



Ministère du Plan et du Développement



Commission Economique pour l'Afrique

GUIDE METHODOLOGIQUE DE GESTION DU CYCLE DE PROJET

Février 2021



Étude réalisée par





GUIDE METHODOLOGIQUE DE GESTION DU CYCLE DE PROJET



*Projet d'Aménagement de l'Autoroute PK24
Abobo-Abidjan*



Les opinions et les arguments exprimés dans ce document ne reflètent pas nécessairement les vues officielles du Ministère du Plan et du Développement (MPD) de la Côte d'Ivoire et de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA).

*Projet Akwaba City
Abidjan*





AVANT-PROPOS

La gestion de projets et programmes de développement suit un cycle généralement organisé en cinq (05) principales étapes : (i) cadrage ou initialisation ; (ii) conception ou formulation ; (iii) recherche de financement ; (iv) planification et réalisation ; et (v) clôture. Ces étapes constituent les piliers essentiels de l'opérationnalisation des politiques, stratégies et plans nationaux de développement.

La Côte d'Ivoire qui met en œuvre depuis 2012, son Plan National de Développement (PND), s'appuie sur une diversité d'approches dans la Gestion du Cycle de vie de Projets (GCP). En effet, il est constaté au niveau des gestionnaires des projets de développement des différences entre les outils utilisés et les mécanismes mis en place pour dérouler chaque étape du cycle de projets. Ce constat révèle d'une part, l'absence d'un instrument prédéfini de GCP et d'autre part, l'exigence d'alignement sur les procédures des Partenaires Techniques au Développement (PTaDs).

Cette situation entraîne des difficultés majeures, notamment en termes de cohérence, de communication, d'échanges d'informations et de données sur les projets ainsi que de partage d'expériences entre les parties prenantes. En conséquence, il est couramment enregistré le rallongement de la durée de vie des projets, la suspension ou la perte du financement alloué à certains projets et l'atteinte partielle ou non des résultats escomptés.

Pour relever ces défis, le Ministère du Plan et du Développement a initié l'élaboration d'un guide méthodologique de Gestion du Cycle de Projet (GCP), accompagné d'un plan d'actions. Ces outils s'adressent principalement aux acteurs centraux du développement, aux agents des services techniques des Ministères et institutions de l'État, aux Collectivités Territoriales, aux bureaux d'études, au secteur privé, aux Organisations de la Société Civile et aux Partenaires Techniques et Financiers (PTFs).

Ce guide méthodologique se veut un outil d'orientation, mais surtout d'uniformisation et d'harmonisation de la démarche conceptuelle de gestion du cycle de projet. Il se présente, en définitive, comme une référence pour les acteurs nationaux et les partenaires au développement tout en tenant compte de la particularité de chaque projet afin d'en faciliter la gestion.

Il est attendu des acteurs au développement, notamment des ministères techniques, l'utilisation et une large vulgarisation de ce guide. Ce document est une contribution à l'amélioration de la gestion et de la performance des projets et programmes mis en œuvre dans le cadre de l'exécution des Plans Nationaux de Développement de la Côte d'Ivoire.



PREFACE

Malgré les performances économiques de la Côte d'Ivoire réalisées ces dernières années, une proportion importante de la population vit encore dans la pauvreté. La réduction notable du taux de chômage à travers la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND 2012-2015) n'est pas accompagnée d'une amélioration de la qualité de l'emploi. La situation des enfants, des jeunes et des femmes reste encore préoccupante.

Pour faire face à tous ces défis, le PND 2016-2020 a inscrit dans son plan d'actions, l'exécution de plusieurs projets et programmes de développement financés par le budget de l'État et/ou appuyés par les PTFs. L'essentiel de ces projets concerne les secteurs sociaux (éducation et formation, santé, logement, agriculture, infrastructures, etc.).

La gestion pratique de ces projets et programmes rencontre des difficultés qui réduisent ou annihilent leurs effets sur les bénéficiaires potentiels. Très souvent, certains projets sont abandonnés par manque de coordination, tandis que d'autres ne sont pas exécutés bien que les effets attendus sur les populations soient appréciables. Ces insuffisances dans la gestion des projets et programmes constituent un défi majeur dans la redistribution des fruits de la forte croissance économique ivoirienne à travers un système de planification efficace.

C'est dans ce contexte que la Côte d'Ivoire a sollicité et obtenu le soutien de la Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) en vue d'initier un Projet d'appui au renforcement de la planification du développement.

Le guide méthodologique de Gestion du Cycle de Projet constitue un aboutissement majeur de ce projet mis en œuvre depuis 2017. C'est un document de travail permettant d'harmoniser la gestion des projets et programmes de développement inscrits au Programme d'Investissement Public (PIP) financés et/ou cofinancés par le Gouvernement ivoirien avec l'appui des PTFs. Le Guide fournit des informations pertinentes sur le cycle de vie d'un projet dans ces différentes phases dont la programmation, l'identification, la formulation du projet, le financement, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation.

Le présent guide a été élaboré après un diagnostic objectif de la mise en œuvre des projets et programmes de développement en Côte d'Ivoire. Ce diagnostic révèle les principaux goulots d'étranglement dans la gestion des projets et programmes auxquels des solutions sont proposées dans le guide. Par ailleurs, il est accompagné d'un plan d'actions.

L'adoption de ce document de travail constitue une avancée notable dans la gestion des projets et programmes en vue d'améliorer l'atteinte des résultats de développement.

Ce guide est le fruit d'une franche collaboration entre le Ministère du Plan et du Développement et le Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest de la Commission Économique des Nations-Unies pour l'Afrique (CEA). À cette institution, j'adresse mes



sincères remerciements pour l'intérêt qu'elle accorde au développement de la Côte d'Ivoire.

Je formule le vœu de voir se multiplier dans le prochain cycle de coopération avec le Système des Nations Unies de telles collaborations, en vue de promouvoir une planification du développement basée sur des outils performants, à l'instar du présent Guide.

Le Ministre du Plan et du Développement



Mme Nialé KABA



REMERCIEMENTS

Le guide méthodologique de gestion du cycle de projets a été élaboré par le Ministère du Plan et du Développement avec l'appui technique et financier de la Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA).

Pour assurer un suivi permanent de l'élaboration du guide, le Ministère du Plan et du Développement, à travers la coordination de la Direction Générale de la Stratégie et de la Coordination de l'Aide (DGSCA), a mis en place un comité technique dirigé successivement par le Professeur KOUAKOU Clément, Conseiller Technique du Ministre du Plan et du Développement et Monsieur BAMBA Ali, Directeur de la Stratégie et des Etudes (DSE).

Ce comité composé de personnes-ressources en gestion des projets a suivi et validé toutes les étapes des travaux du cabinet commis à la réalisation de ce document.

Le comité technique était constitué de Monsieur DIABY Sékou (Direction Générale de l'Economie/Ministère de l'Economie et des Finances/MEF) ; Monsieur KAPIE Charles (Direction de la Programmation et de la Planification/Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural/MINADER) ; de Monsieur KONE Tiémoko Youssouf (Direction de la Programmation des Investissements Publics/MPD) ; de Monsieur KOUASSI Yao Bédiakon Martin (Direction de la Planification Spatiale/MPD) et de Monsieur TANOU N'Guessan Valery (Direction de la Planification du Développement Régional et Local/MPD).

L'équipe de la Direction de la Stratégie et des Études (DSE) a été d'un soutien précieux à la coordination des différents travaux qui ont abouti à la finalisation de ce guide. Cette équipe était constituée du Docteur SORO G. Amadou, de Messieurs GOUTTA G. Germain, SEHA M. Florent et de Madame KOUAMÉ Ado de ladite direction avec la participation de Messieurs EBRIN A. Maxime et GOUZOU Joseph Hermann P. de la Direction de Coopération et de la Coordination de l'Aide (DCCA).

Il faut associer à ce processus, l'équipe de la CEA, en l'occurrence Monsieur Amadou DIOUF (chargé des Affaires Économiques) et Monsieur Jean Baptiste EKEN (Chargé des Finances et de l'Administration) qui, sous la coordination de Monsieur Bakary DOSSO (Directeur p.i du Bureau de la CEA pour l'Afrique de l'Ouest), a apporté l'assistance technique et la célérité dans le suivi et le traitement des requêtes de cette mission.

Le Ministère du Plan et du Développement est reconnaissant à toutes ces personnes et particulièrement à la CEA dont l'appui technique et financier a permis la réalisation de cet outil qui contribuera sûrement à assurer une gestion performante des projets et programmes de développement en Côte d'Ivoire.



*Projet d'aménagement d'un chemin piétonnier et d'une piste cyclable sur le littoral
Port-Bouët–Abidjan / Carrefour Anani-Grand-Bassam*

**TABLES DES MATIERES**

AVANT-PROPOS.....	3
PREFACE	4
REMERCIEMENTS	6
TABLES DES MATIERES.....	8
LISTE DES TABLEAUX.....	10
LISTE DES FIGURES	10
ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	11
INTRODUCTION	13
PREMIÈRE PARTIE : CONCEPTS DE BASE	15
I. DEFINITIONS	15
1.1. Un projet	15
1.2. La gestion du cycle de projet	15
1.2.1. Les principes de la Gestion du Cycle de Projet.....	16
1.2.2. Approches/outils d'analyse du cycle de projets	16
1.2.2.1. Approche intégrée	16
1.2.2.2. Approche du Cadre Logique (ACL).....	17
1.3. Faiblesses de l'approche projet.....	18
DEUXIÈME PARTIE : ETAPES DE LA GESTION DU CYCLE DE PROJET	20
I. PROGRAMMATION	20
1.1 Définition et objectif	20
1.2 Acteurs clés, rôles et responsabilités.....	20
1.3. Outils et choix de décisions	20
II. IDENTIFICATION	21
2.1. Définition et objectif	21
2.2. Principales étapes de l'identification d'un projet	21
2.2.1. Analyse du contexte	21
2.2.2. Analyse causale des problèmes	22
2.2.3. Analyse des parties prenantes.....	23
2.3. Acteurs clés, rôles et responsabilités.....	26
2.4. Outils et choix de décisions	26
III. FORMULATION	26
3.1. Définition et objectif	26
3.1.1. Le cadre logique.....	27
3.1.2. Le plan de travail ou calendrier des activités.....	28
3.1.3. Le budget	29
3.1.4. Le plan de financement.....	30
3.2. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés.....	31
3.3 Outils et choix de décisions	31
IV. FINANCEMENT	32



4.1. Définition et objectif	32
4.1.1. Pour les projets financés exclusivement par l'État.....	32
4.1.1.1. Soumission des projets au PIP	32
4.1.1.2. Inscription des projets dans le document de programmation Pluriannuelle des Dépenses des Ministères sectoriels.	32
4.1.1.3. Soumission des requêtes de décaissement au Budget/Trésor	32
4.1.2. Pour les projets financés exclusivement par les PTaDs.....	33
4.1.3. Pour les projets cofinancés	33
4.2. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés.....	33
4.3. Outils et choix de décisions	34
IV. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI	34
5.1. Définition et objectif.....	34
5.1. Principales étapes de la mise en œuvre d'un projet	35
5.3. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés dans la mise en œuvre.....	35
5.4. Outils et choix de décisions	36
VI. EVALUATION	37
6.1. Définition et objectif.....	37
6.2. Qu'est-ce qu'on évalue ?	37
6.3. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés.....	38
6.4. Outils et choix de décisions	38
TROISIÈME PARTIE : CONDITIONS D'UTILISATION DU GUIDE	40
I. COMPÉTENCES REQUISES	40
II. TEMPS INDICATIF NÉCESSAIRE POUR SON UTILISATION	40
III. COÛT ET MODALITES DE MISE EN ŒUVRE.....	40
IV. AVANTAGES ET LIMITES.....	40
CONCLUSION.....	41
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	42
ANNEXES.....	43
Annexe n°1 : Matrice du cadre logique	44
Annexe n° 2 : Matrice d'Analyse des parties prenantes.....	46
Annexe n°3 : Exemple d'Arbre à problèmes.....	47
Annexe n°4 : Exemple d'arbre à solutions	48
Annexe n°5 : Exemple d'arbre à stratégies.....	49
Annexe n°6 : Procédures de soumission des projets en vigueur au PIP	49
Annexe n°7 : Fiche de projet.....	50
Annexe n°8 : Canevas de budget.....	57
Annexe n°9 : Canevas de plan de financement.....	58
Annexe n°10 : Plan d'actions de mise en œuvre du guide	59
GLOSSAIRE DES TERMES CLES.....	61



LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Approche du cadre logique	18
Tableau 2: Principaux acteurs de la programmation	20
Tableau 3: Récapitulatif des outils et choix de décisions de la programmation	21
Tableau 4: Grille d'analyse du contexte.....	22
Tableau 5: Matrice d'analyse des parties prenantes	25
Tableau 6: Matrice d'analyse SWOT	25
Tableau 7: Informations requises sur le projet à la fin de l'identification	25
Tableau 8: Récapitulatif des acteurs clés et responsabilité de l'identification	26
Tableau 9: Outils et choix de décision dans le processus d'identification.....	26
Tableau 10: Structure type d'une Matrice de Cadre Logique « CLASSIQUE ».....	27
Tableau 11: Canevas de plan de travail (inspiré du diagramme de Gantt)	29
Tableau 12: Récapitulatif des principaux acteurs et responsabilités.....	31
Tableau 13: Outils et choix de décisions dans la formulation du projet.....	31
Tableau 14: Acteurs clés et responsabilités de l'étape de financement.....	33
Tableau 15: Outils et choix de décisions dans l'étape du financement	34
Tableau 16 : Principaux acteurs et responsabilités de la mise en œuvre et le suivi.....	36
Tableau 17: Outils et choix de décisions dans l'étape de mise en œuvre.....	36
Tableau 18: Acteurs clés et responsabilités dans l'étape d'évaluation	38
Tableau 19: Outils et choix de décisions dans l'étape d'évaluation.....	39

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Différentes phases de la Gestion du Cycle d'un Projet	20
Figure 2 : Lien PND – PIP – Budget/DPPD.....	33
Figure 3 : Principales étapes de mise en œuvre des projets	35
Figure 4 : Les types d'évaluations	37

ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

ACL	Approche du Cadre Logique
BNETD	Bureau National d'Études Techniques et de Développement
CCM	Communication en Conseil des Ministres
CEA	Commission Économique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CI	Côte d'Ivoire
CRDP	Cellule de Revue des Dépenses Publiques
DAF	Direction des Affaires Financières
DBE	Direction du Budget de l'État
DCM	Direction de la Construction et de la Maintenance
DDP	Direction de la Dette Publique
DSE	Direction de la Stratégie et des Études
DGBF	Direction Générale du Budget et des Finances
DGPLP	Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté
DGSCA	Direction Générale de la Stratégie et de la Coordination de l'Aide
DMP	Direction des Marchés Publics
DOCD	Direction des Opérations des Collectivités Décentralisées
DPBEP	Document de Programmation Budgétaire Économique Pluriannuelle
DPIP	Direction de la Programmation des Investissements Publics
DPPD	Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses (Ex CDMT)
DPPSE	Direction des Prévisions, des Politiques et des Statistiques Économiques
DPSB	Direction des Politiques et Synthèses Budgétaires
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EPN	Établissement Public à caractère National
GCC	Global Challenge Corporation-CI
GCP	Gestion du Cycle de Projet
GIZ	Coopération Technique Allemande
INS	Institut National de la Statistique
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
MCC	Millenium Challenge Corporation
MCL	Matrice du Cadre Logique
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MINADER	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural
MPD	Ministère du Plan et du Développement
MSH	Management Sciences for Health
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OG	Objectif Général
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OS	Objectif Spécifique
PAS	Programme d'Ajustement Structurel
PIB	Produit Intérieur Brut
PIP	Programme d'Investissements Publics
PND	Plan National de Développement



PPE	Pays Pauvres Très Endettés
PTaDs	Partenaires Techniques au Développement
PTFs	Partenaires Techniques et Financiers
SDT	Structure de Découpage du Travail
SE	Suivi Évaluation
SEPO	Succès Échec Potentialité Obstacle
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible et Réalisable dans le Temps
SNDI	Société Nationale de Développement Informatique



INTRODUCTION

Dès son accession à l'indépendance, la Côte d'Ivoire a fait de la planification, l'outil fondamental de son développement. Dans ce cadre, un (01) plan de développement décennal et trois (03) plans quinquennaux ont été mis en œuvre entre 1960 et 1985. Ces plans ont fortement contribué au développement économique et social du pays.

Cependant, après cette période remarquable, l'économie du pays a montré des signes d'essoufflement. Cette situation l'amène à abandonner sa politique de planification au profit des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) qui ont abouti à des résultats mitigés notamment l'amplification des disparités sociales et régionales, en dépit de la stabilité du cadre macroéconomique. Sur le plan social, le taux de pauvreté qui était de 10% en 1985 s'est aggravé pour atteindre 36,8% en 1995 et 48,9% en 2008, cumulé à un surendettement au niveau international.

