et financière (revenus suffisants pour payer la main-d'œuvre, le capital, l'opération et le renouvellement).
Suivre la gestion technique et financière	Mettre en place ou intégrer le projet dans un dispositif de suivi par les autorités compétentes, par des acteurs externes. Définir les informations clés de ce suivi, les modalités de collecte et d'analyse de ces informations.

La base technique

Objectif : Réaliser un projet qui fonctionne en renforçant les compétences locales

Question : Mon projet est-il techniquement compatible avec les capacités techniques locales, tant en matière de réalisation que de gestion et de maintenance ?



9

Une association française conçoit ou réalise, avec ses bénévoles, des réseaux des installations bien conçus avec des équipements de très bonne qualité et chers. Malheureusement, le choix de la qualité se fait au détriment des savoir-faire locaux. L'entretien et la maintenance des équipements deviennent alors impossibles par les travailleurs locaux, faute de technique ou d'argent, entraînant une détérioration rapide des installations.

La base technique d'un projet suppose de répondre à un besoin social par la solution la plus appropriée, la plus acceptée (proximité ou continuité avec les techniques existantes dans le pays), la plus accessible en construction, gestion ou réparation. Dans la mesure du possible, il est inutile, voire nocif, sauf en cas d'innovation, de se substituer aux acteurs locaux pour mettre en œuvre les aspects techniques d'un projet. À l'inverse, mobiliser de la compétence locale, avec un bon support, entraîne l'amélioration de sa capacité.

Établir une bonne base technique suppose de :

- Réaliser un bilan des équipements et compétences accessibles dans le pays ou dans la zone ;
- Analyser les besoins en assistance externe ou en renforcement de capacités ;
- Concevoir et réaliser le système par des structures locales, si nécessaire avec un support externe.

Voici quelques étapes indispensables pour mettre en place une bonne base technique :

Quoi ?	Comment ?
Analyser le contexte technique	Conduire une analyse préliminaire la plus détaillée possible, identifier les ressources locales, les systèmes existants, les compétences existantes, les erreurs et échecs précédés, les réussites, etc.
Choisir un maître d'œuvre local	Identifier, directement ou sur base d'un appel d'offres, un maître d'œuvre pour concevoir, superviser la réalisation du système
Proposer des réponses techniques aux besoins exprimés	Sur la base de l'expression des usagers, proposer des solutions techniques adaptées au contexte, sous forme d'options à sélectionner. Faire intervenir à ce stade, si nécessaire, des experts, nationaux ou internationaux.
Valider une solution technique	Soumettre la ou les propositions aux acteurs locaux et aux habitants en leur donnant des clés pour la décision (avantages, inconvénients, coûts, difficultés, durabilité, etc.) Définir un processus de décision le plus inclusif possible.

Introduire une innovation	Si le projet introduit une innovation, concevoir le projet sous forme pilote, c'est-à-dire un projet d'essai avant une réplique
Concevoir le projet	Sur la base de la solution retenue, détailler la solution technique et les coûts. Faire appel à un expert pour participer et vérifier la conception finale.
Diviser le projet en lots	Si le projet est complexe, penser à le diviser pour faire appel aux personnes les plus qualifiées pour sa réalisation
Réaliser le projet en faisant appel au marché	Faire une consultation pour trouver la meilleure entreprise pour réaliser le lot technique. Faire superviser par le maître d'œuvre, si possible celui qui a réalisé la conception.
Réceptionner le projet	À la fin de la réalisation, valider la bonne réalisation par une réception provisoire (vérification du fonctionnement de tous les éléments à réaliser) Après 6 ou 12 mois d'utilisation, procéder à une réception définitive (vérification du fonctionnement des ouvrages après une longue période. Transfert définitif au propriétaire ou bénéficiaire du projet après correction des défauts.

Un lien utile pour comprendre le montage technique d'un projet :

<https://www.youtube.com/watch?v=Kn-R3R7VtIE>

La base environnementale

Objectif: Intégrer le projet dans l'environnement local, national et international

Question: Mon projet va-t-il améliorer l'environnement dans lequel il se situe (au minimum, le conserver) ?



A l'heure où les effets du changement climatique sont devenus visibles, et où il s'avère que ce sont les plus pauvres qui en font le plus les frais, les projets doivent chercher à réduire leur impact environnemental et intégrer des réponses au changement climatique. Ce volet est souvent oublié des projets. Même, si la plupart des pays exigent une analyse environnementale et un plan de réduction des effets sur l'environnement, ces étapes sont généralement réalisées très mécaniquement.

Voici quelques étapes pour réaliser cela correctement :

Quoi ?	Comment ?
Connaître le contexte environnemental	De manière participative, en intégrant les populations et les acteurs clés, réaliser un mapping (cartographie) des ressources naturelles du lieu d'intervention, eau, bois, minerais... sous forme de schéma basique. Identifier les atteintes à l'environnement, pollutions diverses qui affectent ou peuvent affecter le lieu d'intervention
Identifier les ressources en énergie	De manière participative, en intégrant les populations et les acteurs clés, identifier les sources d'énergie disponibles et utilisées pour la cuisine, l'éclairage, le fonctionnement des usines : Charbon, électricité, gaz, soleil ...
Limiter l'impact environnemental du projet	Analyser les possibles impacts environnementaux du projet (Si une analyse environnementale est demandée, faire procéder par un bureau d'étude à cette étude en prévoyant un budget) Inviter les acteurs clés et les représentants de la population à cheminer sur les lieux du futur projet, pour discuter et prendre en compte les possibles impacts d'environnement. Intégrer les actions correctives dans les tâches des acteurs en charge de la réalisation.
Limiter les causes du changement climatique	Favoriser toutes les actions pouvant possiblement réduire le changement climatique, remplacer un générateur Diesel par du Photovoltaïque

Intégrer les effets du changement climatique dans le projet	Dans la mesure où des données existent, analyser l'impact du changement climatique sur les ressources, infrastructures, groupes sociaux du lieu d'intervention. Intégrer les réponses possibles aux effets du changement climatique sur les infrastructures mises en place dans le projet
---	--

Un lien : https://ewldata.rightsindevelopment.org/files/documents/89/WB-P143689_mEDsmA4.pdf

Contact : Jean-Pierre Mahé, jpmahe@experts-solidaires.org

Note rédigée Jean-Pierre Mahé, en septembre 2019