MINISTERE DU BUDGET,
DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

Secrétariat Général

Direction Générale du Budget

GUIDE DE MONTAGE DES PROJETS

EDITION 2012

Son Excellence, le Président Ali BONGO ONDIMBA

« Nous voulons un avenir plus solide et plus sûr pour nos enfants et nous en sommes capables. Notre Ambition est de faire du Gabon un pays émergent, en moins d'une génération, d'ici 2025. ».

« ... Cette ambition n'est pas négociable. Par contre, sa mise en œuvre harmonieuse nécessite un dialogue avec tous les acteurs, afin que chacun contribue au mieux, de façon sincère dans l'intérêt bien compris de toutes les parties prenantes, à sa concrétisation. ».

Président Ali BONGO ONDIMBA

EQUIPE TECHNIQUE

- ☞ Président du Comité Directeur du Projet : **Yves Fernand MANFOUMBI**, Directeur Général du Budget ;

- ☞ Assistant du Président du Comité Directeur du Projet : **Christian MOUELE MOUELE**, Chargé d'Etudes au Cabinet du Directeur Général du Budget ;

- ☞ Coordonnateur du projet : **Michel TSAMBA**, Directeur du Budget ;

- ☞ Secrétaire Technique du projet : **Kern IPONGA**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

- ☞ Membres :

  - **Thierry MINKO**, Directeur Général Adjoint du Budget chargé de la réforme budgétaire ;

  - **Confidence NZIENGUI BOUSSOUGOU**, Chef de Service du Contrôle de Gestion à la Direction de la Solde ;

  - **Yvon MOMBO**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Bertrant OLLIANG**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Marie-Jeanne MENGUE**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Pauline ETOUGHE**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Christian NGUEMA EBANE**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Saint-Cyr NGUEMA ONDO**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Stephan MOHESSOU**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Flore ANOUMBO YENOT**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Guy-Armand MOUKAGNI**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Jean Herman NZEBI**, Chargé d'Etudes à la Direction du Budget ;

  - **Omer NTOUGOU** (Consultant)**,** Expert en management de projet – Directeur de la Communication à l'Agence Nationale des Parcs Nationaux.

SOMMAIRE

PREFACE…… 5
INTRODUCTION 7

PARTIE I : Le contexte et la justification du projet 9
I. La stratégie de développement 9
II. La situation de référence 10
III. Les objectifs du projet 11
IV. La stratégie d'intervention 11
V. Les hypothèses critiques 12

PARTIE II : La faisabilité du projet 13
I. La faisabilité technique 13
II. La faisabilité socio-économique 14
III. La faisabilité environnementale 15
IV. La faisabilité institutionnelle 15
V. La faisabilité financière 18

PARTIE III : Le cadre logique 20
I. La définition 20
II. L'exploitation et l'illustration 20
III. La matrice du cadre logique de la Direction Générale du Budget 21

PARTIE IV : Les évaluations des projets 23
I. L'évaluation 23
II. Le suivi 23
III. Le suivi-évaluation 24

PARTIE V : La pérennisation des acquis du projet 25
I. Les ressources humaines 25
II. Les immobilisations corporelles 25
III. Les immobilisations incorporelles 26
IV. Les réaménagements et réformes institutionnels 26

ANNEXES 27
Annexe 1 : La planification stratégique du développement du Gabon 29
Annexe 2 – la Matrice SWOT 31
Annexe 3 : La définition des objectifs du projet 33
Annexe 4 – Le chronogramme d'activités 36
Annexe 5 : Les métiers transversaux 37

Annexe 6 : Le cadre logique 39
Annexe 7 – Le modèle de termes de référence 47
Annexe 8 : Fiche de synthèse de montage de projets 49

PREFACE

Dans le cadre de l'amélioration de la gestion des finances publiques entamée dès 2002, le Ministère en charge du Budget conduit un vaste programme de réformes.

En ce qui concerne particulièrement les aspects budgétaires, l'on note l'élaboration d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) et la mise en œuvre de la budgétisation par objectifs de programme (BOP).

Ainsi, pour mener à bien l'opérationnalisation du projet de société de Son Excellence **Ali BONGO ONDIMBA**, Président de la République, Chef de l'Etat, « L'avenir en confiance », la recherche de l'efficacité de la dépense publique et la gestion axée sur les résultats commandent nécessairement une évaluation objective et rigoureuse des besoins basés sur des normes et des référentiels qui bannissent l'arbitraire et le saupoudrage.

C'est à ce titre que le guide de montage de projets est mis à la disposition de toute l'Administration.

Le guide de montage de projets s'appuie, non seulement sur une revue de la théorie et de la pratique des partenaires au développement relative au montage de projets, mais aussi sur une large concertation de l'Administration. Il est donc le résultat d'une profonde réflexion et d'une action concrète destinée à accompagner les porteurs de projets.

Cet outil permettra désormais aux administrations d'élaborer les projets devant contribuer à la mise en œuvre du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE).

Dorénavant, la prise en compte des projets dans le programme d'investissements publics (PIP) sera conditionnée par la démarche présentée dans ce document.

J'en appelle donc à l'ensemble de l'Administration à s'approprier et à internaliser les principes, concepts et techniques de montage de projets contenu dans le présent guide.

A cet effet, le Ministère en charge du Budget se tient à votre disposition.

Fait à Libreville, le

Le Ministre du Budget, des Comptes Publics et de la Fonction Publique

Rose Christiane OSSOUKA RAPONDA

INTRODUCTION

Dès le milieu des années 90, le Gabon a entrepris de réaliser une refonte profonde de son économie, de sa politique sociale et de son organisation institutionnelle, afin d'assurer la diversité de ses sources de revenus et garantir le bien-être des populations, par une redistribution équitable de la richesse créée.

Cette volonté s'est matérialisée par la production de trois (3) documents de portée stratégique à savoir :

- Gabon 2025, vision prospective du développement du Gabon à l'horizon 2025 produit en 1996 ;
- La Loi portant Orientation Stratégique du Développement Economique et Social (LOSDES) votée en 2003, fixant pour 7 ans les grands axes stratégiques ;
- Le Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (DSCRP), adopté en 2005 et précisant de manière opérationnelle les actions à mener dans les quatre (4) piliers (productif, infrastructures, services sociaux et gouvernance).

En aout 2009, le Chef de l'Etat a été élu sur la base de son programme de société, *« L'avenir en confiance »*, qui se concrétise par la mise en œuvre du *« Plan stratégique Gabon émergent »*. C'est une vision novatrice du développement économique et social qui repose sur :

- une économie compétitive ;
- une croissance économique forte et durable ;
- une prospérité partagée.

Pour ce faire, dans sa lettre de cadrage budgétaire datant du 1er avril 2010 adressée au Premier Ministre, le Chef de l'Etat a rappelé que « *Le plan stratégique Gabon émergent sera décliné en plans d'actions opérationnels […]. La recherche de l'efficacité de la dépense publique et la gestion par objectifs, visant le résultat, commandent nécessairement une évaluation des besoins administratifs, basés sur des normes et des référentiels qui bannissent l'arbitraire et le saupoudrage*. »

En tant qu'instrument à la disposition des gouvernants, le budget de l'Etat permet de traduire les orientations du PSGE en projets de développement.

Or, il n'existe actuellement aucun outil d'analyse permettant d'obtenir des informations requises pour apprécier un projet.