En vue de faire face à cette situation, la Côte d'Ivoire s'est engagée dans l'initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE) qui a nécessité l'élaboration d'un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2009-2013), principal instrument pour l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). L'évaluation à mi-parcours de ces initiatives de développement a montré des résultats contrastés en raison de l'orientation des efforts du Gouvernement en faveur de la sortie de la crise militaro-politique démarrée en 2002. Par ailleurs, la crise post-électorale de 2011 qui a duré près de cinq (05) mois, a fait apparaître de nouveaux défis notamment sécuritaires, sanitaires, éducatifs, économiques, etc.

En vue de relever ces défis, le Gouvernement a décidé de replacer la planification au cœur de l'action publique. Cette volonté s'est matérialisée successivement, par l'élaboration et la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) 2012-2015 et du PND 2016-2020.

La mise en œuvre du PND 2012-2015 a permis à la Côte d'Ivoire d'enregistrer des progrès notables sur le plan économique, politique et social, reconnus par l'ensemble des acteurs y compris les Organisations de la Société Civile (OSC), le secteur privé et la communauté internationale.

En dépit de ces acquis, la transformation structurelle de l'économie semble lente. La création concomitante d'emplois de qualité demeure une préoccupation majeure pour garantir à la fois l'inclusivité d'un processus soutenable de croissance et la marche vers l'émergence.

Dans ce cadre, les défis à relever sont : (i) la création de nouvelles chaînes de valeur, (ii) la poursuite de la mise en place de mesures pour améliorer de façon substantielle le climat des affaires, (iii) l'adoption de politiques d'éducation et de santé efficaces pour améliorer les indicateurs sociaux, (iv) le renforcement des programmes de formation professionnelle pour développer les compétences adéquates et (v) le renforcement des programmes de protection sociale pour lutter contre la vulnérabilité.



Pour faire face à ces défis, le Gouvernement entend lever les obstacles opérationnels identifiés dans les rapports bilan du PND 2012-2015, parmi lesquels :

- La difficulté à prioriser les projets à mettre en œuvre, à assurer leur soutenabilité financière et opérationnelle et à gérer les éventuels goulots d'étranglement ;
- La difficulté de préparation des dossiers techniques des projets et programmes dans le cadre de la mobilisation des ressources ;
- La difficulté à réaliser les études de faisabilité, la passation des marchés, le management des projets d'investissements publics ;
- Le manque d'études techniques et financières des projets, qui accroît les risques d'échecs et entraîne des surcoûts importants ;
- Les difficultés à mobiliser des ressources financières hors budget de l'État, afin de soutenir le rythme d'investissement élevé nécessaire à l'impulsion d'une forte croissance ;
- L'insuffisance de culture du résultat au niveau des structures chargées de la mise en œuvre, ce qui limite les capacités de gestion par la performance ; et
- Les lacunes dans le dispositif de suivi-évaluation qui nuisent à la qualité du pilotage stratégique et opérationnel des plans d'émergence.

Tous ces obstacles limitent fortement la capacité des acteurs en ce qui concerne la mise en œuvre effective et le suivi-évaluation des plans, programmes et projets.

En réponse à tous ces obstacles, le Gouvernement a décidé d'élaborer un guide méthodologique de Gestion du Cycle de Projet (GCP).

Ce guide s'adresse, avant tout, aux acteurs et autres intervenants dans l'exécution des projets et programmes publics, à savoir les ministères sectoriels et leurs démembrés, les institutions et organismes nationaux, et particulièrement les planificateurs et gestionnaires de projets du Gouvernement.

Bien qu'étant destiné à la base aux planificateurs et gestionnaires de projets, ce guide peut aussi aider d'autres parties prenantes comme les Organisations Non Gouvernementales (ONG), les autres organismes non étatiques, les étudiants et les consultants qui sont engagés dans la conception et la mise en œuvre de projets financés par l'État de Côte d'Ivoire ou cofinancés avec les PTFs.

PREMIÈRE PARTIE : CONCEPTS DE BASE

I. DEFINITIONS

1.1. Un projet

Un projet est une idée portée par un groupe d'individus ayant la volonté de travailler ensemble dans le but d'améliorer leur environnement, de passer d'une situation de départ non satisfaisante à une situation améliorée. Il doit répondre à un besoin exprimé par une population sur un territoire donné. Il s'agit de fédérer des acteurs animés par une volonté commune dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis pour réaliser un objectif précis. Il peut être également défini comme un ensemble d'activités visant à atteindre, dans des délais fixés et avec un budget donné, des objectifs préalablement définis.

Généralement, le projet comprend :

- a. Des parties prenantes clairement identifiées, notamment le groupe cible principal et les bénéficiaires finaux ;
- b. Des mécanismes de coordination, de gestion et de financement clairement définis ;
- c. Un système de monitoring et d'évaluation (pour soutenir la gestion de la performance) et
- d. Un niveau adéquat d'analyse financière et économique, montrant que les avantages générés par le projet seront supérieurs à son coût.

Les projets de développement représentent un moyen de définir et de gérer avec précision des investissements et des processus de changement.

1.2. La Gestion du Cycle de Projet

Le passage de l'idée de projet de départ à la réalisation concrète du projet suivant un certain nombre d'étapes nécessaires à sa réussite est ce qu'on appelle la Gestion du Cycle de Projet (GCP) ou encore l'approche projet. La gestion du cycle de projet désigne l'activité de gestion et de prise de décision pendant le cycle du projet (y compris les missions, rôles et responsabilités, documents clés et choix de décisions). Le concept de GCP s'inspirant d'une l'analyse de l'efficacité de l'aide au développement réalisée par l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) au cours des années 1980, avait pour objectif d'améliorer la qualité de la conception et de la gestion des projets et donc de l'efficacité de l'aide au développement.

La GCP propose une structure cohérente qui permet de garantir la consultation des parties prenantes et la mise à disposition d'informations pertinentes afin de prendre des décisions éclairées à chaque étape de la vie d'un projet. Elle se préoccupe de l'atteinte des objectifs du projet et de sa viabilité, tout en mettant l'accent sur les intérêts des bénéficiaires. En cela, « *La GCP oblige les professionnels de la conception de projet à se concentrer sur les besoins réels des bénéficiaires en exigeant une évaluation détaillée de la situation existante et en appliquant la méthode du cadre logique..... Dès le départ, les aspects assurant la viabilité sont intégrés à la conception du projet. L'atout de la GCP*

réside dans le fait que les documents du projet sont structurés suivant un format normalisé abordant tous les points pertinents, y compris les hypothèses sur lesquelles repose le projet. À chaque phase du cycle de projet, ces points sont examinés et rectifiés, si nécessaire, et reportés sur la phase suivante. Ce système rend clair et visible le concept du projet et le contexte dans lequel il fonctionne et permet ainsi un meilleur suivi et une meilleure évaluation »¹.

1.2.1. Les principes de la Gestion du Cycle de Projet

La démarche méthodologique de Gestion du Cycle de Projet repose sur les principes essentiels suivants² :

- a. Appliquer l'Approche du Cadre Logique (ACL) pour analyser les problèmes et obtenir une solution valable ;
- b. Produire le ou les document(s) clé(s) de bonne qualité afférent(s) à chaque phase, pour assurer une prise de décision structurée et éclairée ;
- c. Assurer, dans la mesure du possible, la consultation et l'implication des parties prenantes clés ;
- d. Formuler et centrer l'objectif spécifique de manière claire sur les bénéfices durables pour le / les groupe(s) cible(s) prévu(s) ; et
- e. Tenir compte des aspects clés de qualité dans la conception dès le début.

1.2.2. Approches/outils d'analyse de la Gestion du Cycle de Projet

La GCP repose principalement sur deux (02) principales approches d'analyse : l'approche intégrée et l'approche du cadre logique.

1.2.2.1. Approche intégrée

La Gestion du Cycle de Projet est considérée comme intégrée si toutes les phases du cycle sont conçues et gérées de telle sorte qu'elles soient interdépendantes. Ceci implique que la gestion de chaque phase tienne compte des éléments des autres phases (analyses, informations, méthodes, ...). Elle consiste à l'utilisation cohérente dans la gestion du cycle de projet de l'ensemble des concepts et des tâches, des outils et techniques tout au long de la vie d'un projet.

L'approche intégrée veille à garantir la prise en compte de la pertinence, la faisabilité et la viabilité du projet au cours des différentes étapes du cycle. Elle sert à améliorer la qualité des interventions et à gérer les projets de façon plus intégrée entre les différentes étapes (de la conception à l'évaluation) selon des critères d'efficacité et d'efficience. Elle sous-entend l'utilisation des apprentissages tirés de l'expérience d'une étape à une autre.

En outre, cette approche permet de relier les objectifs de chaque projet aux objectifs nationaux et sectoriels d'un pays et de s'assurer que les budgets relatifs à chaque projet soient élaborés dans le respect du cadre logique du projet afin de garantir un traitement approfondi et cohérent des aspects importants tout au long de la réalisation du projet. La GCP réunit des principes de gestion, des outils et techniques d'analyses qu'elle applique au processus de prise de décision structurée pour garantir :

¹ *La Gestion du Cycle du Projet : encore une nouvelle lubie ?*, Helpdesk GCP, DGVIII, 1993.

² Extrait du *Manuel de Gestion du Cycle de Projet*, Commission européenne-EuropeAid.

- que les projets sont pertinents par rapport à la stratégie convenue et les besoins réels des bénéficiaires (prises en compte des objectifs nationaux, sectoriels, implication des bénéficiaires dans le processus, analyse approfondie des problèmes, objectifs clairement définis en termes de bénéfices pour les groupes cibles) ;
- que les projets sont réalisables, c'est-à-dire que les objectifs peuvent être réellement atteints, en tenant des contraintes opérationnelles et des compétences des organismes chargés de la mise en œuvre (objectifs logiques mesurables, prise en compte des risques et hypothèses, etc.) ; et
- que les bénéfices générés sont viables et durables (prise en compte des facteurs affectant la viabilité, mise à profit des résultats de l'évaluation pour de projets futurs).

1.2.2.2. Approche du Cadre Logique (ACL)

Le Cadre Logique est un outil d'analyse et de conception des projets, développée au cours des années 1970. Depuis lors, il est utilisé sous différentes formes par des États ainsi que de nombreux et divers organismes de développement, notamment les agences d'aide multilatérales ou bilatérales, les ONG internationales. Les procédures de formulation de projets financés ou cofinancés demandent généralement que soit mise au point une Matrice du Cadre Logique (Annexe n°1). C'est pourquoi le présent guide insiste sur l'application de l'Approche du Cadre Logique aux différentes étapes du cycle de gestion du projet.

L'ACL est un outil d'analyse et de gestion très efficace lorsqu'il est bien compris et judicieusement employé. Néanmoins, il ne saurait remplacer l'expérience et le jugement professionnel. En outre, l'ACL, doit être complétée par d'autres outils spécifiques (l'analyse économique et financière, l'évaluation de l'impact environnemental, etc.), ainsi que par le recours à des techniques de travail favorisant la participation effective des parties prenantes.

L'élaboration du cadre logique, l'outil principal de l'ACL, comporte deux (02) étapes essentielles qui se déroulent de manière progressive dans les phases d'identification et d'instruction du cycle de projet : l'étape d'analyse et l'étape de planification.

▪ L'étape d'analyse

À cette étape, la situation existante est analysée afin de développer une vision de la situation future souhaitée et de sélectionner les stratégies à mettre en œuvre pour y parvenir. L'idée développée dans cette étape est que les projets sont conçus pour résoudre des problèmes auxquels les groupes cibles sont confrontés et pour répondre à leurs besoins et intérêts. Elle comporte quatre (04) types d'analyse qui sont :

- L'analyse des parties prenantes ;
- L'analyse des problèmes (donne une image de la réalité) ;
- L'analyse des objectifs (donne une image de la situation future améliorée) et
- L'analyse des stratégies.

▪ L'étape de la planification

À cette étape, l'idée du projet est précisée et traduite dans un plan opérationnel pratique à mettre en œuvre. C'est à cette étape qu'on élabore le cadre logique, on définit les différentes activités et les ressources intégrées dans des calendriers respectifs. Le tableau ci-dessous résume ces deux (02) étapes.

Tableau 1 : Approche du cadre logique

L'étape d'analyse	L'étape de planification
↓ Analyse des parties prenantes : - identifier et caractériser les principaux intéressés ; - évaluer leur capacité.	↓ Élaborer la Matrice du cadre logique : - définir la structure du projet ; - tester sa logique et ses risques internes ; - formuler des indicateurs de réussite mesurables.
↓ Analyse des problèmes : - identifier les problèmes clés, les contraintes et les opportunités ; - déterminer les relations de cause à effet.	↓ Calendrier des actions : - déterminer la succession et l'interdépendance des actions ; - estimer leur durée, et ; - identifier les responsabilités.
↓ Analyse des objectifs : - Mettre au point des solutions aux problèmes identifiés ; - Identifier les relations entre les moyens et les fins.	↓ Calendriers des ressources : Sur la base du calendrier des activités, développer un calendrier des ressources et des moyens.
↓ Analyse de la stratégie : - identifier les différentes stratégies pour trouver ; - choisir la stratégie la mieux adaptée.	

Source : Commission Européenne 2004³

1.3. Faiblesses de l'approche projet

L'approche projet a été, pendant plusieurs années, le principal cadre d'exécution des projets/programmes, essentiellement parce qu'elle a permis de répondre à l'« obligation » de rendre des comptes sur l'utilisation des fonds des bailleurs. Cependant, d'importants problèmes avec l'approche projet « classique » contrôlés par les bailleurs de fonds sont apparus de façon de plus en plus nette, notamment :

- L'insuffisance d'appropriation locale avec des conséquences négatives sur la durabilité des résultats ;
- La profusion de projets, financés par de multiples bailleurs de fonds ayant chacun ses propres méthodes de gestion, qui s'est souvent soldée par des coûts de transaction supportés par les bénéficiaires de l'aide au développement ;
- L'instauration de différents systèmes de gestion, de financement, de suivi et de *reporting* qui a le plus souvent inhibé les capacités et responsabilités locales au lieu de les stimuler ; et
- L'approche projet qui favorise une vue étroite de la manière dont les fonds sont utilisés sans considérer le problème de fongibilité.

Dans ce même cadre, un rapport de la Banque Mondiale en 1998 indiquait que les organismes d'aide ont très longtemps essayé de « dorloter » leurs projets en faisant appel à une assistance technique isolée, des unités de mise en œuvre du projet et des experts étrangers indépendants – plutôt que d'essayer d'améliorer l'environnement institutionnel

³ « Méthodes de l'aide : lignes directrices, Gestion du Cycle de Projet », commission européenne- office de coopération EuropeAid, Bruxelles, 2004, 160p.



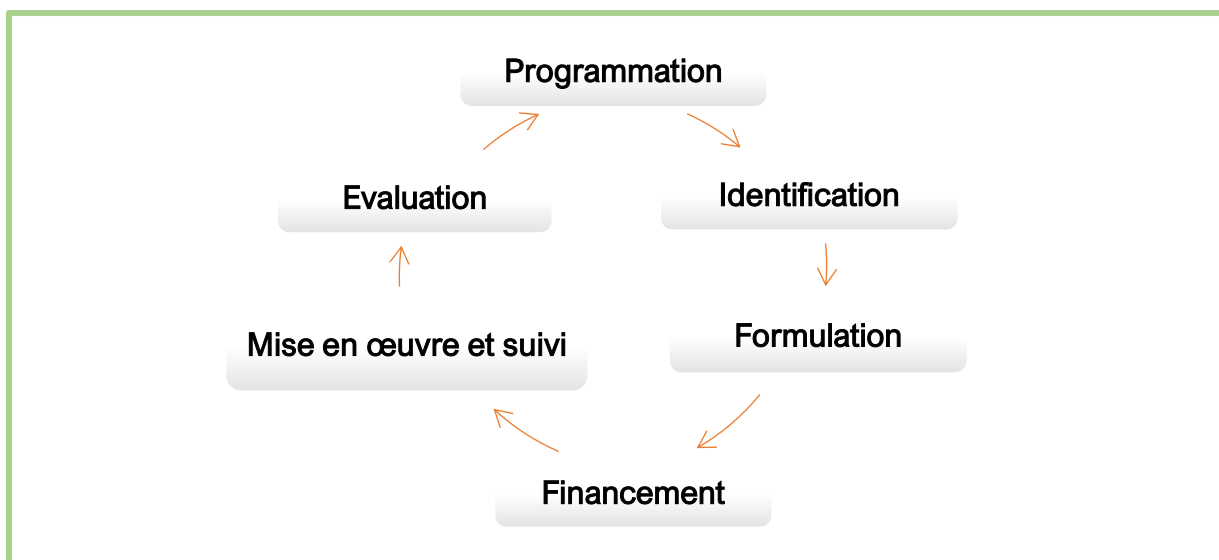
de la prestation locale de service. Ils n'ont pas amélioré les services à court terme et n'ont pas entraîné de changements institutionnels à long terme.

Pour remédier à cette situation, une des solutions consisterait à trouver un accord entre l'État et les Partenaires Techniques au Développement (PTaDs) sur l'ensemble des priorités en matière de programmes et projets de développement (projets cofinancés ou entièrement financés par les PTaDs).

DEUXIÈME PARTIE : ETAPES DE LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

La littérature offre diverses « dénominations » des phases de la GCP selon les institutions (PTaDs, ONG, etc.). Ces différences témoignent de la pratique et de la politique interne d'intervention des institutions concernées. On peut retenir globalement six (06) grandes phases qui peuvent éventuellement être découpées en sous phases.

Figure 1: Différentes phases de la Gestion du Cycle d'un Projet



Source : Les auteurs, à partir des données collectées

I. PROGRAMMATION

1.1 Définition et objectif

Cette phase consiste à définir les grands axes stratégiques de la politique gouvernementale sur une période donnée (5 ans en Côte d'Ivoire). Cet exercice s'apparente au processus d'élaboration du PND qui exprime la vision stratégique du pays. Dans ce cadre, les plans stratégiques et opérationnels des Ministères sectoriels ainsi que tous les projets de développement doivent être alignés aux axes d'interventions définis dans le PND.

1.2 Acteurs clés, rôles et responsabilités

Les principaux acteurs et leurs rôles sont résumés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Principaux acteurs de la programmation

Acteurs clés	Rôles et responsabilités
Ministère de l'économie et des finances	Élabore le cadrage macroéconomique et budgétaire
Direction Générale du Plan	Pilote le processus d'élaboration du PND
Ministères sectoriels	Participent à l'élaboration du PND et des plans sectoriels (stratégiques et opérationnels)
Partenaires au développement	Appui financier et technique
Société civile et secteur privé	Participent à l'élaboration du PND et des plans (stratégiques et opérationnels) sectoriels

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

1.3. Outils et choix de décisions

Les principaux outils sont le Plan National de Développement (PND), les plans stratégiques et opérationnels sectoriels, les Communications en Conseil des Ministres (CCM) et le Document de Programmation Budgétaire Économique Pluriannuelle (DPBEP) et le Document de Programmation Pluriannuel des Dépenses (DPPD). Le processus de programmation doit permettre d'aboutir à la validation du PND par le Gouvernement et des plans stratégiques sectoriels par les différents ministères. Les principaux outils et les choix à opérer dans le processus de programmation sont présentés dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Récapitulatif des outils et choix de décisions de la programmation

Outils/Documents	Choix de décisions
<p>Les outils et documents clés pour la phase de programmation sont :</p> <ul style="list-style-type: none">- Documents de cadrage macroéconomique et budgétaire- PND- CCM- Plans stratégiques sectoriels- Plans opérationnels sectoriels	<p>Pendant la phase de programmation, les choix suivants doivent être faits :</p> <ul style="list-style-type: none">- Validation du PND par le Gouvernement- Validation des plans stratégiques sectoriels par les Ministères concernés

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

II. IDENTIFICATION⁴

2.1. Définition et objectif

La phase d'identification permet de définir les grandes orientations, les grandes lignes et les interventions d'un projet. Elle consiste à réfléchir sur les orientations et interventions possibles et à définir les grandes lignes des projets et programmes. Cette phase s'appuie sur une analyse complète du Plan National de Développement, des plans stratégiques et opérationnels au niveau sectoriel et des besoins exprimés par les usagers des services publics.

2.2. Principales étapes de l'identification d'un projet

Ces principales étapes sont : l'analyse du contexte, l'analyse des parties prenantes et l'analyse causale des problèmes.

2.2.1. Analyse du contexte

L'analyse du contexte est nécessaire pour une meilleure identification des problèmes à résoudre. Elle permet de mieux apprécier l'environnement dans lequel s'intègre le projet et de déterminer les facteurs de risques qui peuvent l'affecter. Elle définit le cadre général dans lequel s'inscrit le projet. En outre, cette analyse doit permettre de bien connaître les besoins des groupes cibles que le projet doit satisfaire.

Dans la mesure où le projet est en permanence influencé par l'environnement dans lequel il s'intègre, notamment les changements économiques, sociaux et politiques, il est

⁴ FASCS/Appel à projets2015/Guide méthodologique, 2015

indispensable de lister au préalable l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter le projet. Cela nécessite donc de :

- Collecter un maximum d'informations des parties prenantes (y compris les PTFs) ;
- Faire une bibliographie sur la zone ou le domaine ;
- Observer et impliquer les acteurs (diagnostic participatif) ; et
- Mener des missions d'identification.

L'analyse du contexte permet de répertorier les facteurs pertinents, les informations importantes en lien avec le contexte national, local et le projet. Globalement, l'analyse du contexte peut être séquencée en une analyse du contexte environnemental et géographique (climat, ressources naturelles, structure de la population, etc.), une analyse du contexte politique (situation politique, politique de décentralisation, élections, législations dans le secteur du projet, etc.), une analyse du contexte économique (ressources locales, emploi, chômage, échanges commerciaux dans la zone du projet, etc.), une analyse du contexte socio-culturel (structures socio-éducatives de base, etc.) et une analyse du contexte technologique dans la région. Il s'agit d'analyser les caractéristiques, les forces et faiblesses de toutes les dimensions et d'apprécier dans quelle mesure le projet peut contribuer à une amélioration substantielle de celles-ci. Le tableau 4 donne un aperçu synthétique de la grille d'analyse du contexte.

Tableau 4 : Grille d'analyse du contexte

Éléments de contexte	Caractéristiques	Forces	Faiblesses
Contexte environnemental-géographie : 1. Environnement du pays 2. Climat 3. Ressources naturelles 4. Population (h/f) 5. Mortalité			
Contexte politique : 1. Situation politique 2. Décentralisation, pouvoirs locaux 3. Élections 4. Législations...			
Contexte économique : 1. Ressources locales 2. Emploi, chômage 3. Trafics existants...			
Contexte socio-culturel : 1. Structuration des relations sur le territoire 2. Scolarisation			
Contexte technologique Accès internet, médias...			

Source : FASCS/Appel à projets 2015/Guide méthodologique, 2015

2.2.2. Analyse causale des problèmes

L'analyse du contexte a permis d'identifier les forces et faiblesses de l'environnement dans lequel s'inscrit le projet.

Les problèmes sont les situations insatisfaites auxquelles il serait souhaitable de remédier. Il s'agit de définir tous les éléments qui empêchent ou pourraient empêcher la réalisation

de ce qui est désiré ou souhaité. L'analyse causale est basée sur la construction d'un arbre à problèmes qui permet de prioriser les idées. Il s'agit d'identifier les problèmes majeurs, de les représenter dans l'arbre à problèmes afin d'établir des relations de cause à effet. Cet agencement permet d'identifier les causes sous-jacentes de la situation insatisfaisante existante. On distingue trois (03) catégories de causes :

- Les causes immédiates qui sont liées aux manifestations du problème ;
- Les causes sous-jacentes qui peuvent être liées à divers aspects (compétences, législations, organisations, infrastructures inexistantes, etc.) ;
- Les causes structurelles qui sont liées à l'environnement social, politique, aux ressources, etc.

L'analyse causale des problèmes peut être réalisée à travers les étapes suivantes :

- Identifier les problèmes majeurs existants dans une situation donnée ;
- Sélectionner un problème comme point de départ ;
- Répertorier les problèmes liés à la situation de départ ;
- Etablir une hiérarchie de causes à effets (les problèmes qui causent directement le problème de départ sont placés en-dessous, et les problèmes qui sont des effets directs du problème de départ sont placés au-dessus) ;
- Compléter avec tous les autres problèmes de la même manière ;
- Relier les problèmes par des flèches partant de la cause pour aboutir à l'effet ; et
- Revoir le diagramme et vérifier s'il est valable et complet.

La construction de l'arbre est un processus participatif et itératif. La formulation des problèmes doit respecter certaines caractéristiques, notamment :

- Les problèmes doivent être formulés sous la forme négative ;
- Les problèmes doivent découler des situations existantes et non des problèmes futurs ou imaginés ;
- La position du problème dans la hiérarchie n'indique pas son importance ; et
- Un problème ne correspond pas à une solution absente. Il s'agit d'une situation négative existante.

- Une **analyse des objectifs** : en partant des problèmes répertoriés, cette étape permet d'identifier et de hiérarchiser les objectifs. Basée également sur la méthode d'un arbre à solutions, elle vise à décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus. Un exemple d'arbre à solutions est présenté en annexe 4.
- Une **analyse des stratégies** : étape finale de la phase d'identification, elle consiste à identifier les différentes stratégies permettant d'atteindre les objectifs. À partir de la construction de l'arbre à problème, on formule des stratégies par la construction également d'un arbre à solutions. Cet arbre permet de choisir la ou les stratégie(s) les plus appropriées pour mener à bien le projet et arrêter les objectifs majeurs (généraux et spécifiques)⁵.

2.2.3. Analyse des parties prenantes

Une fois que les problèmes majeurs ont été identifiés, on procède à l'analyse des parties prenantes. Les parties prenantes sont les individus, groupes d'individus ou institutions ayant un intérêt à voir ou non se produire un changement ou à maintenir inchangée la situation. Il s'agit d'identifier « qui » peut être plus ou moins affecté par les problèmes

⁵ Un exemple d'arbre à solutions est joint en annexe.

déterminés plus haut et « **quels** » pourraient être les rôles, les intérêts et le degré d'influence de chaque partie prenante dans la recherche de solutions aux problèmes identifiés.

L'examen des interactions entre parties prenantes concernées permet de cerner les différents acteurs et leurs rôles respectifs. Si les contraintes s'exercent principalement au niveau macro, le problème sera résolu avec plus d'efficacité en impliquant les parties prenantes opérant au niveau national. En outre, la mise en relation de ces acteurs, verticalement ou horizontalement est cruciale. Par exemple, les parties prenantes du niveau intermédiaire peuvent aider à supprimer des obstacles du niveau de terrain et peuvent servir de lien entre la communauté et les décideurs politiques.

Les questions suivantes peuvent servir de base de réflexions sur l'analyse des parties prenantes :

- qui sont les parties prenantes ?
- quel est leur profil ?
- quels sont les intérêts en jeu ?
- quelles sont les relations entre chaque partie prenante ?
- quelles sont les parties prenantes favorables au changement ?
- quelles sont les parties prenantes opposées au changement ?
- quels bénéfices ou désavantages en seront retirés par les uns et par les autres ?

Ces questionnements permettent de suivre les étapes suivantes :

- a. Identifier les diverses parties prenantes :
 - celles affectées par le projet,
 - celles qui affectent le projet,
 - celles susceptibles de devenir des partenaires utiles, même si le projet est mis en œuvre sans leur contribution,
 - celles susceptibles de devenir des partenaires conflictuels qui considèrent le projet comme une menace pour leur rôle et intérêts,
 - celles susceptibles d'être impliquées d'une manière ou d'une autre dans le projet ;
- b. Classer les parties prenantes en fonction de leur rôle ; et
- c. Construire le tableau d'analyse des parties prenantes.

Tableau 5 : Matrice d'analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Caractéristiques	Intérêts et attentes	Potentialités et faiblesses	Implications Conclusions
Identifier les parties prenantes :	Déterminer leurs caractéristiques du point de vue socio-économique et organisationnel :	Analyser les parties prenantes en fonction de leurs attentes et de leurs relations :	Définir leur sensibilité et leur respect par rapport aux thèmes transversaux :	Formuler des conclusions et des recommandations pour le projet :
<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires - Bénéficiaire - Directs - Bénéficiaires - Indirects - Parties Attenantes - Partenaires - Techniques - Exclus - Perdants 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelles sont leurs Caractéristiques sociales et économiques ? - Comment sont-elles structurées / organisées ? - Comment les décisions sont-elles prises ? - Quel est leur statut ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier leurs intérêts et leurs attentes dans le projet - Analyser les liens et les relations entre les différentes parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Sont-elles sensibles à ces thèmes ? - Envisagent-elles un impact de leurs tâches et activités sur ces thèmes ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Comment tenir compte de chaque partie prenante ? - Quelles actions entreprendre ? - Comment traiter avec chaque partie prenante ?

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

Pour l'analyse des capacités de certaines parties prenantes comme les partenaires de mise en œuvre, l'on peut utiliser la matrice SWOT (ou FFOM) qui se présente dans le tableau 6 comme suit :

Tableau 6 : Matrice d'analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	I. Forces	II. Faiblesses
Externe	III. Opportunités	IV. Menaces

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

Les informations requises sur le projet à la fin de l'identification doivent inclure les étapes suivantes répertoriées dans le tableau 7 :

Tableau 7 : Informations requises sur le projet à la fin de l'identification

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> i. Contexte politique du programme ; ii. Analyse des parties prenantes (annexe n°2) ; iii. Analyse des problèmes, incluant des questions transversales (annexe n°3) ; iv. Enseignement préliminaire du projet- première hiérarchie des objectifs ; v. Estimation des coûts et des ressources nécessaires ; vi. Dispositions indicatives pour la coordination, la gestion (y compris gestion/contrôle financier (e)) et le financement ; vii. Évaluation préliminaire et durabilité économique/financière, environnementale, technique et sociale ; viii. Plan de travail pour l'étape de la formulation. |
|---|

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

2.3. Acteurs clés, rôles et responsabilités

Les acteurs clés de l'identification sont les Ministères sectoriels, les institutions, les OSC et autres porteurs de projet dont le rôle consiste d'abord à l'identification des projets. Ils procèdent ensuite aux analyses contextuelles des projets et des parties prenantes. Enfin, ils participent à l'identification des problèmes, à la définition des objectifs et des stratégies à mettre en œuvre. Les bénéficiaires sont également pris en compte dans ce processus d'identification.

Tableau 8 : Récapitulatif des acteurs clés et responsabilité de l'identification

Acteurs clés	Rôles et responsabilités
Ministères sectoriels / institutions / OSC et autres porteurs de projets	Identifient les projets, procèdent aux analyses de contexte, des parties prenantes, des problèmes, des objectifs, des stratégies
Bénéficiaires	Participent à l'identification des problèmes et des besoins et aux analyses

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

2.4. Outils et choix de décisions

Les principaux outils et documents permettant de réaliser la phase d'identification sont les plans sectoriels, l'arbre à problèmes, l'arbre à solutions, l'arbre à stratégies et le tableau d'analyse des parties prenantes.

Le processus d'identification doit permettre de confirmer l'idée du projet, de collecter des données complémentaires pour éclaircir les zones d'ombre du projet. Ce qui nécessite des études ou analyses complémentaires pour une meilleure compréhension du projet. Si le processus ne parvient pas à préciser avec pertinence l'idée de projet, le projet soumis est simplement rejeté. Le tableau ci-dessous résume ces outils et prises décisions.

Tableau 9 : Outils et choix de décision dans le processus d'identification

Outils/Documents	Choix de décisions
<p>Les outils et documents clés pour la phase d'identification des projets sont :</p> <ul style="list-style-type: none">- Plans sectoriels- Arbre à problèmes- Arbre à solutions- Arbre à stratégies- Tableau d'analyse des parties prenantes	<p>Pendant la phase d'identification des projets, les choix suivants doivent être faits :</p> <ul style="list-style-type: none">- Confirmer l'idée de projet ;- Obtenir des informations complémentaires et éclaircir les zones d'ombre avec l'État partenaire et/ou les autres parties prenantes ;- Commanditer d'autres études afin de combler le manque d'informations ;- Rejeter le concept du projet.

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

III. FORMULATION

3.1. Définition et objectif

La formulation est la phase de conception du projet. Elle consiste à organiser les idées sous forme de projet. Elle correspond à la phase « *instructions* » de l'approche projet de l'Union Européenne.

Cette étape consiste à traduire l'ensemble des aspects importants de l'idée du projet en un plan opérationnel pratique, prêt à être mis en œuvre.

La formulation consiste à définir les activités à mettre en œuvre pour assurer la réussite du projet. De manière générale, la démarche adoptée est la matrice du cadre logique.

Les résultats de cette démarche permettent de définir la structure du projet, les activités et les ressources nécessaires à la mise en œuvre du projet et à les intégrer au sein d'un calendrier.

Ainsi, les trois (03) questions suivantes sont examinées à la formulation d'un projet :

De quoi s'agit-il ?