Le guide de montage de projets se positionne ainsi comme une initiative de la réforme budgétaire, permettant de répondre à la question du choix d'un projet de développement avant son inscription au programme d'investissements publics.

L'objectif global de ce guide est d'inscrire au budget de l'Etat des projets découlant d'un processus normé, s'inspirant des standards internationaux en matière de montage de projets.

Plus spécifiquement, il permettra de :

- doter l'Administration d'un canevas standard pour le montage de projets afin de constituer un véritable portefeuille de projets ;
- renforcer les capacités de la Direction Générale du Budget dans sa nouvelle mission d'évaluation ex-ante des projets, afin d'apporter aux ministères sectoriels une assistance technique continue en la matière ;
- satisfaire aux exigences des partenaires au développement en matière de montage de projets.

Le présent guide comporte cinq (5) grandes parties résumées sous les thèmes suivants :

1- le contexte et la justification qui présentent l'environnement global du projet ;
2- la faisabilité du projet qui révèle les aspects opérationnels et institutionnels du projet ;
3- le cadre logique pour la synthèse et le suivi-évaluation du projet ;
4- l'évaluation du projet qui permet d'en apprécier la pertinence, l'efficience et l'efficacité ;
5- la pérennisation des acquis du projet pour justifier de sa durabilité.

Par ailleurs, le guide est complété par les annexes suivantes :

- La planification stratégique du développement du Gabon
- La matrice SWOT
- La définition des objectifs du projet
- Le chronogramme des activités
- Les métiers transversaux
- Le cadre logique
- Le modèle des termes de référence
- La fiche synthèse de montage de projets

PARTIE I : Le contexte et la justification du projet

La partie « Contexte et justification » présente l'environnement global du projet en vue de connaitre les bases de sa réalisation. Elle comprend les étapes suivantes :

- la **stratégie de développement ;**
- la **situation de référence ;**
- les **objectifs du projet ;**
- la **stratégie d'intervention ;**
- les **hypothèses critiques.**

I. La stratégie de développement

En République Gabonaise, de nombreuses études (Gabon 2025, LOSDES et DSCRP, OMD, PEMFAR, RONC, etc.) ont été menées en vue d'indiquer les grandes orientations de développement du pays, notamment dans les domaines politique, économique, social et culturel.

L'initiative majeure récente dans ce sens, suite à l'élection du Président de la République, est « le **Plan Stratégique Gabon Emergent** » (PSGE) qui repose sur 3 paliers :

(i) la mise en œuvre des **facteurs de compétitivité** (infrastructures de base, capital humain, cadre des affaires et appui au secteur privé, réforme et modernisation de l'Etat) ;
(ii) la promotion d'une **croissance forte et durable** (Gabon vert, Gabon industriel et Gabon des services) ;
(iii) la promotion d'une **prospérité partagée** (santé, protection sociale, emploi, culture, climat).

Pour une inscription au programme d'investissements publics (PIP), tous les projets devraient désormais se conformer à cette vision résumée dans le schéma suivant :

Source : PSGE / Performance Management Consulting (PMC)

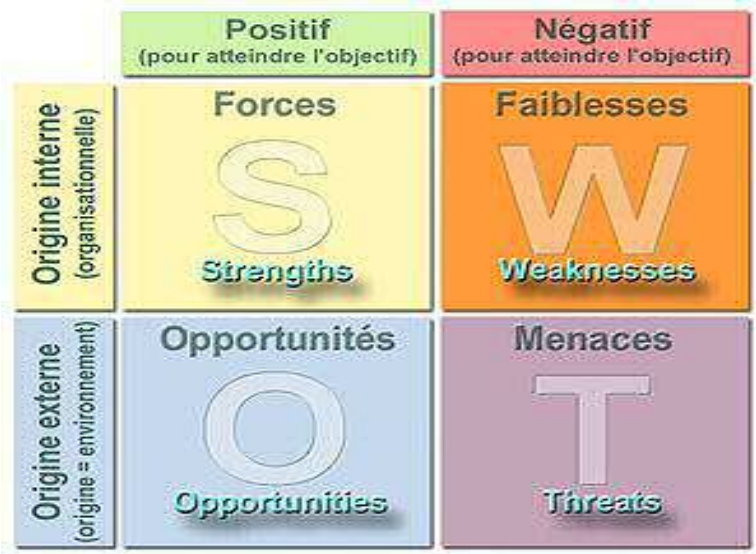
II. La situation de référence

La situation de référence consiste en la présentation de l'environnement politique, économique, social et culturel du projet. C'est un état des lieux matérialisé par un diagnostic du secteur d'intervention du projet.

Ce diagnostic s'apprécie davantage lorsque les différentes variables qui composent l'environnement du projet sont étudiées. L'on distingue deux niveaux d'analyse : l'analyse interne qui montre les relations entre les forces et les faiblesses et l'analyse externe qui fait le lien entre les menaces et les opportunités.

Généralement, le diagnostic est présenté dans une matrice dite SWOT.

Matrice du SWOT



Source : www.wikipédia.org

Pour faciliter cet examen, il est courant de regrouper les éléments du contexte selon les catégories suivantes :

- Les tendances ou les grands phénomènes socio-économiques, culturels et politiques ;
- Les facteurs significatifs pour un secteur (la disponibilité de la main d'œuvre, le décrochage scolaire, etc.).

Il s'agit concrètement de faire des regroupements logiques sur les facteurs les plus marquants pour le projet. **Seuls seront retenus les éléments dont les effets sont**

significatifs pour les priorités et les actions du projet en conditionnant les capacités du maître d'œuvre à agir à court, moyen et long termes.

Une fois le diagnostic réalisé, le promoteur du projet est outillé pour faire ses choix et fixer les priorités qui encadreront son intervention dans la vie du projet.

III. Les objectifs du projet

L'objectif est un énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période. Généralement, on lui associe des cibles et des indicateurs. On distingue l'objectif général et les objectifs spécifiques.

A- L'objectif général

La technique d'élaboration d'un document de projet consiste à utiliser le « développement en entonnoir », c'est-à-dire partir du plus grand pour arriver au plus petit. Il faut donc commencer par l'objectif général, puis les objectifs spécifiques que les différentes composantes devraient atteindre.

L'objectif général du projet doit justifier son ancrage avec la stratégie globale de développement du pays, telle que déclinée dans le PSGE.

Exemple : « Contribuer à l'amélioration du capital humain ».

B- Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques doivent indiquer clairement ce que les composantes du projet visent.

Par rapport à l'exemple d'objectif général précédent, l'objectif spécifique peut être : *« Augmenter de 15% le taux de scolarisation des enfants de moins de 12 ans ».*

IV. La stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention représente l'ensemble des décisions, actions et articulations relatives au choix des moyens et des techniques en vue d'atteindre l'objectif.

En permettant d'expliquer la cohérence globale des choix et des objectifs retenus, la stratégie définit le **mode opératoire** et le **cadre général des opérations du projet**. Elle indique également les liens entre les différentes phases de gestion, de suivi et d'évaluation du projet. Sont ainsi fixés la périodicité du suivi, la fréquence des évaluations, les types des évaluations, etc.

C'est aussi à ce niveau que le promoteur du projet indique comment le personnel sera recruté et quels seront les attributions et les rôles des uns et des autres dans le projet. Il détermine enfin les modalités d'exécution des marchés (travaux, fournitures, services, etc.).