- le contexte du projet ;
- le processus d'identification et de conception ;
- la nature du projet ;
- les bénéficiaires et autres parties prenantes ;
- les interactions entre les activités du projet, ses résultats et ses objectifs;
- les risques et des hypothèses sous-jacentes ;
- les mécanismes de suivi et d'évaluation ;
- la compatibilité du projet avec les intérêts de l'administration locale et du donateur.

Comment le projet sera-t-il mis en œuvre ?

- l'organisme chargé de sa mise en œuvre : but, structure, effectif, expériences antérieures ;
- le système de gestion financière ;
- le plan de travail, la durée, le personnel, les autres besoins en ressources.

Quel sera le montant du projet ?

- la viabilité financière ;
- les risques ;
- la durabilité des résultats après le projet.

Les principaux livrables de cette phase sont : le cadre logique du projet, le plan de travail détaillé comportant un mécanisme de suivi et évaluation, le budget et le plan de financement.

Dans certains cas, il peut s'avérer nécessaire de réaliser une étude de faisabilité avant le cadre logique.

3.1.1. Le cadre logique

Le cadre logique est une vue synthétique du projet. Sa représentation schématique sous forme de matrice est un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète l'évolution du projet. Ainsi, toute modification ou évolution du projet entraîne une modification doit rendre compte d'un changement dans le projet : changement de structure, de démarche, d'objectifs, etc.

La matrice du cadre logique permet donc de structurer le contenu du projet de manière complète et compréhensible pour tous. Une proposition du format appelé « classique » de la structure du cadre logique est présentée dans le tableau 10.

Tableau 10 : Structure type d'une Matrice de Cadre Logique « CLASSIQUE »

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global (OG) – contribution du projet à une politique ou un programme	Comment l'OG va-t-il être mesuré en matière de quantité, qualité et délai ?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui ?	
Objectifs spécifiques (OS) avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment les OS vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai ?	Idem	Si les objectifs spécifiques sont atteints, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG ?
Résultats – produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment les résultats vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai ?	Idem	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre les objectifs spécifiques ?
Activités – tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités	Moyens/Ressources (humains, matériels et temporels) :	Coût (financier) :	Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats ?
			Conditions préalables

Source : FASCS/Appel à projets2015/Guide méthodologique, 2015

3.1.2. Le plan de travail ou calendrier des activités

Après l'élaboration du cadre logique, un plan de travail est établi. Il permettra tout au long du projet de s'assurer que les ressources sont utilisées efficacement et servira également à la préparation du budget.

Le plan de travail est un outil méthodologique présentant les activités du projet et identifiant leur séquence logique ainsi que leur interdépendance. Le calendrier sert de base à la répartition des responsabilités de gestion pour mener à bien chaque activité. Pour son élaboration, quatre outils sont développés :

- **Matrice des activités et des responsabilités**

En se référant aux activités identifiées dans le cadre logique, il s'agit de :

- Détailler les composantes de chaque activité ;
- Préciser la durée de chaque composante ;
- Repérer les interactions entre les activités ;
- Fixer à qui en revient la responsabilité.

- **Diagramme des flux d'activités**

Il s'agit de présenter les activités du projet dans l'ordre dans lequel elles sont censées se succéder, en arrêtant les dates de commencement et de fin, au plus tôt et au plus tard. Le total de la durée des activités indiquera alors la durée minimale et maximale du projet, sachant que certaines activités ne peuvent en aucun cas être avancées ou reportées. La durée et la période de réalisation de ces activités préciseront ainsi le chemin critique du projet pour aboutir dans les délais convenus.

▪ Calendrier de travail

En s'appuyant sur les informations contenues dans le diagramme des flux d'activités, ces dernières sont présentées dans l'ordre où elles se dérouleront. Pour chaque activité sont consignées les dates au plus tôt et au plus tard, tant pour leur lancement que pour leur achèvement. L'espace-temps entre ces dates précise la période de flottement pendant laquelle l'activité peut prendre place. Pour les activités du chemin critique, il n'y a pas de marge de manœuvre puisque les dates de commencement au plus tard et au plus tôt sont les mêmes.

▪ Emploi du temps

Pour chaque responsable d'une composante de l'activité, un emploi du temps est établi en s'appuyant sur les informations contenues dans les trois outils précédents. Les périodes de flottement permettent de dégager des périodes continues d'emploi tout en minimisant la durée du projet.

Tableau 11 : Canevas de plan de travail (inspiré du diagramme de Gantt)

Calendrier des activités (en jours)												
Activités	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
Activité 1												
Activité 1.1												
Activité 1.2												
Activité 1.3												
Activité 2												
Activité 2.1												
Activité 2.2												
Activité 2.3												

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

3.1.3. Le budget

La budgétisation consiste à estimer tous les coûts nécessaires à la mise en œuvre complète du projet. Bien qu'il existe différentes techniques d'estimation des coûts d'un projet, les plus courantes et généralement utilisées sont :

- a. **L'estimation analogue** : elle consiste à utiliser les valeurs historiques des projets conclus. Ces informations devront être analysées en fonction des différences qui pourront exister avec le projet actuel. L'estimation par analogie est fréquemment utilisée lorsque la quantité et la qualité des informations détaillées sur le projet sont limitées. Cette technique est plus fiable lorsque les projets antérieurs sont similaires dans les faits et pas uniquement en apparence et lorsque les personnes

ou les groupes qui préparent les estimations possèdent l'expérience suffisante en termes de projets similaires.

- b. **La détermination des tarifs** : elle implique l'utilisation des tarifs de coûts unitaires, tels que les tarifs du personnel par heure, les services des matériaux par unité, correspondants à chaque ressource dans le but d'estimer le coût de l'activité. Une méthode pour y parvenir consiste à demander des devis qui permettront d'obtenir les tarifs. Pour établir le coût des produits, des services ou des résultats qui doivent être obtenus par contrat, il est également possible d'inclure les tarifs standards pratiqués par l'organisation, les bases de données commerciales ainsi que les listes de prix publiées par les vendeurs.
- c. **L'estimation basée sur des indices** : il s'agit d'utiliser des indices qui déterminent le coût unitaire d'un bien ou d'un service par rapport aux matériaux, aux équipes et au personnel nécessaires pour accomplir une unité de travail. Elle est utilisée dans des projets de construction. Le coût unitaire est multiplié par les instances de l'unité de travail au sein du projet de manière à en déterminer le coût total.

Les étapes de l'élaboration budgétaire sont :

- (i) Recenser toutes les dépenses que le projet sera susceptible d'engendrer, de sa préparation à sa restitution : matériel, frais de déplacement, frais d'intervenants, en impliquant au maximum le(s) partenaire(s) dans l'estimation des dépenses. Pour faciliter le recensement de l'ensemble des dépenses, il est important et nécessaire de répartir des activités inscrites dans le cadre logique. En effet, dans la colonne figurant à droite (des activités) ont été précisés « les moyens » nécessaires pour y parvenir. En reprenant une à une chaque activité et les moyens qui lui sont associés, on obtient une liste exhaustive des dépenses à mobiliser pour la réalisation du projet : c'est la présentation du budget par activité ;
- (ii) Les dépenses sont à cette étape de l'élaboration budgétaire, classées par activité ;
- (iii) Classifier les dépenses par rubriques budgétaires ;
- (iv) La nomenclature des budgets des projets inscrits au PIP est indiquée en annexe n° 6 (fiche de projet) ;
- (v) Une nomenclature des budgets des projets comme celle de l'Union Européenne est indiquée en annexe 7.

3.1.4. Le plan de financement

Après l'élaboration du budget, il convient d'estimer la contribution des différents bailleurs qui peuvent être l'État de Côte d'Ivoire, un Partenaire Technique et Financier (PTF) ou un opérateur privé.

En cas de cofinancement, le plan de financement consistera à indiquer le niveau de contribution de chaque partie (voir annexe 8).

3.2. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés

Les principaux acteurs de la formulation du projet sont les ministères sectoriels, les institutions et les autres porteurs de projets, les partenaires techniques et financiers, les consultants ou bureaux d'études et les bénéficiaires. Les ministères sectoriels et les porteurs de projets réalisent les études de faisabilité, élaborent le cadre logique, le plan de travail et le budget. Les partenaires sont sollicités pour l'appui technique et financier du projet. Les cabinets d'études sont recrutés pour l'appui technique à travers la réalisation par exemple d'études de pré-faisabilité ou de faisabilité et biens d'autres analyses liées au projet.

Tableau 12 : Récapitulatif des principaux acteurs et responsabilités

Acteurs clés	Rôles et responsabilités
Ministères sectoriels/institutions/autres porteurs de projets	Études de pré-faisabilité ou de faisabilité, cadre logique, plan de travail, budget,
Partenaires Techniques et Financiers (PTFs)	Appui technique et financier
Consultants/bureaux d'études	Appui technique (étude de faisabilité, budgets, ...)
Bénéficiaires	Participent à la validation de la formulation du projet

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

La durée de l'étape de formulation peut varier de façon importante selon les types de projet et est influencée par la disponibilité/accessibilité des informations requises, la capacité des parties prenantes locales et le degré de soutien politique et administratif apporté par les partenaires locaux. Selon le type de projet, la formulation peut durer de quelques semaines à plusieurs mois.

3.3. Outils et choix de décisions

Les principaux outils de l'étape de formulation du projet sont présentés dans le tableau ci-dessous. Cette étape doit permettre de valider le projet, le cadre logique, le plan de travail et le budget. En cas de nécessité, des études complémentaires peuvent être commanditées pour combler un déficit d'informations.

Tableau 13: Outils et choix de décisions dans la formulation du projet

Outils/Documents	Choix de décisions
<p>Les outils et documents clés pour la phase de formulation des projets sont :</p> <ul style="list-style-type: none">- Plans sectoriels- Arbre à problèmes- Arbre à solutions- Arbre à stratégies- Tableau d'analyse des parties prenantes- L'Approche du Cadre Logique, comprenant la préparation de la matrice du Cadre Logique (qui contient la description du projet, les hypothèses/ risques clés, les indicateurs et sources de vérification) et les activités d'accompagnement, les ressources et dépenses prévisionnelles ;- Grille d'évaluation de la capacité institutionnelle, sur la base de l'analyse préalable effectuée au cours de l'étape d'identification ;- Rapport d'évaluation de la capacité institutionnelle ;- La matrice de gestion des risques ;- Directives diverses ;- Proposition de budget, plan de financement ;- Documents d'études de faisabilité.	<p>Pendant la phase de formulation des projets, les choix suivants doivent être faits :</p> <ul style="list-style-type: none">- Valider le projet, le cadre logique, le plan de travail, le budget, le plan de financement,- Commanditer d'autres études si nécessaire, afin de combler le manque d'informations.

Source : Les auteurs, à partir des données collectées



IV. FINANCEMENT

4.1. Définition et objectif

Après la formulation du projet incluant les budgets et plans de financement, la phase de financement vise à mobiliser et gérer les ressources financières du projet/programme.

4.1.1. Pour les projets financés exclusivement par l'État

La mobilisation des ressources pour les projets financés exclusivement par l'État suit les étapes suivantes :

- Soumission des projets au Programme d'Investissement Publics (PIP) ;
- Inscription des projets dans le document de programmation Pluriannuelle des Dépenses des Ministères sectoriels (si adopté au PIP) ;
- Soumission des requêtes de décaissement au Budget/Trésor, (si adopté au PIP).

4.1.1.1. Soumission des projets au PIP

Pour les projets exclusivement financés par l'État, les porteurs de projets (Ministères sectoriels/institutions de l'État, EPN, Collectivités décentralisées, Sociétés d'État, ...) doivent soumettre leurs projets conformément aux procédures en vigueur au PIP, puis mobiliser les ressources auprès du budget.

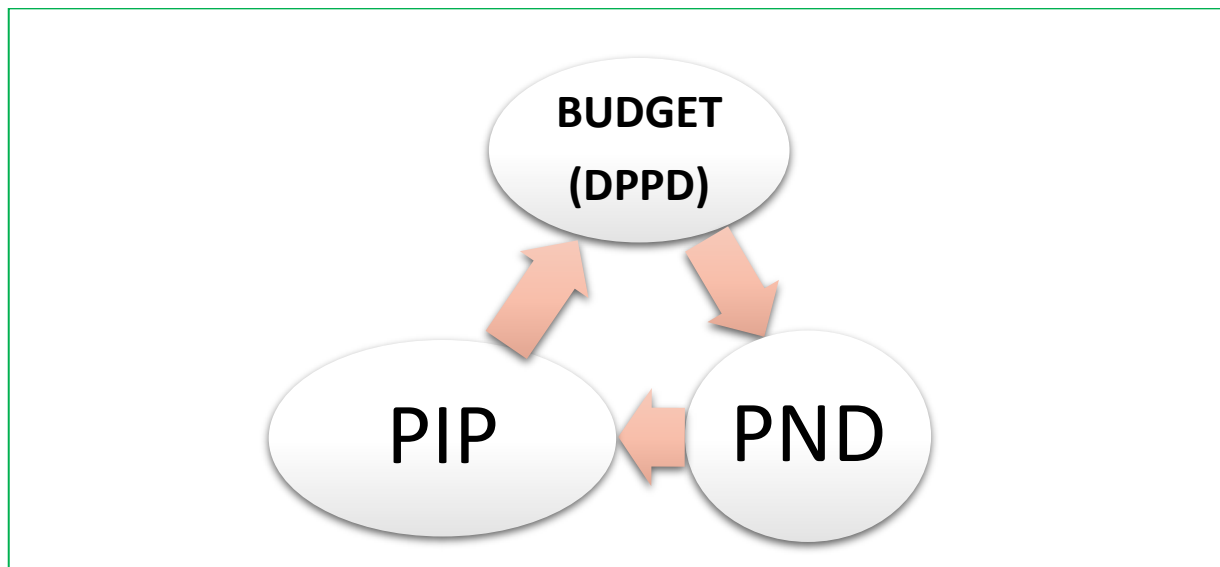
La soumission et l'analyse des projets au PIP sont essentielles pour garantir la maturité de ceux-ci. L'analyse des projets se fait à l'aune de critères permettant, d'apprécier la pertinence, la maturité, la viabilité du projet et de s'assurer de sa cohérence avec l'ensemble des interventions connexes de l'Etat.

4.1.1.2. Inscription des projets dans le document de programmation Pluriannuelle des Dépenses des Ministères sectoriels.

Une fois inscrits au PIP, les Ministères sectoriels et institutions publiques doivent également s'assurer que leurs projets sont inscrits dans le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD).

4.1.1.3. Soumission des requêtes de décaissement au Budget/Trésor

Le budget et le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses sont les documents de base pour le financement des projets. Les différentes structures des Ministères sectoriels peuvent à bonnes dates introduire leurs requêtes pour le financement de leurs projets auprès de la Direction Générale du Budget et des Finances.

Figure 2 : Lien PND – PIP – Budget/DPPD


Source : Les auteurs, à partir des données collectées

4.1.2. Pour les projets financés exclusivement par les PTaDs

Certains projets financés exclusivement par les PTaDs peuvent aussi être inscrits au PIP avec comme condition préalable une convention signée avec le partenaire. Les modalités de mobilisation des ressources se trouvent, en règle générale, dans l'accord de financement. Ce type de financement se résume essentiellement à l'expression de requêtes sur des formulaires préconçus et disponibles chez le partenaire ou dans leurs manuels de procédures de projets.

4.1.3. Pour les projets cofinancés

Les projets cofinancés doivent également être soumis au PIP avec comme condition préalable une convention signée avec le partenaire. Pour ce type de projets, les deux procédures indiquées ci-dessus s'appliquent simultanément sauf si le partenaire a expressément consenti que les procédures de l'État s'appliquent au projet.

4.2. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés

Les acteurs clés et leurs rôles et responsabilités dans l'étape du financement sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14 : Acteurs clés et responsabilités de l'étape de financement

Acteurs clés	Rôles et responsabilités
Structures des Ministères sectoriels	Inscription au PIP, Transmission des projets au DPPD
DGPLP/ DPIP	Préparation PIP
Ministères sectoriels/Institutions publiques	Élaborent le DPPD et Budgets
Structures porteuses de projets	Requête de financement.
DGBF, Trésor public	Contrôle, traitement, allocation de ressources (DGBF) et décaissement (Trésor)
PTFs	Contrôle, traitement et décaissement

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

4.3. Outils et choix de décisions

La phase de financement doit permettre de financer le projet et de réviser si nécessaire le budget et le plan de décaissement. On pourrait aussi procéder à l'arrêt pur et simple du financement face à des risques inattendus non pris en compte et qui peuvent compromettre la réalisation ou la poursuite du projet.

Les principaux outils de l'élaboration de l'étape du financement sont présentés dans le tableau 15.