V. Les hypothèses critiques

Les hypothèses critiques décrivent les conditions indispensables du succès du projet. Ces conditions qui ne sont pas toutes sous le contrôle du porteur du projet doivent, tout de même, faire l'objet d'un suivi.

Ces conditions peuvent être :

- des facteurs naturels ;
- des mouvements de prix des intrants et extrants du projet ;
- des mesures gouvernementales ;
- des actions d'institutions ou de groupes sociaux extérieurs au projet ;
- des interventions des partenaires au développement.

Ces conditions deviennent des hypothèses quand elles sont formulées de manière positive et des risques quand elles le sont de manière négative.

PARTIE II : La faisabilité du projet

Lors de la phase de préparation du projet, plusieurs niveaux d'analyses de faisabilité sont requis. Il s'agit de :

- la faisabilité technique ;
- la faisabilité socio-économique ;
- la faisabilité environnementale ;
- la faisabilité institutionnelle ;
- la faisabilité financière.

I. La faisabilité technique

La faisabilité technique consiste à mettre en œuvre un projet à travers ses activités. La mise en œuvre d'un projet est appréciée par l'obtention des résultats attendus, fixés en amont dans la définition de ses objectifs.

Une fois les activités identifiées, l'on doit préciser la durée, les délais ainsi que les responsables. Ceci conduit à élaborer un chronogramme d'activités, mis à jour durant toute la vie du projet, ce dans le but de révéler le rôle indispensable du suivi-évaluation.

Le découpage d'un projet nécessite au préalable sa décomposition exhaustive jusqu'au niveau le plus fin d'exécution : composantes, activités, action et sous actions). Il traduit a priori, l'organisation qui animera le projet ainsi que les liens entre les acteurs et responsables chargés de sa mise en œuvre.

Ce découpage reflète les travaux distinctement identifiés selon leurs spécificités, mais concourant tous à l'atteinte des objectifs du projet. Il peut s'agir des grandes masses de travaux d'un ouvrage d'infrastructures, des étapes d'une étude ou de tout autre projet. C'est pourquoi, les composantes doivent obéir à l'organisation opérationnelle du projet.

Dans le cadre du présent guide, un projet est découpé en au moins deux (2) composantes, niveau le plus haut dudit projet. L'activité est subdivisée en au moins deux (2) actions, elles-mêmes déclinées également en sous-actions.

De même, la déclinaison d'un projet en composantes, activités, actions et éventuellement sous-actions doit préciser également la durée d'exécution, les dates de début et de fin. L'on obtient ainsi un véritable chronogramme d'activités du projet appelé aussi « Plan d'action du projet », base essentielle pour le suivi-évaluation.

Plus concrètement, lors du processus de décomposition d'un projet, la méthode consiste à :

- lister dans un tableau toutes les composantes, activités, actions et sous actions sans tenir compte de leur ordre d'exécution (brainstorming) mais en ayant aménagé à gauche une colonne numéro d'ordre ;

N°	***Composante***	***N°***	***Activité***	***N°***	***Action***
	Activité Ψ		Action α		Sous action ʔ
					Sous action ¥
			Action ω̃		Sous action ß
					Sous action Þ
	Activité μ		Action Σ		Sous action β
					Sous action £
			Action ə		Sous action σ
					Sous action π

- une fois toutes les activités, actions et sous actions identifiées, indiquer dans la colonne *« numéro d'ordre »*, l'ordre d'exécution afin d'en déterminer la hiérarchie et la chronologie illustrées dans le tableau ci-dessous :

N°	***Composantes***	***N°***	***Activités***	***N°***	***Action***
1	*Composante* 1	**11**	***Activité*** 1	111	Action 111
				112	Action 112
		12	***Activité*** 2	121	Action 121
				122	Action 122
2	*Composante* 2	**21**	***Activité*** 1	211	Action 211
				212	Action 212
		22	***Activité*** 2	221	Action 221
				222	Action 222

Après l'établissement de l'ordre chronologique, trier sur la colonne numéro d'ordre, en commençant par l'unité d'action la plus fine à la plus générale. Le tableau final est trié par composantes, activités et actions.

Ainsi, l'action 212 correspond à la deuxième action de la première activité (21) de la deuxième composante (2) du projet.

II. La faisabilité socio-économique

La faisabilité socio-économique analyse la dynamique socio-économique future (évolutions de la population, de l'emploi et des richesses) qui sera dépendante de la configuration du projet. Cette analyse décrit l'état socio-économique initial, qu'elle

compare ensuite aux impacts socio-économiques du projet (effet du projet sur l'emploi, sur les différents secteurs d'activité, les effets économiques induits).

L'analyse économique a pour but de vérifier que l'investissement réalisé va permettre à la collectivité de faire apparaître des bénéfices au profit du plus grand nombre.

III. La faisabilité environnementale

La faisabilité environnementale consiste en la réalisation d'une étude d'impact socio-environnementale. C'est un instrument d'analyse et de prévision qui vise à identifier, évaluer et éviter les incidences néfastes, directes et indirectes, des projets sur la santé, les conditions de vie des populations vivant dans la zone du projet, la qualité de l'environnement, les ressources naturelles et les équilibres.

C'est dans ce cadre que la législation en République Gabonaise exige la réalisation des études à caractère socio-économique et environnemental préalables à la mise en œuvre d'un projet.

Toutefois, la loi prévoit que certains types de projet peuvent être dispensés de la réalisation d'une étude d'impact environnemental. Dans ce cas, le promoteur est tenu d'élaborer une notice d'impact indiquant les incidences éventuelles du projet sur l'environnement.

En définitive, lors du montage d'un projet, le promoteur doit se rapprocher des services compétents du Ministère en charge de l'environnement afin de mener les démarches et respecter les procédures prévues par la loi. En effet, la nature et la taille du projet, voire sa durée peuvent être considérablement remises en cause à l'issue de la réalisation d'une étude d'impact ou de l'élaboration d'une notice d'impact.

IV. La faisabilité institutionnelle

La faisabilité institutionnelle est la définition des modalités pratiques du pilotage du projet. Elle se distingue en évaluation de la capacité institutionnelle, montage institutionnel et gouvernance du projet.

A- L'évaluation de la capacité institutionnelle

Elle consiste à vérifier la capacité de l'institution à porter le projet de sa conception jusqu'à l'évaluation finale.

Cette vérification se fait sur :

- l'organigramme ;
- les ressources humaines (disponibilité et expertise) ;
- la capacité de l'institution à pérenniser les acquis.

B- Le montage institutionnel

Il permet d'identifier les parties prenantes (tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise susceptible d'avoir un lien avec le projet) et de présenter les interrelations entre elles.

Les parties prenantes sont impliquées à tous les niveaux du cycle de projet. Leur analyse consiste d'abord à répondre aux principales questions suivantes :

- qui a pris l'initiative du projet ?
- qui bénéficiera du projet ?
- qui est intéressé dans l'intervention proposée ?
- qui participe à l'intervention proposée ?
- qui pourrait se sentir menacé par l'intervention ?
- qui peut contribuer à l'intervention ?
- qui œuvre dans le même domaine d'activités ?

A la suite de cette première analyse, les aspects suivants doivent être étudiés :

- quels contacts ont déjà été établis entre les parties prenantes ?
- quelles retombées attendent-elles du projet ?
- quelle est leur influence (adhésion) ?
- quelle est leur contribution (matérielle, financière, en nature, etc.) ?