Tableau 15 : Outils et choix de décisions dans l'étape du financement

Outils/Documents	Choix de décisions
<ul style="list-style-type: none">- Les outils et documents clés pour la phase de financement du projet sont :- Budget du projet ;- PIP ;- Budget de l'État ;- Accords de financement (pour les projets cofinancés) ;- Plan de décaissement ;- Plan de financement ;- Requête de financement.	<p>Pendant la phase de financement, les choix suivants doivent être faits :</p> <ul style="list-style-type: none">- Financer le projet tel que prévu ;- Réviser le budget et le plan de décaissement ;- Arrêter le financement du projet

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

IV. MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

5.1. Définition et objectif

La mise en œuvre est l'exécution matérielle du projet. Elle consiste en l'exécution des tâches par les acteurs de mise en œuvre, la conduite de réunions, la mobilisation des ressources, la gestion des conflits, la coordination, l'élaboration de rapports d'étapes, la présentation des résultats. La mise en œuvre des nouveaux projets peut commencer par la réalisation d'une « étude de base » qui permet de qualifier et quantifier la situation de départ au travers d'indicateurs.

Le suivi permet aux décideurs et aux bénéficiaires du projet de connaître l'état d'avancement du projet et de prendre les mesures nécessaires pour continuer la mise en œuvre du projet vers l'atteinte des objectifs. Le suivi porte, d'une part, sur le processus du projet et, d'autre part, sur l'impact du projet. Le suivi du processus se concentre sur trois aspects :

- **Les activités** : en quoi les contributions physiques, les prestations des structures et l'implication des bénéficiaires permettent la réalisation des activités ? sont-elles adaptées ? faut-il les réorienter ?
- **Les résultats** : en quoi les effets engendrés par l'emploi de ces contributions correspondent aux résultats escomptés ? sont-ils conformes ? faut-il les réajuster ?
- **La gestion** : en quoi les ressources financières, humaines et techniques correspondent aux besoins des activités et de résultats du projet ? sont-elles mobilisées en temps utile, suffisantes et adaptées ? faut-il les reconsidérer ?

Le suivi quant à lui, est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématiques et continues d'informations au service de la gestion et de la prise de décision, c'est une fonction permanente. Un dispositif de suivi opérationnel est mis en œuvre afin de piloter les

activités, résultats, processus et effets intermédiaires tout au long de cette phase. Un dispositif de suivi administratif et budgétaire est également nécessaire.

Ces dispositifs définissent les acteurs, leurs rôles et leurs responsabilités concernant le suivi, les procédures de prise de décisions, les documents de référence et les indicateurs.

En Côte d'Ivoire, les structures publiques impliquées dans le suivi des projets sont :

- La Cellule de Revue des Dépenses Publiques (CRDP)
- La Direction des Marchés Publics (DMP) ;
- Le Contrôle Financier (CF) ;
- La Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP) ; etc.

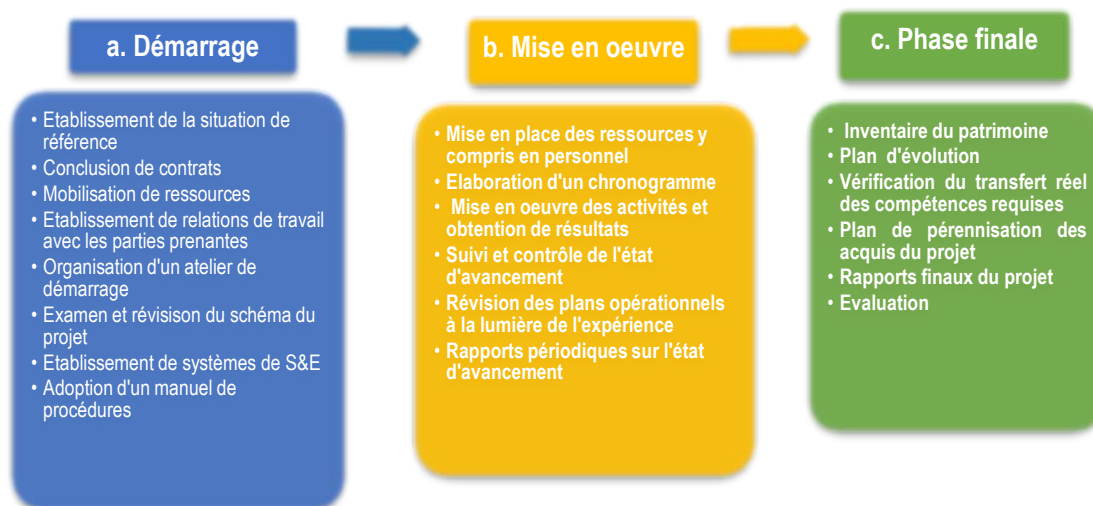
5.1. Principales étapes de la mise en œuvre d'un projet

La phase de mise en œuvre se compose généralement des étapes suivantes :

- a. Démarrage ;
- b. Mise en œuvre proprement dite ;
- c. Phase finale.

Les tâches clés associées à chacune de ces étapes sont résumées dans la figure 3 ci-dessous.

Figure 3 : Principales étapes de mise en œuvre des projets



Source : Les auteurs, à partir des données collectées

5.3. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés dans la mise en œuvre

Les principaux acteurs, leurs rôles et responsabilités respectifs sont présentés dans le tableau 16.

Tableau 16 : Principaux acteurs et responsabilités de la mise en œuvre et le suivi

Acteurs clés	Rôles et responsabilités
Ministères sectoriels/institutions publiques et autres porteurs de projets	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place du projet (recrutement de l'équipe de projet, acquisition des locaux, acquisitions des équipements et matériels, ...), - Suivi du bon déroulement du projet (y compris l'évaluation du contenu et de la qualité des rapports de monitoring), et au besoin suggérer des mesures correctrices pour favoriser une mise en œuvre efficiente et efficace.
Équipe du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse situationnelle de départ (le cas échéant), - Acquisition des locaux, - Préparer les documents de mise en œuvre (manuels, plans de passation de marchés, plans de travail, budgets actualisés, ...), - Acquisitions des équipements et matériels - Élaboration des rapports périodiques, - Assurer le suivi et la supervision
Consultants/bureaux d'études	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse situationnelle de départ (le cas échéant), - Évaluation, rédaction de documents techniques, - Audits externes annuels et des audits si nécessaire et/ou souhaitable, et fournir aux gestionnaires de l'audit les informations adéquates
Partenaires Technique et financier (PTFs)	<ul style="list-style-type: none"> - Appui technique et financier, - Suivi du bon déroulement du projet (y compris l'évaluation du contenu et de la qualité des rapports de monitoring), et au besoin suggérer des mesures correctrices pour favoriser une mise en œuvre efficiente et efficace. - Assurer le suivi et la supervision.
Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation de la qualité des services
Partenaires de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Préparer les documents de mise en œuvre (manuels, plans de passation de marchés, plans de travail, budgets actualisés, ...), - Exécuter les activités, - Élaborer les rapports périodiques.

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

5.4. Outils et choix de décisions

Cette phase doit permettre de poursuivre la mise en œuvre du projet, de réviser les plans (budget, ressources, activités, etc.) à la lumière de l'expérience acquise grâce au suivi d'autres projets. Dans des situations exceptionnelles, on peut recommander l'arrêt du projet. Les principaux outils et documents nécessaires à la phase du suivi de la mise en œuvre sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 17 : Outils et choix de décisions dans l'étape de mise en œuvre

Outils/Documents	Choix de décisions
<p>Les outils et documents clés pour la phase de mise en œuvre et suivi du projet sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plans opérationnels de travail ; - Plan de passation des marchés ; - Plan d'audit interne ; - Manuels de gestion administratifs, comptables et financiers ; - Plan de suivi-évaluation ; - Plan de formation ; - Rapports (état d'avancement, évaluation à mi-parcours, revue, études, suivi, supervision, annuels, suivi financier, budgétaire, audits) - Matrice du Cadre Logique ; - Matrice de la gestion des risques - Formats des rapports. - Mécanisme de suivi et évaluation 	<p>Pendant la phase de mise en œuvre et suivi, les choix suivants doivent être faits :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre la mise en œuvre du projet comme prévu ; - Réviser les plans (budgets, ressources, activités et éventuellement résultats) à la lumière de l'expérience acquise grâce au suivi et au contrôle du projet ; et - Dans des cas exceptionnels, arrêter le projet.

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

VI. EVALUATION

6.1. Définition et objectif

L'évaluation est l'appréciation périodique d'un projet en termes d'efficience, d'efficacité, d'impact, de viabilité et de pertinence en lien avec les objectifs fixés. Elle se fait généralement comme une analyse indépendante portant sur le contexte, les objectifs, les résultats, les activités et moyens déployés en vue de tirer des leçons susceptibles d'orienter la prise de décision.

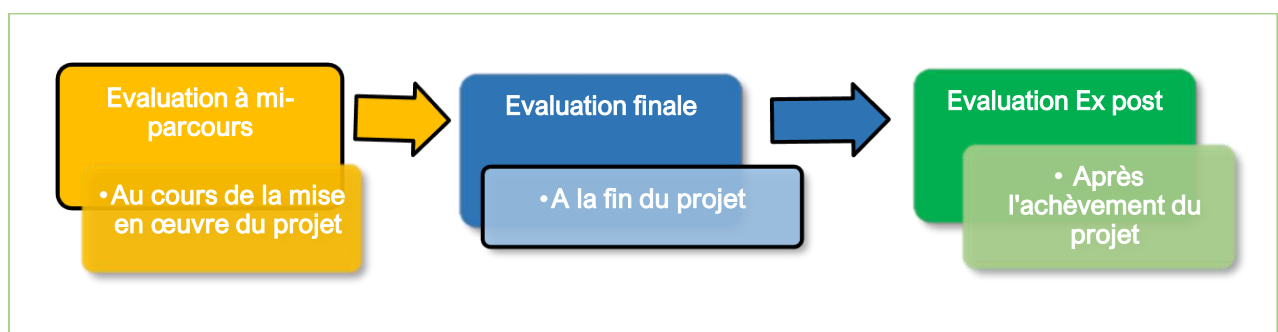
Une évaluation peut avoir lieu au cours de la mise en œuvre d'un projet (« évaluation à mi-parcours »), à la fin d'un projet (« évaluation finale ») ou après son achèvement (« évaluation ex post »), soit pour réorienter le projet ou pour tirer les leçons pour la programmation et les projets futurs. Une évaluation doit conduire à une décision de continuer, de rectifier ou d'arrêter un projet. Les conclusions et recommandations doivent être prises en compte dans la planification et la mise en œuvre de projets comparables à l'avenir.

Quelquefois, selon le contexte, l'on peut avoir recours à une évaluation avant le démarrage du projet (« évaluation ex ante »), dans ce cas, elle portera essentiellement sur la conception du projet.

Les principes de l'évaluation sont :

- Impartialité et indépendance du processus d'évaluation par rapport aux fonctions de programmation et de mise en œuvre ;
- Crédibilité de l'évaluation, grâce à l'intervention d'experts indépendants et compétents et à la transparence du processus, sans oublier une large diffusion des résultats ;
- Participation des parties prenantes au processus d'évaluation, afin de garantir que les différents aspects et points de vue soient pris en compte ;
- Utilité des observations et recommandations de l'évaluation, grâce à la fourniture en temps utile aux décideurs d'une information pertinente, claire et concise.

Figure 4 : Les types d'évaluations



Source : Les auteurs, à partir des données collectées

6.2. Qu'est-ce qu'on évalue ?

Dans les projets de développement, six (06) critères sont souvent évalués. Il s'agit de : la pertinence, la cohérence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Pertinence : Le projet est-il approprié au contexte, aux besoins et aux priorités ?

Cohérence interne : La logique d'intervention est-elle conforme à la stratégie retenue ?

Cohérence externe : Le projet s'intègre-t-il dans un contexte politique ou dans des programmes de développement (PND et plan stratégique sectoriel) ?

Efficience : Les moyens sont-ils utilisés correctement ? Leur utilisation peut-elle être encore optimisée ? Les résultats atteints sont-ils en rapport avec les moyens utilisés ? Le fonctionnement du projet est-il trop lourd, bureaucratique ? Le partenariat est-il un atout ou un frein ? Les outils de gestion et de suivi sont-ils utiles et fonctionnels ?

Efficacité : Les résultats sont-ils conformes aux objectifs ? Comment expliquer les contre-performances du projet ?

Impact : Quels sont les effets du projet sur son environnement large à moyen et long terme ? En quoi le projet contribue-t-il à des objectifs sectoriels plus larges ? Sont-ils attendus ou inattendus ? Quelles hypothèses peut-on formuler sur les changements inattendus ?

Durabilité : Les changements positifs du projet continueront-ils après le financement externe ? Quelle évolution possible des résultats du projet à long terme ? Les outils et méthodes seront-ils utilisés ou diffusés ? Les organisations créées ou renforcées au cours du projet seront-elles pérennisées ? Les compétences acquises sont-elles exploitées ? Le personnel participant à la gestion et à l'exécution du projet a-t-il acquis des compétences ?

6.3. Acteurs clés, rôles et responsabilités clés

Les principaux acteurs, leurs rôles et responsabilités dans la phase d'évaluation sont consignés dans le tableau 18 ci-dessous.

Tableau 18 : Acteurs clés et responsabilités dans l'étape d'évaluation

Acteurs clés	Rôles et responsabilités
Ministère sectoriel/institution/équipe de projet	Élaboration des termes de référence
Bailleurs/État	Financement de l'évaluation
Consultants/bureaux d'étude	Réalisation de l'évaluation
Équipe de projet	Coordination, suivi et validation de l'évaluation

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

6.4. Outils et choix de décisions

Cette phase doit permettre de justifier la poursuite ou non du projet, de la nécessité de révision des plans à la lumière des recommandations de l'évaluation à mi-parcours. Elle peut recommander la poursuite des autres phases du projet ou de suggérer son extension. Les principaux outils de la phase d'évaluation sont présentés dans le tableau 19.



Tableau 19: Outils et choix de décision dans l'étape d'évaluation

Outils/Documents

Les outils et documents clés pour la phase d'évaluation du projet sont :

- Termes de référence, y compris critères d'évaluation
- Documents de projets
- Matrice du Cadre Logique du projet
- Rapports d'évaluations antérieures
- Rapport d'évaluation (avec les principales recommandations)
- Rapport de suivi des recommandations.

Source : Les auteurs, à partir des données collectées

Choix de décisions

Pendant la phase d'évaluation, les choix suivants doivent être faits :

- Poursuivre la mise en œuvre du projet
- Réviser les plans (budgets, ressources, activités et éventuellement résultats) à la lumière des conclusions et recommandations de l'évaluation
- Recommander une autre phase du projet



TROISIÈME PARTIE : CONDITIONS D'UTILISATION DU GUIDE

I. COMPÉTENCES REQUISES

La mise en œuvre efficace du présent guide méthodologique implique la mise à niveau continue des acteurs clés sur la problématique globale de la gestion des projets. Il s'avère donc nécessaire pour les acteurs clés d'avoir des connaissances ou d'être formés :

- a. à la gestion du cycle de projets ;
- b. aux procédures des principaux PTFs (Banque Mondiale, EU, BAD, ...) ;
- c. aux procédures de programmation des investissements publics ;
- d. à la mobilisation des ressources et la gestion financière des projets.

II. TEMPS INDICATIF NÉCESSAIRE POUR SON UTILISATION

L'appropriation totale des directives clés de ce guide par les principaux acteurs de la GCP en Côte d'Ivoire prendra du temps comme tout processus de changement. Au moins une année sera nécessaire si les fonds sont disponibles pour assurer les plaidoyers et les formations indiquées dans le plan d'actions.

III. COÛT ET MODALITES DE MISE EN OEUVRE

L'utilisation effective du guide nécessite certaines activités en amont. Les budgets nécessaires peuvent quelques fois être importants et nécessiter une stratégie de mobilisation de ressources adéquates, notamment pour les activités de formation/orientation (voir plan d'actions en annexe n° 10).

IV. AVANTAGES ET LIMITES

Le guide fournit les outils nécessaires (mais non exhaustifs) pour une meilleure gestion des projets de développement en Côte d'Ivoire. Le cycle de projet tel que décrit, permet par l'intégration entre phases, de maintenir une certaine cohérence des interventions, et plus particulièrement d'inscrire les actions dans une cohérence programmatique.

Le processus de Gestion du Cycle de Projet comme celui du cadre logique et les approches résultats reposent sur une approche linéaire et donc simplificatrice de la réalité (une cause produit un effet). Cette simplification de la réalité facilite la gestion quotidienne des projets et programmes. La méthode trouve ses limites lorsque « le modèle simplifié se substitue à la réalité complexe ».