Les réponses à ces questions doivent permettre de s'assurer de la pertinence du projet et d'engager la discussion sur sa faisabilité et sa durabilité. Une connaissance plus détaillée de chacun des bénéficiaires permettra également de déterminer le rôle possible de chacun d'eux au cours des différentes phases du projet (identification, formulation, exécution et évaluation).

L'entête de la matrice ci-après, est suggérée pour répertorier les informations relatives aux parties prenantes.

N°	Parties prenantes	Problèmes identifiés	Intérêt sur le projet	Apports pour la réussite du projet	Influence négative sur le projet	Relations avec les autres parties prenantes

C- La gouvernance du projet

Elle est fonction de la taille du projet. Ainsi, un projet multisectoriel ne peut avoir la même configuration institutionnelle qu'un projet unisectoriel.

Néanmoins, on note généralement que la gestion d'un projet est essentiellement organisée autour de deux entités : l'instance d'orientation et de décision du projet et l'organe de mise en œuvre.

- *L'instance d'orientation et de décision :*

Généralement appelée « Comité de Pilotage » ou « Comité Directeur du Projet », cette instance est chargée de donner les orientations majeures, voire de prendre les décisions en vue de recadrer les actions du projet. Sa composition est représentative des parties prenantes du projet. Les initiateurs du projet doivent donc s'assurer de la présence de chaque entité dans le comité de pilotage.

- *L'organe de mise en œuvre :*

L'organe de mise en œuvre est l'équipe d'exécution du projet subdivisée en cellules devant refléter non seulement les fonctions techniques liées directement à l'objectif du projet, mais aussi aux fonctions transversales. Les fonctions techniques ne pouvant a priori être identifiées dans le présent guide, on peut toutefois citer, outre la fonction de coordination du projet, les autres fonctions transversales, notamment celles chargées des questions suivantes :

- le suivi-évaluation ;
- la communication et le système d'information ;
- la gestion financière ;
- la gestion administrative et des ressources humaines ;
- la fonction juridique.

En outre, il est nécessaire d'indiquer les informations essentielles sur le personnel du projet. Ainsi, pour chaque fonction, il faut préciser les besoins (compétences et effectifs), afin de cerner les dispositions à prendre pour le recrutement et la clôture du projet, et déterminer les incidences financières y afférentes.

La matrice qui suit illustre la synthèse des informations requises.

Postes		Compétence	Effectif	Origines professionnelles	Mode de recrutement
Libellé	**Description**				
Responsable du suivi-évaluation					
Responsable de la communication et système d'information					
Responsable gestion financière					
Responsable gestion administrative et ressources humaines					
Responsable juridique					
Etc.					

V. La faisabilité financière

La faisabilité financière traite essentiellement des étapes liées à la détermination du coût du projet. Elle est adossée au découpage du projet en composantes, activités, actions et sous-actions préétablies dans la faisabilité technique.

A- L'évaluation du coût des composantes

Cette étape consiste à répondre dans le détail le plus fin à la question suivante : ***Combien*** ? C'est-à-dire quels sont les quantités et les coûts unitaires des ressources à mobiliser (humaines, matérielles et financières) pour exécuter le projet ?

Le tableau ci-dessous illustre l'évaluation du coût des activités :

EVALUATION DU COUT DES ACTIVITES				
DESIGNATION	**Coût unitaire**	**QUANTITE**	**COÛT**	**OBSERVATIONS**
Composante 1				
Activité 1.1				
Action 1.1.1				
Sous-action 1.1.1.1				
Sous-action 1.1.1.2				
Sous-Total Composante 1				

Composante 2				
Activité 2.1				
Action 2.1.1				
Sous-action 2.1.1.1				
Sous-action 2.1.1.2				
Sous-Total Composante 2				
…				
TOTAL				

B- La détermination du coût global du projet

Le coût global du projet s'obtient par sommation du coût de chaque composante, généré par l'agrégation du coût des activités, lui-même issu du coût des actions. Il découle de ce processus que seul le coût des actions, éventuellement des sous-actions, est à renseigner.

Un tableau récapitulatif du coût par composante permet enfin, en dernière étape, une appréciation synoptique du coût du projet.

SYNTHESE DU COUT GLOBAL DU PROJET		
COMPOSANTES	**COÛT**	**OBSERVATIONS**
Composante 1		
Composante 2		
Composante 3		
……		
TOTAL		

PARTIE III : Le cadre logique

La présente partie a pour objet la présentation de la matrice du cadre logique (MCL). Elle définit le concept et présente son architecture telle que proposée par la Direction Générale du Budget.

I. La définition

Le cadre logique est un outil de management et de planification opérationnelle qui sert à l'élaboration, à l'exécution et au suivi-évaluation des projets. Présenté sous forme matricielle, le cadre logique permet de vérifier l'atteinte de l'objectif du projet.

La matrice du cadre logique (MCL) établit le lien entre les ressources du projet, son objectif général, ses objectifs spécifiques et les résultats escomptés tout en tenant compte des facteurs externes au projet qui peuvent influencer positivement ou négativement les actions.

En somme, il révèle les informations suivantes :

- Objectifs ;
- Résultats attendus ;
- Activités à développer ;
- Logique d'intervention ;
- Indicateurs objectivement vérifiables ;
- Sources et moyens de vérification ;
- Hypothèses ;
- Moyens et coûts.

II. L'exploitation et l'illustration

Au cours de la phase de préparation d'un projet, le cadre logique permet de faire la synthèse, d'en apprécier la pertinence et de juger de la cohérence des objectifs avec les résultats, les activités et les moyens.

Durant la phase d'exécution, le cadre logique permet le suivi régulier du projet en vue de s'assurer de la réalisation effective de ses activités. Les résultats du suivi peuvent amener à des changements au niveau du cadre logique.

Lors de la phase d'évaluation, l'exploitation du cadre logique met l'accent sur l'analyse de l'efficience et de l'efficacité du projet, spécialement sur le niveau des résultats atteints, tant sur l'objectif général que sur les objectifs spécifiques.

Par essence, le cadre logique est dynamique. Sa mise à jour doit être menée de façon participative et en concertation avec les différents intervenants.

L'architecture standard du cadre logique est présentée dans la matrice suivante :

Description du projet	**Logique d'intervention**	**Indicateurs objectivement vérifiables**	**Sources de vérification**	**Hypothèses**
Objectif général				
Objectifs spécifiques				
Résultats				
Activité		**Moyens**	**Coûts**	
				Conditions préalables

Il existe une variété de cadres logiques qui se distinguent selon les organismes de financement et leurs centres d'intérêts. Le guide de montage de projet présente la matrice du cadre logique proposé par la Direction Générale du Budget.

III. La matrice du cadre logique de la Direction Générale du Budget

La particularité de la matrice du cadre logique proposée par la Direction Générale du Budget réside essentiellement dans sa lecture à deux niveaux. Le premier niveau présente l'aspect synthétique du projet tandis que le second met en exergue les aspects de suivi-évaluation.

Lors de l'élaboration du document de projet, le cadre logique devra être présenté ainsi qu'il suit :

	Critères d'observation	Résumé projet	Performance	Suivi-évaluation	Facteurs externes
Critères d'appréciation	**Sommaire**	**Logique d'intervention**	**Indicateurs objectivement vérifiables**	**Sources et moyens de vérification**	**Hypothèses**
Pertinence	**1. Objectif général**	*Quel sont les objectifs généraux d'ensemble auxquels l'action va contribuer ? PSGE* *Identifier les objectifs globaux sectoriels auxquels les objectifs généraux de l'action/projet/programme vont contribuer*	*Quels sont les indicateurs-clefs liés à ces objectifs généraux ?*	*Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?* *origines et formes sous laquelle les informations sont disponibles sur la réalisation des objectifs généraux*	
Impact	**2. Objectifs spécifiques**	*Quel objectif spécifique l'action doit-elle atteindre comme contribution aux objectifs globaux* *2.1.* *2.2.* *2.3.* *2.4.*	*Quels indicateurs montrent en détail, que l'objectif de l'action est atteint ?*	*Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?* *origines et formes sous laquelle les informations sont disponibles sur la réalisation des objectifs spécifiques*	*Quels facteurs et conditions hors de la responsabilité du Bénéficiaire sont-elles nécessaires pour atteindre cet objectif ? (Conditions externes)* *Quels sont les risques à prendre en considération ?* *Quels sont les facteurs externes sur lesquels le projet n'a pas de prise et qui sont susceptibles d'entraver la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long*
Efficacité et Viabilité	**3. Résultats attendus ou réalisations**	*Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique* *Quels sont les résultats attendus ?* *(Numérotez ces résultats)* *3.1.* *3.2.* *3.3.* *3.4.*	*Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?*	*Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?* *origines et formes sous laquelle les informations sont disponibles sur la réalisation des résultats attendus*	*Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?*
			Moyens	**Coûts**	
Cohérence et Efficience	**4. Activités à développer**	*Quelles sont les activités-clefs à mettre en oeuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ?* *(Groupez les activités par résultats)* *4.1.* *4.2.* *4.3.* *4.4*	***Moyens :*** *Quels moyens sont requis pour mettre en oeuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?* *1. Fonctionnement* *1.1.* *1.2.* *2. Investissement* *2.1* *2.2*	*Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ?* ***Coûts*** *Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)* *1. Fonctionnement* *1.1.* *1.2.* *2. Investissement* *2.1* *2.2*	*Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action ne commence ?* *Quelles conditions hors du contrôle direct du Bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en oeuvre des activités prévues ?*

PARTIE IV : Les évaluations des projets

Les évaluations d'un projet permettent de collecter les informations nécessaires à son démarrage, sa poursuite ou son arrêt. A ce titre, elles visent à rendre compte et à informer les parties prenantes sur les réalisations du projet.

Les évaluations doivent influencer les politiques d'une organisation ou d'un secteur de développement. A cet effet, elles ne sont pas :

- un simple contrôle par l'organisme de financement des projets ;
- une inquisition sans dialogue avec les différentes parties prenantes ;
- un verdict sans discussion d'un évaluateur externe.

Cette partie met l'accent sur les concepts d'évaluation, de suivi et de suivi-évaluation de projet.

I. L'évaluation

L'évaluation est un processus d'analyse critique qui porte un jugement sur ce qui est arrivé, en comparaison avec ce qui était prévu en établissant une relation de causalité.

Elle se fonde sur la pertinence, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité du projet par rapport à ses objectifs initiaux, aux hypothèses, à la stratégie, au contexte et aux ressources disponibles. La fonction d'évaluation se situe tant au niveau interne qu'externe.

Au plan interne, trois types d'évaluation sont habituellement distingués : l'évaluation ex-ante, l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation ex-post :

- ***L'évaluation ex ante*** est celle conduite avant la mise en œuvre d'un projet.

- ***L'évaluation à mi-parcours*** est menée à des périodes prédéterminées lors de la réalisation du projet.

- ***L'évaluation ex post*** est réalisée une fois le projet terminé.

Au plan externe, l'évaluation d'un projet est conduite par des services et/ou des personnes extérieures à l'organisation responsable de la mise en œuvre du projet.

II. Le suivi

Généralement conduit en interne, le suivi est un processus continu d'observation de la mise en œuvre des activités du projet.

De ce fait, l'efficacité du suivi est subordonnée à plusieurs exigences, notamment des mesures prises en temps voulu, une standardisation des rapports, une automatisation des traitements et une souplesse permettant une réaction face aux évènements imprévus. La fonction de suivi doit être intégrée à la structure de la gouvernance du projet.

III. Le suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est un dispositif qui permet la bonne exécution du projet et l'évaluation de sa pertinence à travers ses effets et son impact. Il s'agit donc d'apprécier dans quelles mesures les résultats issus de l'intervention du projet ont contribué à l'atteinte des objectifs. Ainsi, il approvisionne les différents acteurs du projet en informations pertinentes et en temps utile, pour la prise de décision.

En somme, les concepts de suivi et d'évaluation recouvrent des objectifs, des méthodes et des périodicités différentes, néanmoins elles sont étroitement tributaires l'une de l'autre. De toute évidence, alors que l'évaluation s'appuie sur les informations du suivi, la fonction de suivi elle, ne prend tout son sens qu'à travers l'évaluation.

PARTIE V : La pérennisation des acquis du projet

La pérennisation des acquis du projet consiste à répertorier les actifs et autres valeurs générées par le projet dans la perspective de leur exploitation ultérieure.

Le présent guide propose quatre catégories d'acquis pour lesquels des dispositions doivent être prises afin d'assurer leur pérennité dès la clôture du projet. Il s'agit des ressources humaines, des immobilisations corporelles (bâtiments, véhicules, autres équipements, etc.), des immobilisations incorporelles (systèmes d'information, procédés, labels, etc.) et des réaménagements et réformes institutionnels.

I. Les ressources humaines

Lors de la réalisation du projet, des catégories diverses de personnes sont utilisées. Il est important donc d'indiquer au préalable leur affectation à la clôture du projet.

A cet effet, le promoteur du projet doit préciser les conditions de retour au sein de l'administration des personnels utilisés par le projet. Ces agents pourraient retrouver leur ancien poste ou être affectés dans une unité administrative ayant un lien avec la pérennisation des acquis du projet. Pour le personnel non fonctionnaire, il pourrait solliciter des postes budgétaires avant la clôture du projet de façon à anticiper les délais de traitement des dossiers.

II. Les immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles acquises au profit du projet doivent faire l'objet d'une réaffectation. Deux possibilités sont envisageables :

- la rétrocession systématique à l'administration des équipements, en précisant éventuellement le service affectataire qui pourrait être le service ayant suscité le projet, la nouvelle unité administrative créée à la suite de la réalisation du projet ou tout autre service n'ayant pas de lien avec le projet ;

- la cession à des tiers conformément à la réglementation en vigueur en matière de gestion du patrimoine de l'Etat avec le concours de la Direction des Patrimoines Administratifs.

Pour le cas spécifique d'une construction, il faudra indiquer à quelle(s) entité(s) administrative(s) du ministère le bâtiment est affecté et élaborer un plan d'occupation des différents espaces.

III. Les immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles (systèmes d'information, procédés mécaniques, progiciels…) font l'objet d'une définition de modalités de leur utilisation à la clôture du projet. Des dispositions devront éventuellement être prises afin d'élaborer le cadre juridique devant permettre d'encadrer l'usage de ces acquis.

IV. Les réaménagements et réformes institutionnels

La réalisation d'un projet peut avoir pour corollaire la réorganisation ou la création d'une entité administrative. Dans les deux hypothèses, l'on doit définir les missions de cette dernière, concevoir son organisation et déterminer les charges relatives à son fonctionnement.