CONCLUSION

La Gestion du Cycle de Projet comporte six (6) étapes indissociables. Les acteurs et les documents clés de chaque étape peuvent différencier d'un projet à l'autre selon leur état d'exécution et les partenaires qui les financent.

Ce guide vise à consolider les procédures et à améliorer les méthodes et pratiques en matière de gestion de projet au sein de toutes les équipes de gestion de projet en Côte d'Ivoire. Il permet à son utilisateur :

- d'acquérir une vision d'ensemble et une compréhension des objectifs, principes, processus et normes des différentes étapes de la gestion de cycle de projet ;
- d'avoir une connaissance des méthodes et outils pratiques pour la l'identification, la planification, la programmation et le suivi d'un projet ; et
- de connaître les éléments essentiels d'une évaluation et d'une capitalisation des expériences et leçons apprises permettant de corriger les imperfections afin d'atteindre les résultats escomptés.

Ce document n'est qu'un guide qui s'inscrit dans le contexte national actuel de la Gestion du Cycle de Projet. Il peut connaître des améliorations suivant l'évolution du contexte du pays. Son application nécessite la mise en œuvre des actions indiquées dans le plan d'actions (annexe n° 10).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Arrêté interministériel N° 0002/2016/MPMBPE/MPMEF du 04 avril 2016 précisant les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) auxquels s'applique le décret N° 2015-475 du 1er juillet 2015.
2. Arrêté N° 346/MPMEF/MPMBPE du 12 mai 2016 portant création, organisation, composition et fonctionnement de la coordination des comités de suivi-évaluation des projets et programmes financés ou cofinancés par les partenaires techniques et financiers.
3. Commission Européenne EuropeAid Office de Coopération Affaires Générales, Manuel de gestion du cycle de projet, mars 2001.
4. Coordination Sud. Le Cycle de projet. Paris : Coordination Sud, 2005.
5. Décret n° 2012-1159 du 19 décembre 2012 portant institution d'un Département en charge de la planification et des statistiques au sein des ministères en vue de compléter le cadre institutionnel de gestion du cycle de projet.
6. Décret N° 2015-475 du 1er juillet 2015 portant procédures et modalités de gestion des projets et programmes financés ou cofinancés par les partenaires techniques et financiers.
7. Décret n° 2016-589 du 03 août 2016 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Cadre Institutionnel de Suivi et d'évaluation de la Mise en Œuvre du Plan National de Développement PND 2016-2020.
8. Directive n°07/2009/CM/UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA pour les cadres de Dépenses à Moyens termes (CDMT).
9. Document de Stratégie nationale de contrôle, suivi et évaluation 2009-2013 dont le diagnostic sur le dispositif de gestion du cycle de projet.
10. Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et Projet Annuel de Performance (DPPD-PAP).
11. FAO, Guide technique de gestion du cycle de projet, 2002.
12. FASCS, Appel à projets 2015, Guide méthodologique.
13. Gérard Casanova-Denis Abecassis, Gestion de projets-typologie de projets, Université de Lorraine
14. IFAID Aquitaine, Gestion du cycle de projet, 2010.
15. Jean Paul Ledant, Utiliser le cadre logique pour contribuer à un développement plus durable, Institut pour un développement durable, 2010.
16. Ministère de plan, Plan National de développement 2016 – 2020, Tome 1, 2 et 3.
17. Ministère de plan, Programme d'Investissement Public, 2017.
18. MSH, Transformer les managers en leaders, MSH, 2008.
19. Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2016-2020.
20. PMI, Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), 4^e édition, PMI, 2008.
21. Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale de la Côte d'Ivoire (PACIR).
22. Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) 2012-2015.
23. Schéma Directeur de la Statistique (SDS) 2016-2020.
24. Stratégie Nationale d'Exportation (SNE) pour la période 2015-2020.
25. Terre des hommes, manuel de cycle de projet, 2012.



ANNEXES

Annexe n° 1 : Matrice du cadre logique

Annexe n° 2 : Matrice d'Analyse des parties prenantes

Annexe n° 3 : Exemple d'Arbre à problèmes

Annexe n° 4 : Exemple d'arbre à solutions

Annexe n° 5 : Exemple d'arbre à stratégies

Annexe n° 6 : Procédures de soumission des projets en vigueur au PIP

Annexe n° 7 : Fiche de projet

Annexe n° 8: Canevas de budget

Annexe n° 9: Canevas de plan de financement

Annexe n° 10 : Plan d'actions de mise en œuvre du guide



Annexe n°1 : Matrice du cadre logique

LOGIQUE D'INTERVENTION	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
OBJECTIFS GLOBAUX	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	
OBJECTIF SPÉCIFIQUE	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
RÉSULTATS	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
ACTIVITÉS	Moyens	Coûts	Hypothèses
			Conditions préalables



LA LOGIQUE D'INTERVENTION
décrit les différents niveaux d'objectifs.

LES OBJECTIFS GLOBAUX sont des objectifs de hauts niveaux auxquels le projet contribue. Ils traduisent les bénéfices à long terme du projet.

L'OBJECTIF SPÉCIFIQUE est l'objectif central du projet en termes de bénéfices durables pour les populations cibles. Un seul Objectif spécifique.

LES RÉSULTATS sont les produits des activités entreprises permettant de réaliser l'objectif

LES ACTIVITÉS sont les actions à réaliser pour produire les résultats. Elles résument ce qui doit être mis en oeuvre par le projet.

LES INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES décrivent les objectifs du projet en termes de quantité, de qualité, de groupe(s) cible(s), de temps et de localisation. Les indicateurs doivent permettre de montrer si les objectifs ont été atteints.

Ils doivent se composer de 4 éléments :

- L'indicateur de base (montre une évolution générale)
- La quantité (augmentation de x%)
- La qualité (augmentation pour tel groupe cible...)
- Le temps (augmentation de x% sur y années).

LES MOYENS sont des ressources humaines et matérielles qui sont nécessaires pour exécuter les activités planifiées et pour gérer

LES SOURCES DE VÉRIFICATIONS indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des Objectifs globaux, de l'Objectif spécifique et des Résultats.

Ce sont les informations nécessaires à la formulation des IOV. (Remplacer les IOV pour lesquels il n'est pas possible de trouver une source valable par d'autres.) Elles peuvent prendre la forme d'enquêtes, de rapports. De journaux officiels, sondages...

LES COÛTS sont la traduction en termes financiers de toutes les ressources (moyens) identifiées.

HYPOTHÈSES

Les Hypothèses sont des facteurs externes qui influencent ou déterminent la réussite d'un projet: mais échappent à son contrôle.

Dès lors, on peut dire que les Hypothèses Répondent à la question suivante : « Quels sont les facteurs externes sur lesquels le projet n'a pas de prise et qui sont susceptibles d'entraver la mise en oeuvre du projet et sa viabilité à long terme ? ». Elles doivent être identifiées à tous les niveaux, ceux des activités, des résultats et de l'objectif spécifique.

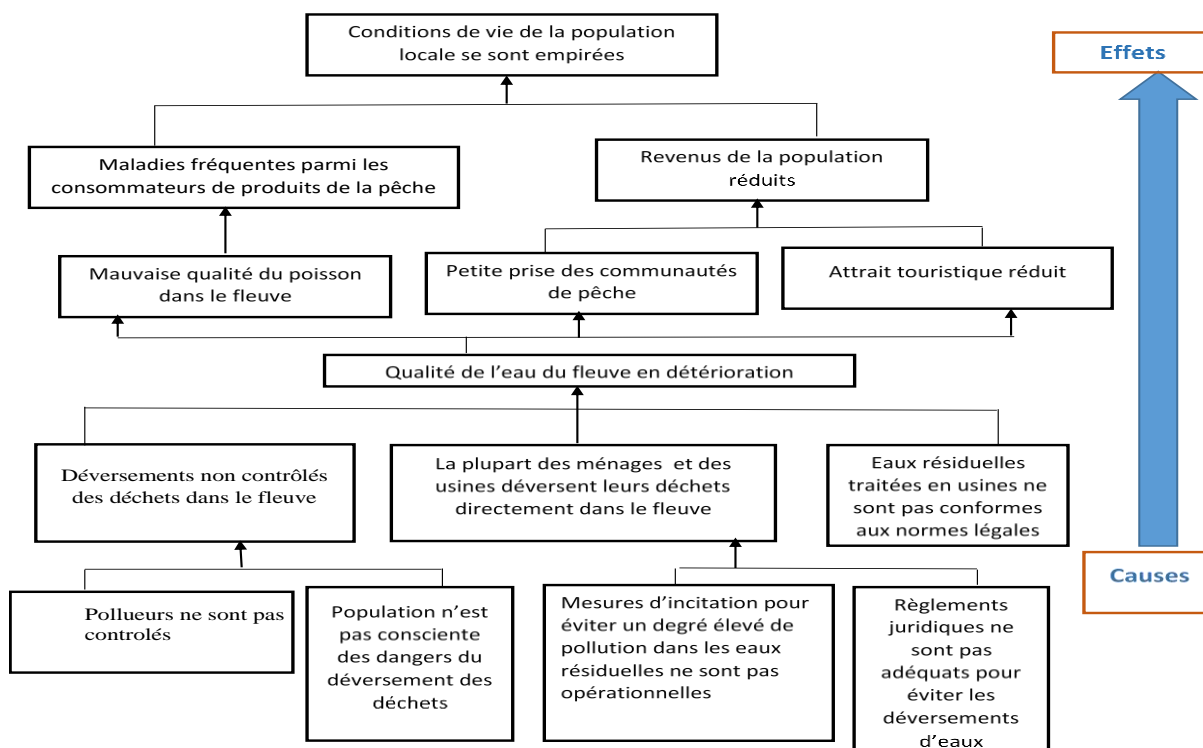
LES CONDITIONS PRÉALABLES
à la mise en oeuvre du projet



Annexe n° 2 : Matrice d'Analyse des parties prenantes

Partie prenante	Caractéristiques Sociale, économique Différences de genre Structure, organisation, statut, Attitudes ...	Intérêts & attentes Intérêts, objectifs ... Attentes	Sensibilité et respect vis-à-vis des aspects transversaux (environnement, genre, etc.)	Potentialités & faiblesses Dotation en ressources Connaissances, expérience ... Contribution potentielle	Implications & conclusions pour le projet Action éventuellement nécessaire Comment traiter avec le groupe
Gouvernement, Ministère du plan					
Gouvernement, Ministère du budget					
Gouvernement, district d'Abidjan					
Population, communauté					
Bailleurs					

Annexe n°3 : Exemple d'Arbre à problèmes



Source : Exemple tiré du guide de gestion du cycle de projet de la commission européenne

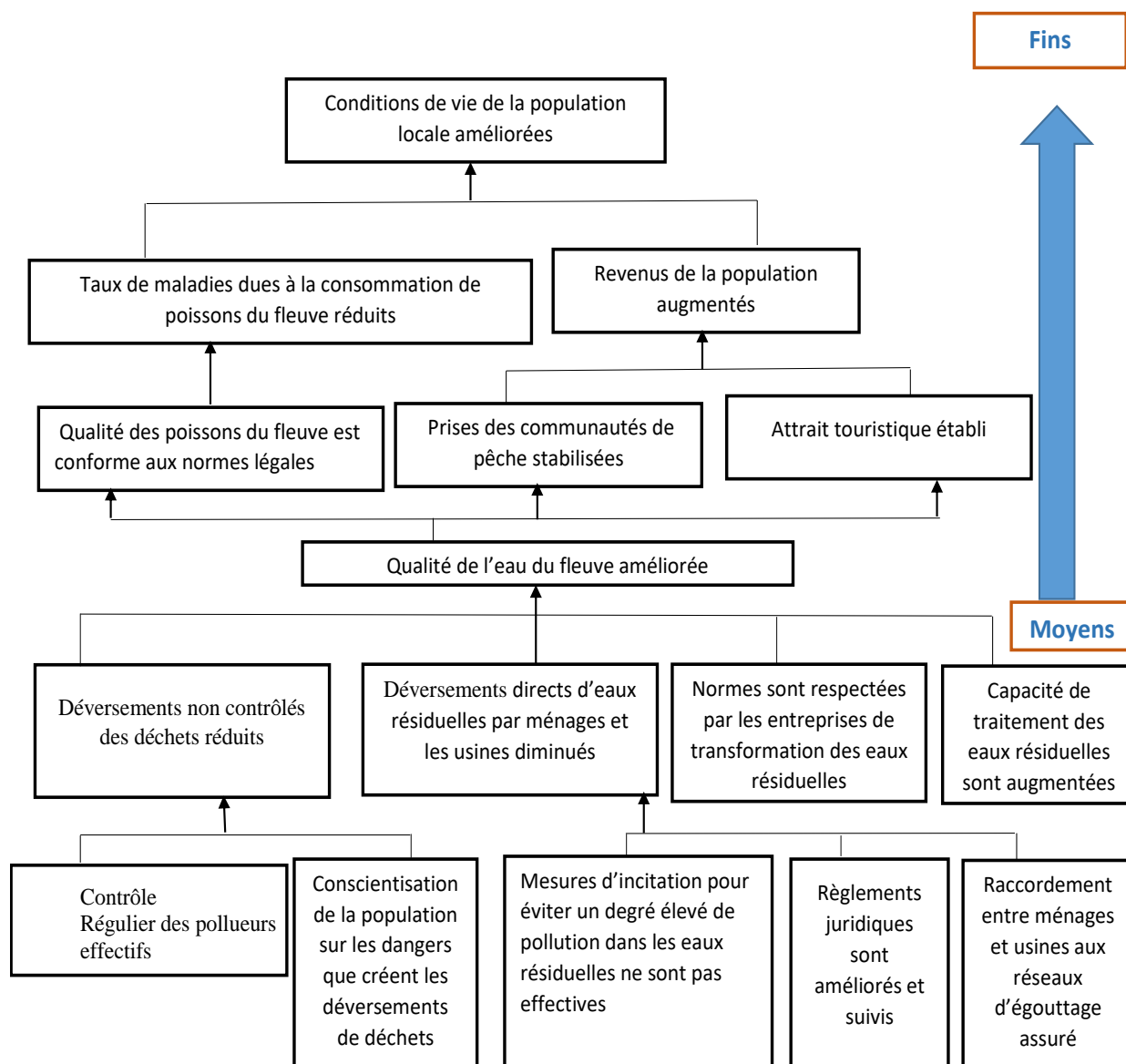
Étapes de construction de l'arbre à problèmes

- 1) Identifier les problèmes majeurs existants dans une situation donnée,
- 2) Sélectionner un problème comme point de départ,
- 3) Chercher les problèmes liés au problème de départ,
- 4) Établir une hiérarchie de causes à effets :
 - Problèmes qui causent directement le problème de départ sont placés en-dessous,
 - Problèmes qui sont des effets directs du problème de départ sont placés au-dessus,
- 5) Compléter avec tous les autres problèmes de la même manière,
- 6) Relier les problèmes par des flèches partant de la cause pour aboutir à l'effet,
- 7) Revoir le diagramme et vérifier s'il est valable et complet.

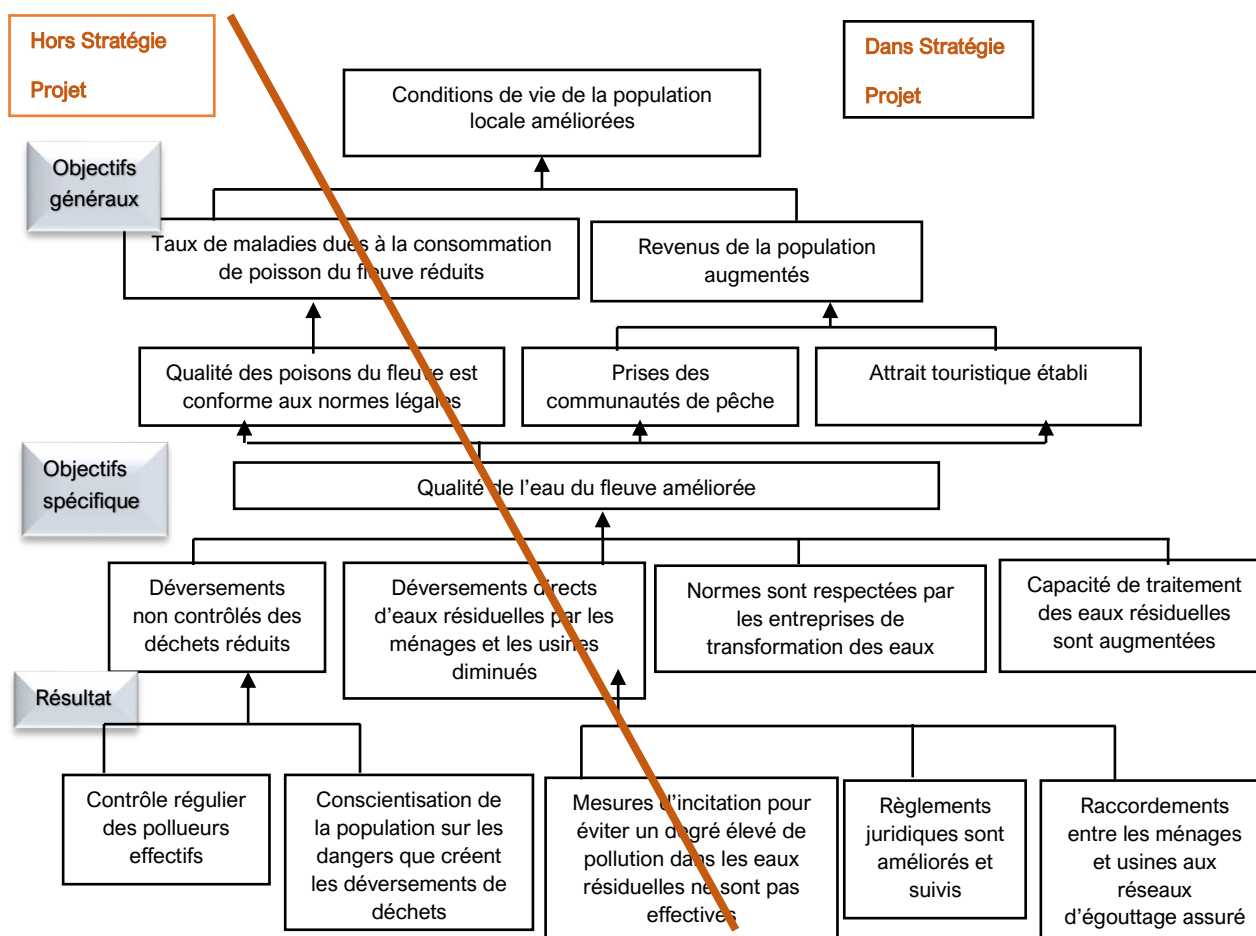
Remarque :

- Les problèmes doivent être formulés à la forme négative,
- Les problèmes doivent être des problèmes existants et non des problèmes futurs ou imaginés,
- La position du problème dans la hiérarchie n'indique pas son importance,
- Un problème ne correspond pas à une solution absente. Il s'agit d'une situation négative existante.

Annexe n°4 : Exemple d'arbre à solutions



Source : Exemple tiré du guide de gestion du cycle de projet de la commission européenne

Annexe n°5 : Exemple d'arbre à stratégies

Source : Guide de gestion du cycle de projet de la commission européenne

Annexe n°6 : Procédures de soumission des projets en vigueur au PIP

La procédure de soumission des projets au PIP se présente comme suit :

- Transmission des formulaires de fiche-projet aux ministères sectoriels pour exprimer leurs requêtes de financement des programmes et projets d'investissement publics ;
- Réception, analyse et programmation des projets par la DPIIP ;
- Organisation des conférences-programmes par la DPIIP avec les ministères sectoriels ;
- Mise en cohérence et harmonisation des propositions de projets par la DPIIP et
- Validation du projet de PIP et adoption en Conseil des Ministres.



Annexe n°7 : Fiche de projet

FICHE PROJET D'INVESTISSEMENT PUBLIC

Intitulé du projet: _____

Destination (uniquement pour les projets en cours): / / / / / / / / / /

1 - RESPONSABLE

Responsable du Projet : Contacts (tel; cel; E-mail) :
 Rédacteur de la Fiche : Contacts (tel; cel; E-mail) :
 Date de rédaction de la fiche: / / / / / / / / / /

2 - IDENTIFICATION DU PROJET

Section (Ministère ou Institution) : / / / /
 Structure initiatrice du projet (Direction et/ou service):
 Nombre de Phase : / / / /
 Numéro de la Phase : / / / /
 Durée de la Phase : / / / /
 Date de démarrage: / / / / / / / / / / / / / / / /
 Durée du projet : / / / / ans
Zone d'exécution:
 Régions :
 Districts :
 Départements :
 Communes :
 Sous-Préfectures:
 Villages:
 Hors-Cl :
 Milieu d'exécution : 1-Rural 2-Urbain 3- Inter-urbain

RECAPITULATIF DES COUTS	
Coût total :	en devise: en FCFA:
Demande de financement :	2017
CLASSIFICATION (Réservé à la Direction Générale du Plan)	
Code du projet :	/ / / / / / / / / / / / / / / /
Année de base de la programmation	2017
Type de projet :	/ / / /
Type d'intervention :	/ / / / / /
Secteur :	/ / /
Sous-secteur :	/ / / / /
Impact socio-économique :	/ / / /
Ordre de priorité du Ministère :	/ / / / / /

3 - DOSSIERS (Joindre les dossiers élaborés)

Nature du projet	Projet en cours	Projet nouveau
Dossiers du projet	Rapport de la dernière supervision	Termes de référence
	Rapport d'exécution	Etude de faisabilité
	Rapport de la dernière réunion avec les Bénéficiaires directs	Rapport de la dernière réunion avec les Bénéficiaires directs
		Rapport d'achèvement de la phase précédente
		Attestation du Secrétariat Général du Gouvernement
		Rapport de projet
		Autres (Dévis, Proforma, etc)

Cocher les cases en face des éléments correspondant au projet

4- PROJETS AVEC FINANCEMENTS EXTERIEURS (Joindre les accords existants)

Source (Nom du bailleur)	Nature du financement		Engagement contractuel* (Oui/non)	Avancement des négociations		Numéro de l'accord (signé)	Prorogation	
	Prêt/Don	Date limite de tirage		Niveau**	Date		Oui/non	Durée (ans)

(*) Il s'agit de savoir si l'assistance du bailleur est assujettie à une contribution précise de l'Etat.
 (**) 1= Accord de principe du Bailleur de fonds 2= Avis de non objection du bailleur 3= Convention de financement signée 4= Accord de mise en vigueur



5- DESCRIPTION DU SECTEUR					
Secteur :					
Caractéristiques du secteur:					
Objectifs généraux :					
Objectifs spécifiques :					
Stratégies sectorielles :					
Programme CDSMT :					
Actions gouvernementales :					
Axes prioritaires:					
6- ANALYSE SITUATIONNELLE DU PROJET					
Problème:					
Causes immédiates :					
Causes sous-jacentes :					
Causes structurelles :					
Objectif spécifique du projet :					
Composantes	Activités	Coûts	Extrants	Effets	Impact
Bénéficiaires directs	Dénominations	Rôles		Intérêts	
Maître d'ouvrage:					
Maître d'oeuvre:					



INTITULE DU PROJET :

8- ECHEANCIER DES PREVISIONS EN VALEUR (EN MILLIONS DE FCFA)*Tableau 1: Projets financés exclusivement sur ressources internes ou ressources propres de l'Etat*

Code Financement	Sources de financement	Total Financement	Réalisé Avant 2014	Réalisé en 2014	Réalisé en 2015	Dotation en 2016	PREVISIONS			TOTAL 2017 - 2019	Après 2019
							2017	2018	2019		
1	Trésor										
4											
5											
6											
TOTAL											

Tableau 2: Projets cofinancés

Code Financement	Sources de financement	Total Financement	Réalisé Avant 2014	Réalisé en 2014	Réalisé en 2015	Dotation en 2016	PREVISIONS			TOTAL 2017 - 2019	Après 2019
							2017	2018	2019		
1	Droits et Taxes										
	Contrepartie hors Droits et Taxes										
	<i>S/Total 1</i>										
1	Droits et Taxes										
	Contrepartie hors Droits et Taxes										
	<i>S/Total 2</i>										
1	Droits et Taxes										
	Contrepartie hors Droits et Taxes										
	<i>S/Total 3</i>										
1	Droits et Taxes										
	Contrepartie hors Droits et Taxes										
	<i>S/Total 4</i>										
1	Droits et Taxes										
	Contrepartie hors Droits et Taxes										
	<i>S/Total 5</i>										
TOTAL CONTREPARTIES (code 1)											
TOTAL EMPRUNTS (code 2 ou 92)											
TOTAL DONS (code 3 ou 93)											
TOTAL FINANCEMENT ETAT											
4											
5											
6											
TOTAL											

1 = Trésor 2 = Emprunts 3 = Dons 4 = Participation des collectivités territoriales 5= Participation des populations 6= Participation du secteur privé et autres 7: Privés extérieurs
8: Fonds Propres parapublics 9: Emprunts parapublics 92 = Emprunts en négociation 93 = Dons en négociation 94: Emprunts publics à rechercher 95: Dons à rechercher
96: Emprunts parapublics à confirmer



9- REPARTITION DES DEPENSES D'INVESTISSEMENTS											
Désignation des investissements	Durée de vie (Année)	Coût Total	Réalisé Avant 2014	Réalisé en 2014	Réalisé en 2015	A réaliser en 2016	PREVISIONS			TOTAL 2017-2019	Prévu après 2019
							2017	2018	2019		
21 Immobilisations incorporelles											
211 Etude, recherche et développement											
212 Brevets, marques de fabrique, droits d'auteur											
213 Conceptions de systèmes d'organisation- progiciels											
214 Droits d'exploitation- fonds de commerce											
215 Recherche en vue de la valorisation des ressources humaines											
218 Immobilisations incorporelles pr compte de tiers- acquisitions et travaux											
219 Autres droits et valeurs incorporels											
22 Sols-sous sols											
221 Terrains											
222 Sous-sols- gisements et carrières											
223 Plantations et forêts											
224 Plans d'eau											
228 Acquisitions et aménagements de sols et sous sols pour le compte de tiers											
23 Immeubles											
231 Bâtiments administratifs à usage de bureau											
232 Bâtiments administratifs à usage de logement											
233 Bâtiments administratifs à usage technique											
234 Ouvrages et infrastructures											
238 Immeubles-acquisitions, constructions et grosses réparations											
24 Meubles											
241 Mobilier et matériel de logement et de bureau (autre qu'informatique)											
242 Matériel informatique de bureau											
243 Matériel de transport de service et de fonction											
244 Matériel et outillages techniques (autres que de bureau)											
245 Matériels de transport en commun et de marchandises											
246 Collections- œuvres d'art											
247 Stocks stratégiques ou d'urgence											
248 Meubles-Acquisitions et grosses réparations pour le compte de tiers											
249 Cheptel											
25 Equipements militaires											
251 Bâtiments militaires (autres q'à usage de logement)											
252 Ouvrage et infrastructures militaires											
253 Mobilier, matériel, équipements militaires											
26 Prises de participations- placements- cautionnement											
27 Transferts en capital											
TOTAL											



10- REPARTITION DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT											
Dépenses de fonctionnement		Coût	Réalisé	Réalisé	Réalisé	A réaliser	PREVISIONS			TOTAL	Après
		Total	Avant 2014	en 2014	en 2015	en 2016	2017	2018	2019	2017-2019	2019
61	Dépenses de personnel										
611	Traitement de base des fonctionnaires										
612	Rémunération des autres catégories de personnels										
613	Primes et indemnités										
614	Cotisations sociales										
615	Avantages sociales										
616	Prestation familiales										
617	Frais de formation du personnel										
618	Assistants techniques										
619	Dépenses de personnel non ventilées										
62	Achats de biens et services										
621	Fournitures										
622	Dépenses d'entretien et de maintenance										
623	Prestations de service										
624	Assurance										
625	Eau, électricité, gaz et autres sources d'énergie										
626	Dépenses de communication										
627	Loyers et charges locatives										
628	Frais de transport et de mission										
629	Autres achats de biens et services										
63	Subvention d'exploitation										
631	Subventions aux établissements publics										
632	Subventions aux entreprises publiques et semi-publiques non financières										
633	Subventions aux entreprises privées										
634	Subventions aux institutions financières										
639	Subventions à d'autres catégories de bénéficiaires										
64	Autres transferts courants										
65	Intérêts et frais financiers										
66	Charges exceptionnelles										
69	Provisions et imprévus										
	TOTAL										



		11- REPARTITION DES DEPENSES PAR ZONE D'EXECUTION DU PROJET										
Zones d'exécution (Régions, Districts, Départements, Communes, Sous- Préfectures, Villages)	Objets de la dépense	TOTAL	Part en % du total	Réalisé Avant 2008	Réalisé en 2008	Réalisé en 2009	A réaliser en 2010	PREVISIONS			TOTAL 2011-2013	Après 2019
								2017	2018	2019		
		S/Total										
		S/Total										
		S/Total										
	TOTAL											

**Annexe n°8 : Canevas de budget**

Nature des dépenses	Coût unitaire/ Nombre d'unité/ Unité	Coût total	% du total
1. Investissements immobiliers			
1.1.		0	
1.2.		0	
Sous-total 1. Investissements immobiliers		0	
2. Équipements			
2.1.		0	
2.2.		0	
Sous-total 2. Équipements		0	
3. Fournitures et consommables			
3.1.		0	
3.2.		0	
Sous-total 3. Fournitures et consommables		0	
4. Études ou expertises			
4.1.		0	
4.2.		0	
Sous-total 4. Études ou expertises		0	
5. Personnel			
5.1.		0	
5.2.		0	
Sous-total 5. Personnel		0	
6. Renforcement des capacités et formations			
6.1.		0	
6.2.		0	
Sous-total 6. Renforcement des capacités et formations		0	
7. Suivi			
7.1.		0	
7.2.		0	
Sous-total 7. Suivi		0	
8. Capitalisation			
8.1.		0	
8.2.		0	
Sous-total 8. Capitalisation		0	
9. Communication			
9.1.		0	
9.2.		0	
Sous-total 9. Communication		0	
TOTAL DES COÛTS DIRECTS		0	
10. Coûts indirects (10% maximum du montant total du budget, si applicable)			
10.1.		0	
10.2.		0	
Sous-total 10. Coûts indirects		0	
11. Imprévus (5% maximum du montant total du budget, si applicable)			
		0	
Sous-total 11. Imprévus		0	
TOTAL GLOBAL (coûts directs + coûts indirects + imprévus)		0	

**Annexe n°9 : Canevas de plan de financement**

Nature de dépenses	État	Bailleur 1	Bailleur 2	Bailleur 3
1. Investissements immobiliers				
1.1.				
1.2.				
Sous-total 1. Investissements immobilier	0	0	0	0
2. Équipements				
2.1.				
2.2.				
Sous-total 2. Équipements	0	0	0	0
3. Fournitures et consommables				
3.1.				
3.2.				
Sous-total 3. Fournitures et consommables	0	0	0	0
4. Études ou expertises				
4.1.				
4.2.				
Sous-total 4. Études ou expertises	0	0	0	0
5. Personnel				
5.1.				
5.2.				
Sous-total 5. Personnel	0	0	0	0
6. Renforcement des capacités et formations				
6.1.				
6.2.				
Sous-total 6. Renforcement des capacités	0	0	0	0
7. Suivi				
7.1.				
7.2.				
Sous-total 7. Suivi	0	0	0	0
8. Capitalisation				
8.1.				
8.2.				
Sous-total 8. Capitalisation	0	0	0	0
9. Communication				
9.1.				
9.2.				
Sous-total 9. Communication	0	0	0	0
TOTAL DES COÛTS DIRECTS	0	0	0	0
10. Coûts indirects (10% maximum du montant total du budget), si applicable				
10.1.				
10.2.				
Sous-total 10. Coûts indirects	0	0	0	0
11. Imprévus (5% maximum du montant total du budget)				
Sous-total 11. Imprévus	0	0	0	0
TOTAL GLOBAL (coûts directs + coûts indirects)	0	0	0	0
Pourcentage				

Annexe n°10 : Plan d'actions de mise en œuvre du guide

N°	Activités	Calendrier						Responsables
		2020		2021				
		T3	T4	T1	T2	T3	T4	
	Valider le guide de la GCP		X					Ministère du Plan
	Reproduire et diffuser le guide de la GCP		X					Ministère du Plan
	Mise en place d'un comité de suivi de la mise en œuvre du présent plan d'actions		X					Ministère du Plan
	Former les acteurs à l'utilisation du Guide		X	X				Ministère du Plan
	Assurer le plaidoyer pour la révision du décret n°2015-475 du 1 ^{er} juillet 2015 (désignation des différentes phases de la GCP+ rôle des PTF à corriger)			X				Ministère du Plan
	Assurer le plaidoyer pour la révision de l'arrêté interministériel n°0002/2016/MPMBPE/MPMPF du 04 avril 2016 qui reconnaît la Banque mondiale comme seul PTF			X				Ministère du Plan
	Assurer le plaidoyer pour la mise en place dans les délais les organes de gouvernance institutionnelle des projets		X	x	x	x	x	Ministères sectoriels et Institutions
	Assurer le plaidoyer pour rendre opérationnels les départements en charge de la planification et des statistiques créés par le décret 2012-1159 du 19 décembre 2012.			x	x			Ministères sectoriels et Institutions
	Former les gestionnaires de projets aux procédures des bailleurs			x	x	x		Équipes projets
	Renforcer les systèmes d'information des ministères techniques			x	x	x	x	Ministères sectoriels et institutions
	Élaborer/actualiser des cadres stratégiques sectoriels alignés sur le PND		X	x	x	x	x	Ministères sectoriels et institutions
	Faire le plaidoyer pour l'application effective de la réforme AECP initiée par le FMI			X	X	X	X	Ministère du Plan
	Former les responsables de projets sur les procédures du PIP			X	X	X	X	Ministère du Plan
	Former les responsables des projets sur la mobilisation des ressources et la gestion financière des projets			X	X	X	X	Ministère du Plan
	Assurer un plaidoyer pour la prise d'un arrêté par le premier Ministre pour rendre le guide exécutoire et contraignant			X	X	X	X	Ministère du Plan
	Assurer le plaidoyer pour le renforcement du suivi des projets par les structures dédiées de l'État (La cellule de revue des dépenses publiques, la DBE, la DMP, le contrôle financier, la DPIP)			X	X	X	X	Ministère du Plan



Modalités de mise en œuvre efficiente du présent plan d'actions

Les conditions préalables

La mise en œuvre efficiente se fera suivant les modalités ci-après :

1. La mise en place effective d'un comité de suivi de ce plan d'actions
2. l'élaboration d'un calendrier de suivi de la mise en œuvre du plan d'actions
3. Mettre en place un budget pour le fonctionnement du comité

Les mécanismes de mise en œuvre des activités du plan d'actions

1. Pour les activités 1 et 2

- ✓ Élaborer les TDRs de l'atelier de validation
- ✓ Élaborer le budget de l'atelier de validation et de la reproduction du guide
- ✓ Mobiliser le budget de ces activités.