ANNEXES

Annexe 1 : La planification stratégique du développement du Gabon
Annexe 2 : la Matrice SWOT
Annexe 3 : La définition des objectifs du projet
Annexe 4 : Le chronogramme d'activités
Annexe 5 : Les métiers transversaux
Annexe 6 : Le cadre logique
Annexe 7 : Le modèle de termes de référence
Annexe 8 : Fiche de synthèse de montage de projets

Annexe 1 : La planification stratégique du développement du Gabon

Historique

Le Gouvernement, conscient des défis socioéconomiques et politiques à relever, a engagé un vaste chantier pour accélérer la transformation de l'économie en vue de ***faire du Gabon un pays émergent*** caractérisé par une croissance à deux chiffres sur le moyen terme et un secteur social renforcé.

Cette ambition s'inscrit dans le Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE), nouveau cadre de référence en matière de programmation du développement économique et social du pays.

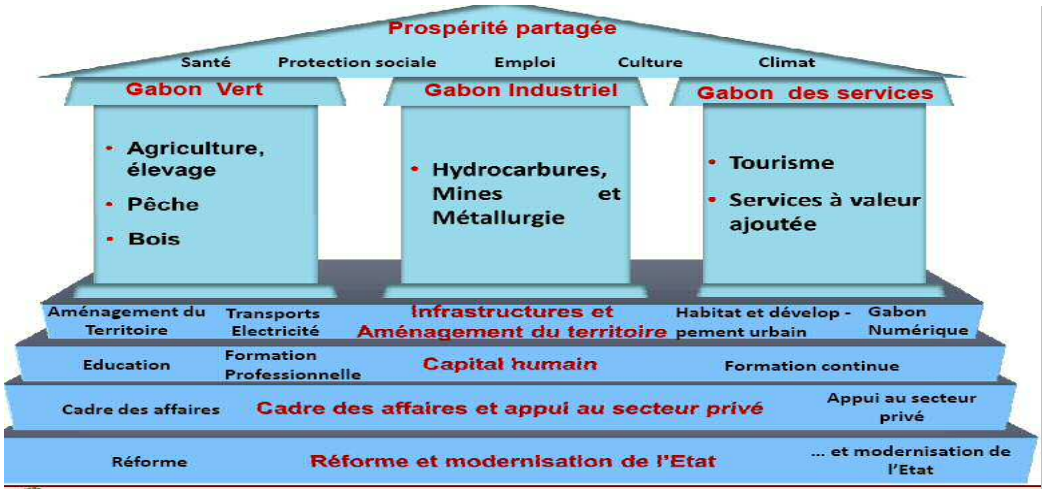
Le PSGE repose sur les trois (3) principaux axes suivants :

- la mise en œuvre des **facteurs de compétitivité** (infrastructures de base, capital humain, cadre des affaires et appui au secteur privé, réforme et modernisation de l'Etat) ;
- la promotion d'une **croissance forte et durable** (Gabon vert, Gabon industriel et Gabon des services) ;
- la promotion d'une **prospérité partagée** (santé, protection sociale, emploi, culture, climat).

De ces axes découlent les cinq (5) piliers suivants :

(i) diversification et renforcement de la gouvernance économique pour une croissance forte et soutenue ;
(ii) renforcement de la gouvernance administrative et modernisation de l'Etat pour une conduite efficace des actions gouvernementales ;
(iii) développement des infrastructures et aménagement du territoire pour un développement « équilibré » ;
(iv) développement du capital humain et lutte contre l'exclusion des couches vulnérables ;
(v) renforcement du cadre des affaires et appui au secteur privé.

Schématiquement, le PSGE s'assimile à une maison telle que présentée ci-dessous :



Source : *Cabinet Performance Management Consulting*

L'opérationnalité du PSGE repose sur des plans sectoriels clairement identifiés.

Plans sectoriels

Pour asseoir cette stratégie, le Gabon s'est doté de vingt (20) plans opérationnels regroupant notamment les domaines de l'agriculture, des finances publiques, des infrastructures, de la santé, du tourisme, de l'environnement des affaires, etc.

Mise en œuvre

La mise en œuvre efficace du PSGE nécessite des renforcements importants en matière de programmation et de budgétisation.

En effet, l'ampleur des besoins nécessite des choix rigoureux et la plus grande efficacité dans leur exécution, notamment dans la réalisation des investissements, afin d'en maximiser l'impact sur le développement du pays tout en minimisant l'incidence sur le budget de l'Etat.

C'est pourquoi le Gabon dispose d'un Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) afin d'assurer une programmation pluriannuelle des dépenses de l'Etat en conformité avec la vision du PSGE.

Aussi, le Ministère en charge du Budget a-t-il mis à la disposition des administrations le guide de montage de projets conçu pour les accompagner à mieux exprimer leurs besoins de financement, dans un processus normé, tenant compte des standards internationaux en matière de montage de projets et des spécificités nationales. Les projets montés conformément au guide permettront ainsi d'alimenter à la fois le CDMT et le Programme d'Investissement Public (PIP).

Annexe 2 – la Matrice SWOT

La matrice SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et des faiblesses du projet ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement du projet. C'est un outil idéal pour comprendre, communiquer et améliorer une situation.

La matrice SWOT peut être utilisée pour analyser et décrire un état de l'existant (une situation, un environnement), diagnostiquer une dynamique opérationnelle (un processus, un projet), et évaluer une politique ou une stratégie ainsi que ses effets.

Elaboration de la matrice SWOT

Le principe de cette méthode consiste à découper en deux ensembles (facteurs internes et externes) les informations relatives au sujet de l'analyse :

- **Les facteurs internes** : quelles sont les informations ou actions inhérentes au projet ?
- **Les facteurs externes** : quelles sont les informations dépendantes de l'environnement extérieur du projet ?

Pour chacun de ces deux ensembles, l'on scinde à nouveau en deux sous ensembles qualitatifs :

- **Les facteurs positifs** : quels sont les avantages et les opportunités offerts par le projet ?
- **Les facteurs négatifs** : quels sont les points faibles et les menaces sur la réalisation du projet ?

L'on constitue ainsi quatre (4) rubriques élémentaires de la matrice SWOT à savoir :

1. **Forces :** les facteurs internes positifs ;
2. **Faiblesses :** les facteurs internes négatifs ;
3. **Opportunités :** les facteurs externes positifs ;
4. **Menaces :** les facteurs externes négatifs.

La liste dans chaque case ne doit pas compter trop d'éléments au risque de compliquer la synthèse au moment de l'analyse de la matrice. En général, 3 à 5 éléments suffisent.

Il y a lieu également de hiérarchiser les éléments listés dans chaque case. Ces éléments sont classés par intensité décroissante : les plus forts en tête de liste.

Il s'agit donc de bien :

- déterminer l'objet étudié (en général il peut s'agir d'une problématique) ;
- choisir la façon dont l'information sera collectée (collecte réalisée par un groupe d'experts ou faisant appel aux personnes impliquées dans le projet) ;
- déterminer le traitement de l'information et indiquer comment sera établie la synthèse finale.