2. Pour l'activité 3

- ✓ Le Ministre du Plan devra prendre une note de service de nomination des membres de ce comité. Ce comité comprendra au plus 5 membres dont à titre indicatif, 3 du Ministère du plan, 1 de la primature, 1 du Ministère du budget.
- ✓ Élaborer les TDRs de ce comité
- ✓ Budgétiser le fonctionnement de ce comité

3. Pour les activités portant sur le plaidoyer (activités 5, 6, 7, 8, 12, 15 et 16)

Le Ministère du plan sera responsable de ces activités :

- ✓ Élaborer des notes techniques et des projets de textes réglementaires (décrets, arrêtés, notes de services, ...)
- ✓ Proposer des communications en conseil des Ministres si nécessaire ;
- ✓ Sensibiliser les autres ministères et institutions impliquées

4. Pour les activités de formation (4, 9, 13 et 14)

- ✓ Élaborer les TDRs des formations (y compris l'identification des profils à former)
- ✓ Mobiliser les ressources pour assurer ces formations

5. Pour l'activité 10 : Renforcer les systèmes d'information des ministères techniques

- ✓ Identifier les besoins en renforcement (voir l'état des lieux)
- ✓ Mobiliser les ressources humaines, techniques, financières pour le renforcement
- ✓ Conduire les activités de renforcement

6. Pour l'activité 11 : Élaborer/actualiser des cadres stratégiques sectoriels alignés sur le PND

- ✓ Sensibiliser les Ministères sectoriels
- ✓ Mettre en place des processus consensuels
- ✓ Mettre en œuvre les processus

GLOSSAIRE DES TERMES CLES

Activité

Actions entreprises ou travaux menés en vue d'obtenir des réalisations spécifiques. L'activité utilise des ressources telles que des fonds, du matériel, une assistance technique et d'autres types de moyens. Terme connexe : action de développement.

Arbre à problèmes : il vise, sous forme schématique, à identifier un problème central, ses effets et causes premières.

Arbre à solutions : il vise à clarifier les objectifs essentiels d'une intervention voulant s'attaquer à un problème central et à parvenir à un accord sur les activités requises pour les atteindre.

Assistance/Appui technique

Transfert de savoir-faire et de compétences à des personnes ou des organisations pour leur permettre d'exercer leurs fonctions de manière efficace et durable.

Bénéficiaires

Individus, groupes ou organisations qui bénéficient de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. Termes connexes : publics concernés, ciblés ou atteints.

But

Objectif énoncé relatif au projet ou au programme de développement. Énoncé général des intentions relatives à l'exécution d'une intervention.

Cadre logique

Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

Capacité

Aptitude des individus et des organisations à exercer des fonctions de manière efficace et durable.

Collecte de données

L'approche ou la méthode utilisée pour le rassemblement systématique et organisé des données dans un but particulier à partir de diverses sources. La collecte de données peut être quantitative (se rapporte au comptage et à la mesure) ou qualitative (se fonde sur les approches particulières pour explorer les perceptions, connaissances, attitudes et pratiques).

Confidentialité

Elle permet de s'assurer que les données sont bien conservées ou gardées selon les normes nationales ou internationales. La confidentialité d'un système rassure les personnes auprès de qui les données sont collectées.

Conclusion

Les conclusions font ressortir les facteurs de succès et d'échec de l'action évaluée, avec un intérêt particulier accordé aux résultats et aux impacts, escomptés ou non, et plus généralement aux autres points forts et points faibles. Une conclusion fait appel à des données et des analyses élaborées à partir d'un enchaînement transparent d'arguments.

Diagrammes de Venn : Utilisent des cercles ou d'autres formes entrecroisées pour illustrer les relations logiques entre deux ensembles d'éléments ou plus. Souvent, ils jouent le rôle d'outil d'organisation visuelle en montrant les similitudes et différences de divers éléments. Les diagrammes de Venn, appelés aussi diagrammes d'ensembles ou diagrammes logiques.

Données

La donnée est un fait brut, non traité. Un ensemble de données organisées en fonction des caractéristiques démographiques, géographiques, etc. permet de fournir une (des) information(s).

Effet

Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

Efficacité (Succès, réussite)

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action ont été atteints, ou sont en train de l'être. C'est le degré de réalisation des objectifs d'une intervention tant du point de vue quantitatif que qualitatif.

Efficiences

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont utilisées de façon économe pour atteindre les objectifs. C'est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financiers, humains, temps, etc.).

Évaluation

Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

Le terme « évaluation » désigne également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée.

Remarque : Dans certains cas l'évaluation suppose la définition de normes appropriées, l'appréciation des performances par rapport à celles-ci, et en juger les résultats attendus et obtenus. Elle permet de dégager des leçons pertinentes.

Évaluation externe

Évaluation d'une action de développement conduite par des services et/ou des personnes extérieures au bailleur de fonds et à l'organisation responsable de la mise en œuvre.

Évaluation interne



Évaluation conduite par un service et/ou des personnes qui dépendent des responsables de l'action de développement chez le bailleur de fonds, chez ses partenaires ou au sein des organisations chargées de la mise en œuvre. Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir, de mettre en œuvre et de participer à l'exécution (bénéficiaires) d'une action de développement. Terme connexe : auto-évaluation.

Exhaustivité

L'exhaustivité signifie que le système d'information dont les résultats proviennent tient compte de toutes les données qui devraient être collectées et rapportées.

Extrant (Produit)

Biens, équipements ou services qui résultent de l'action de développement. Le terme peut s'appliquer à des changements induits par l'action qui peuvent conduire à des effets directs.

Fiabilité

Cohérence et consistance des informations sur la base desquelles se fondent l'évaluation et les jugements qui en découlent. La fiabilité fait référence à la qualité des techniques, procédures et analyses utilisées pour collecter et interpréter les données.

Remarque : l'information est fiable si des observations répétées utilisant les mêmes outils dans des conditions identiques produisent des données similaires.

Fréquence de collecte de données

Périodicité (journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel, annuel) à laquelle les données seront collectées.

Gestion axée sur les résultats

Stratégie de management orientée vers la performance, la réalisation d'extrants et l'accomplissement d'effets directs.

Hypothèses

Suppositions déduites de facteurs ou de risques pouvant avoir des répercussions sur le progrès ou le succès de l'action de développement. Appréciation de facteurs qui contribuent, ou pourraient contribuer, à l'atteinte des objectifs d'une intervention donnée avec quantification de leur probabilité d'apparition et leur impact prévisible. Termes connexes : Analyse des risques

Impacts

Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

Indicateur

Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) : Les IOV précisent les évidences qui indiquent si un résultat anticipé, un objectif spécifique, ou un but a été réalisé. Ils définissent les groupes visés et les groupes d'appui (qui ?) ; ils quantifient (combien ?) ; ils qualifient (à quel point ?) ; ils délimitent (avant quand ?) ; et ils spécifient les sites (où ?)



Indicateur de performance

Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié.

Objectif du programme ou du projet

Énoncé détaillé et précis de ce que l'on souhaite obtenir de la mise en œuvre d'une intervention en termes physiques, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres. Un bon objectif doit être Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste et Défini dans le temps.

Outils pour la collecte de données

Instruments ou techniques utilisés pour le rassemblement systématique et organisé des données.

Partie prenante

Tout individu ou institution susceptible d'affecter – directement ou indirectement, de façon positive ou négative – ou d'être affecté par les résultats des projets ou programmes.

Partenaires

Personnes et/ou organisations qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun.

Remarque : le concept de partenariat évoque des objectifs conjoints, des responsabilités partagées en ce qui concerne les réalisations, des engagements réciproques et une obligation de rendre compte de manière claire. Les partenaires peuvent être des organisations gouvernementales, de la société civile, des ONG, des universités, des associations professionnelles, des organisations multilatérales, des entreprises privées, etc.

Performance

Mesure selon laquelle l'action de développement ou un partenaire opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

Pertinence

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Remarque : rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte.

Programme

Ensemble de projets différents, mais apparentés, qui contribuent tous, chacun à sa manière, au même objectif de développement.

Projet

Intervention consistant à la mise en œuvre d'un ensemble d'activités planifiées et interdépendantes visant à atteindre des objectifs définis avec un budget déterminé et dans une période bien définie.



Promptitude

Elle caractérise le fait que les informations à transmettre selon un circuit et une période définie le sont à temps. Les informations sont disponibles et à jour.

Qualitatif

Ce qui n'est pas exprimable sous forme numérique. Les données qualitatives portent sur la manière dont les gens ressentent quelque chose, sur leurs opinions, leurs expériences, plutôt que sur des nombres (données quantitatives). Elles décrivent surtout les connaissances, les attitudes ou les comportements des personnes.

Quantitatif

Ce qui est mesuré ou mesurable sous forme de chiffres.

Rapportage

Production et la diffusion systématique et périodique de documents permettant de fournir à une organisation et ses partenaires (État, Bailleurs, bénéficiaires, parties prenantes, etc.) des informations sur l'état d'avancement, les difficultés, les succès et les leçons apprises de la mise en œuvre d'un projet/programme

Recommandations

Propositions qui ont pour but de promouvoir l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une action de développement, de réorienter les objectifs, et/ou de réallouer les ressources. Les recommandations doivent être reliées aux conclusions.

Ressources (Moyens, intrants)

Moyens financiers, humains et matériels utilisés pour l'action de développement.

Résultats

Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs et/ou négatifs) d'une action de développement.

Source de vérification/de collecte

Documents qui indiquent l'origine (lieu) et la forme sous laquelle sont disponibles les informations sur la réalisation des activités et le renseignement des indicateurs. Moyen d'information permettant de renseigner les indicateurs.

Suivi

Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.

Supervision

Processus permettant de former, guider, soutenir et encourager le(s) responsable(s) de la mise en œuvre d'une activité sur le lieu de travail pour qu'il(s) puisse(nt) l'exécuter avec efficacité et conformément aux directives.

Activité ponctuelle du suivi qui consiste à observer les acteurs sur le site de travail afin de leur apporter l'appui technique (connaissances et pratiques) nécessaire pour améliorer leurs prestations conformément aux directives.

La supervision porte sur le personnel ou les acteurs et non sur leurs tâches ou activités.



Système de gestion de l'information

Processus de saisie, de regroupement et d'organisation des données devant permettre de fournir des informations et rapports aux responsables, d'aider au suivi et au contrôle de l'organisation, des ressources, des activités et des résultats d'un projet/programme.

Système de suivi-évaluation

Ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation des rapports indiquant les moyens et les compétences nécessaires pour que les résultats du suivi et de l'évaluation apportent une contribution utile à la prise de décision dans le cadre d'un projet/programme.

Termes de référence

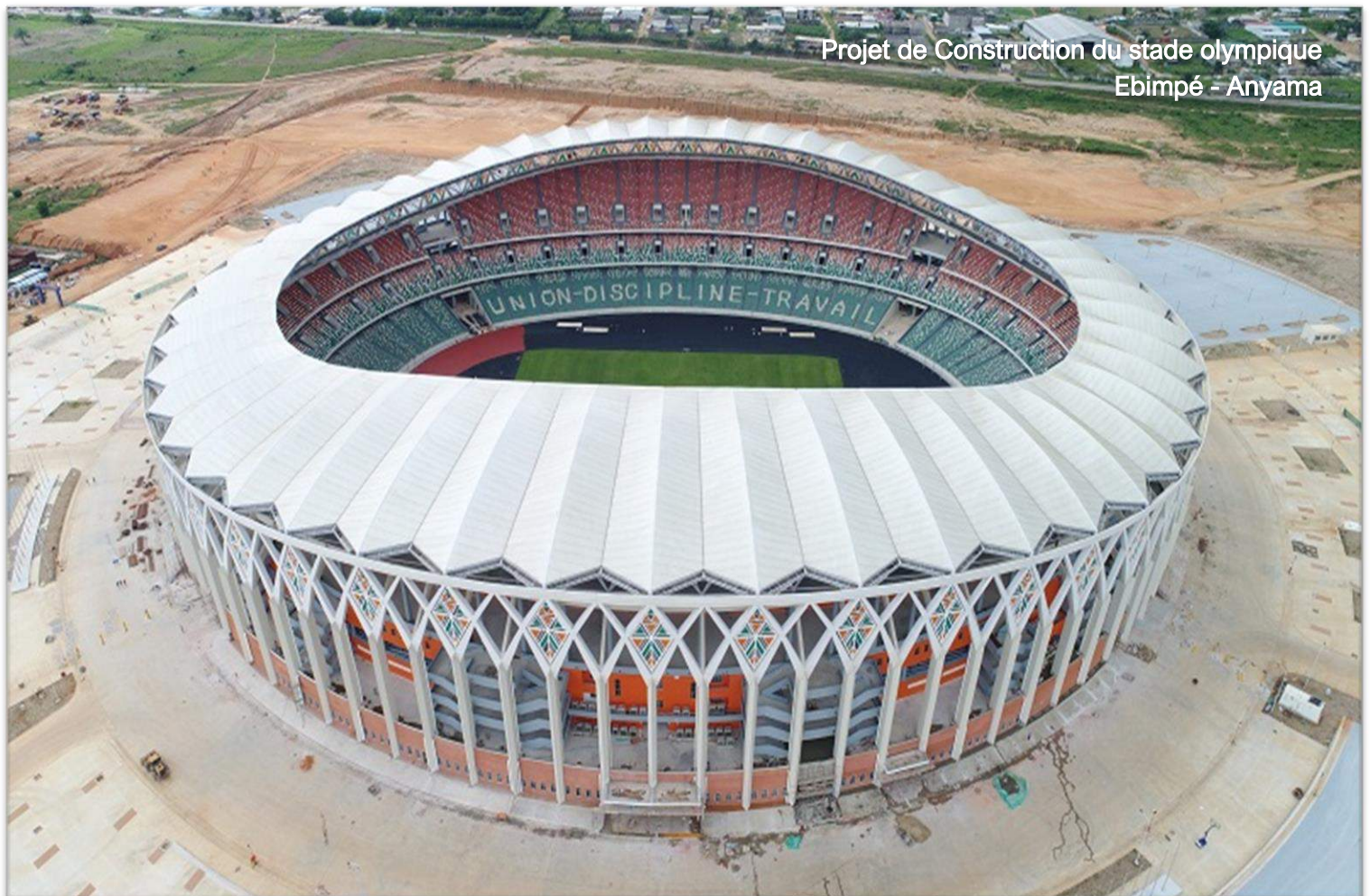
Document écrit présentant le but et le champ d'une action ou une intervention, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier la performance ou de conduire les analyses, les ressources et le temps nécessaires, ainsi que les conditions de présentation des résultats.

Validité

Disposition selon laquelle les stratégies et les instruments de collecte d'information permettent de mesurer ce qu'ils sont censés mesurer.

Viabilité (Pérennité, durabilité)

Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention, une fois que la contribution (matérielles, humaines, financière) externe sera terminée. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme.



Projet de Construction du stade olympique
Ebimpé - Anyama



Projet de d'aménagement de la route Yakassé
Attobrou-Adzopé