La matrice SWOT se présente comme suit (les parties grisées permettent son exploitation) :

	ASPECTS POSITIFS	**ASPECTS NEGATIFS**
FACTEURS INTERNES	**FORCES** • Quels avantages et ressources uniques le projet possède t-il ? • Qu'est ce que le projet fait de bien ? • Que perçoivent les autres comme étant les forces du projet ?	**FAIBLESSES** • Que pourrait améliorer le projet ? • A quel endroit ou dans quel contexte le projet possède t-il moins des ressources que les autres ? • Qu'est ce que le projet fait moins bien ? • Qu'est ce que le projet devrait éviter ?
FACTEURS EXTERNES	**OPPORTUNITES** • Quelles sont les opportunités qui s'offrent au projet ? • De quelle tendance le projet pourrait tirer avantage ?	**MENACES** • A quels obstacles peut faire face le projet ? (ex : manque de ressources humaines disponibles, arrivée de nouvelles problématiques dans un secteur donné, etc.)

Une fois terminée, l'analyse de la matrice SWOT va permettre d'alimenter l'étape suivante, la formulation des objectifs du projet.

Annexe 3 : La définition des objectifs du projet

La définition des objectifs d'un projet est assise sur une démarche en deux phases : l'analyse des problèmes et l'analyse des objectifs.

1- Analyse des problèmes

L'analyse des problèmes (ou l'analyse de la situation) identifie les aspects négatifs d'une situation existante et établit les *relations de causes à effets* entre les problèmes existants.

Cette phase vise à répondre aux questions suivantes :

- quels sont les problèmes que doit résoudre le projet ?
- quelles sont les causes qui sont à l'origine de ces problèmes ?
- quelles sont les conséquences de ces problèmes ?
- qui est concerné par ces problèmes ?

L'analyse permet d'identifier les goulots d'étranglements réels que les parties prenantes considèrent respectivement comme prioritaires et qu'elles tentent de résorber. Deux actions sont à mener :

- identifier les problèmes majeurs rencontrés par les groupes cibles et les bénéficiaires (quels sont les problèmes ?) ;

- visualiser ces problèmes dans un diagramme, appelé « arbre des problèmes » (Cf. schéma), afin d'établir les relations de causes à effets.

Une fois la liste des problèmes dressée, il devient indispensable de procéder à leur hiérarchisation. Les 6 étapes déclinées ci-dessous permettent d'établir ladite hiérarchisation.

1ère étape	*Identifier les problèmes majeurs liés à la problématique en question (brainstorming)*
2ème étape	*Enoncer le problème central*
3ème étape	*Identifier les causes du problème central*
4ème étape	*Identifier les effets produits par le problème central*
5ème étape	*Etablir un diagramme résumant les relations de cause à effet (ou l'arborescence des problèmes)*
6ème étape	*Revoir l'ensemble du diagramme et en vérifier la validité et l'exhaustivité*

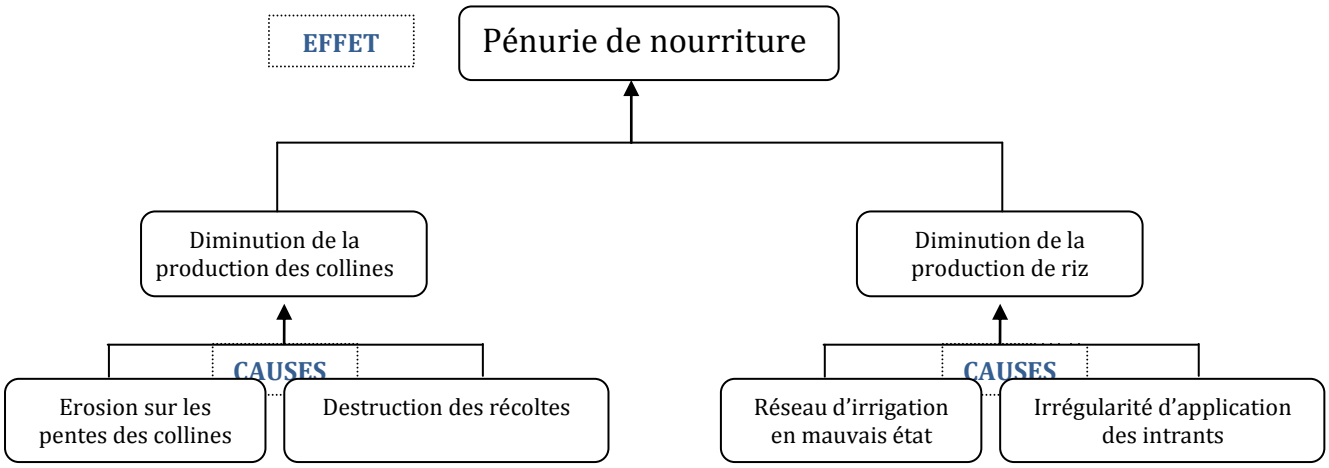
Lors de la rédaction des problèmes, il est important **d'éviter la formulation « manque de … »** qui a tendance à envisager directement la solution au problème en oubliant de le formuler.

Exemple :

On remplacera « manque de formation » par les problèmes « l'agent n'est pas compétent », « les formations ne sont pas adaptées », « le stagiaire n'a pas accès aux formations proposées »…

L'arbre à problèmes présente les effets (placés au-dessus) et les causes (placées en-dessous) et sa lecture s'effectue donc de « bas en haut » comme de « haut en bas ».

Illustration : *cas d'un projet de développement agricole dans une région rizicole*



Attention : Certains projets sont paradoxalement lancés en décidant directement des solutions (ou des activités) à implémenter sans qu'une analyse préalable du problème et de ses causes n'ait été réalisée. Ces projets risquent de ne jamais rencontrer les réels besoins du public-cible.

Ce n'est qu'après avoir identifié les problèmes à résoudre par le projet et les parties prenantes impliquées dans leur résolution, que l'analyse des objectifs peut effectivement débuter.

2- Analyse des objectifs

L'analyse des objectifs décrit la situation future qui sera atteinte après la résolution des problèmes.

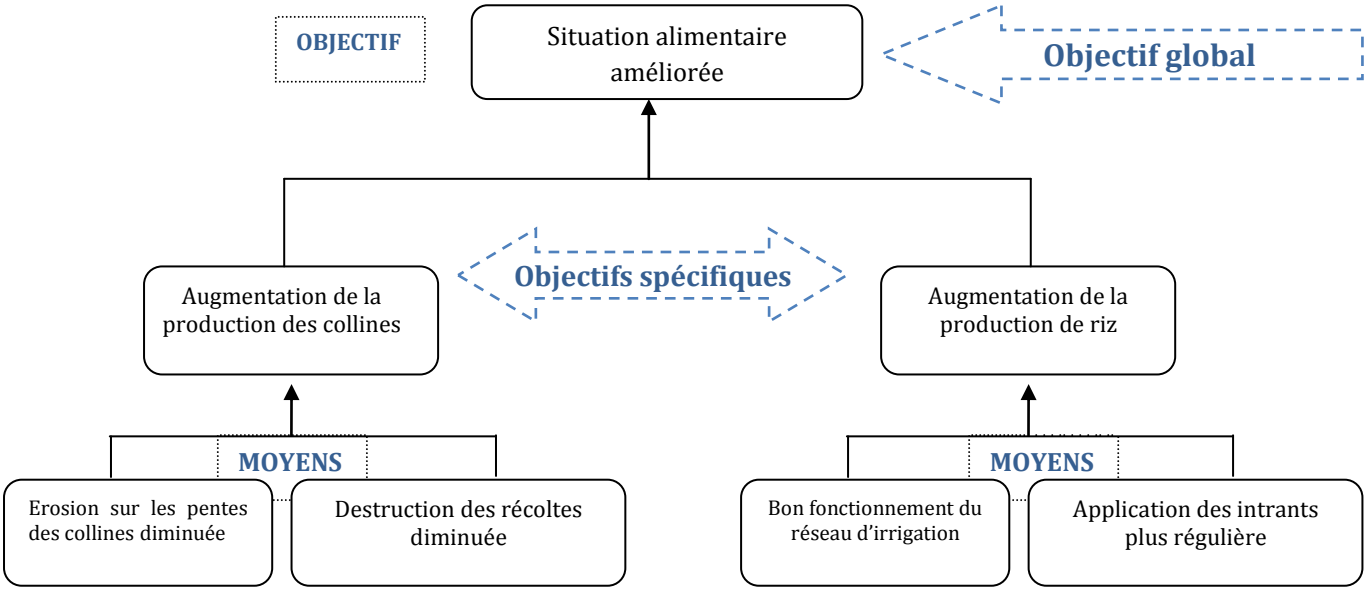
Les « états négatifs » de l'arbre à problèmes sont convertis en solutions, exprimées sous forme d'« états positifs ». Par exemple, *« la production agricole est faible »* est convertie en *« la production agricole est améliorée »*.

En reformulant l'état négatif du problème en état positif souhaité, on transforme l'arbre à problèmes en un arbre à objectifs, reliés par des relations de « moyens à fins ».

Parfois un manquement, une incohérence, une redondance peut être décelée dans l'arbre à objectifs. Cette situation trouve souvent son origine dans l'arbre à problèmes qui peut alors être révisé avant de poursuivre l'analyse. D'où le caractère itératif du processus de montage d'un projet.

Les objectifs doivent être clairs, réalistes et mesurables.

Illustration : *(cas précédent)*



L'arbre à objectifs ainsi construit, donne une première indication en terme d'actions à envisager.

Annexe 4 : Le chronogramme d'activités

1. Définition:

Un chronogramme d'activités peut être défini comme étant une programmation dans le temps et dans l'espace des étapes à franchir ou tâches à réaliser aux différents stades de vie d'un projet. C'est aussi un calendrier ou un déroulement chronologique qui spécifie le moment où les activités doivent avoir lieu et dans quel ordre.

2. Présentation

L'élaboration du chronogramme est conditionnée par les relations interdépendantes entre les différentes activités et acteurs, la cohérence et la faisabilité de la stratégie du projet et les ressources mobilisées ou disponibles. Généralement, le chronogramme d'activités se présente en **diagramme de GANTT**.

Il représente le plan du projet sous forme de barres dans une échelle de temps. La longueur de chaque barre est liée à la durée des activités. Cet outil permet la représentation graphique du calendrier ou de l'échéancier d'un projet. Les relations entre les tâches représentent l'ordre chronologique. Le diagramme de GANTT est régulièrement utilisé lors du planning, du suivi et de l'évaluation des projets.

Il indique en abscisse les unités de temps (exprimées en mois, semaines ou en jours), et en ordonnées les différentes tâches. Concernant les délais, le diagramme de Gantt permet de déterminer les dates au plus tôt (où on peut commencer une opération) et au plus tard (date la plus défavorable).

Afin d'illustrer ce qui précède, un chronogramme d'activités devrait avoir le format ci-après :

		Année 1											
	Responsable(s)	**J**	**F**	**M**	**A**	**M**	**J**	**J**	**A**	**S**	**O**	**N**	**D**
Composante 1													
Activité 1.1													
Action 1.1.1													
Sous-action 1.1.1.1													
Sous-action 1.1.1.2													
Sous-action 1.1.1.3													
Sous-action 1.1.1.4													

Annexe 5 : Les métiers transversaux

Lors de la mise en œuvre d'un projet, son animation est essentiellement réalisée par deux entités : l'instance d'orientation et de décision du projet, et l'équipe projet.

- L'instance de décision et d'orientation :

Généralement appelée « Comité de Pilotage » ou « Comité Directeur du Projet », cette instance est chargée de donner les orientations majeures, voire de prendre les décisions en vue de recadrer les actions du projet.

Sa composition est représentative des parties prenantes du projet. Les initiateurs du projet doivent donc s'assurer de la présence de chaque entité dans le comité de pilotage.

- L'équipe d'exécution du projet :

Cheville ouvrière du projet, l'équipe-projet est subdivisée en cellules devant refléter non seulement les fonctions techniques liées directement à l'objectif du projet, mais aussi les fonctions transversales.

Les fonctions techniques ne peuvent pas être a priori identifiées dans le guide de montage de projet. Outre la fonction de coordination du projet (Chef de projet), l'équipe-projet doit comporter les fonctions transversales suivantes :

- **le suivi-évaluation** qui permet d'apprécier l'exécution du projet et les résultats issus de sa mise en œuvre ;

- **la communication** qui traduit la volonté d'informer la communauté sur l'évolution du projet. Les informations importantes le concernant seront diffusées à travers les canaux adaptés aux différentes cibles du message ;

- **le système d'information** qui permet la fluidité de celle-ci tant au sein du projet qu'entre ce dernier et les parties prenantes. L'équipe projet doit prévoir un spécialiste en système d'information pour déboucher sur la mise en place d'un système informatisé ;

- **la gestion financière** qui prend en compte les aspects de comptabilité, de gestion budgétaire et de logistique ;

- **la gestion administrative et des ressources humaines** qui concerne le fonctionnement quotidien et les aspects liés au personnel du projet ;

- **la fonction juridique** qui prend en compte tous les aspects de contractualisation au sein de l'équipe-projet ou avec les parties prenantes. Cette fonction doit être gérée par un spécialiste du droit.

Toutes ces fonctions peuvent être confiées à un cabinet spécialisé dans leurs domaines respectifs.

De plus, il est nécessaire d'indiquer les informations essentielles sur le personnel du projet. Ainsi, pour chaque fonction, il faut préciser les besoins en compétences et en effectifs, afin de cerner les dispositions à prendre pour le recrutement et la clôture du projet, et déterminer les incidences financières y relatives.

Annexe 6 : Le cadre logique

Outil de management et de planification opérationnelle, le cadre logique est une approche qui sert à l'élaboration, à l'exécution et au suivi-évaluation des projets. Présenté sous forme matricielle, il permet de présenter les objectifs d'un projet auxquels sont associés des indicateurs.

De même, il établit un lien entre les ressources, les activités, les résultats attendus et les objectifs du projet tout en tenant compte des facteurs externes qui peuvent influencer positivement ou négativement les actions.

1. Construction du cadre logique

Le Cadre Logique doit être l'aboutissement d'un processus participatif auquel toutes les parties prenantes auront contribué. Pour construire la matrice du cadre logique, on se sert de l'analyse des problèmes et de la formulation des objectifs, des résultats attendus, des activités, des moyens, des indicateurs objectivement vérifiables et de l'analyse des hypothèses.

a. Analyse des problèmes et formulation des objectifs

L'analyse des problèmes conduit à l'élaboration de l'arbre à problèmes afin de formuler des objectifs (voir annexe 3 sur la définition des objectifs).

b. Résultats attendus

Les résultats sont une description de la valeur de ce qui est produit par le projet dans les limites de ce que les parties concernées peuvent garantir. Ces résultats sont tangibles et découlent logiquement des activités du projet.

c. Activités

Les activités désignent les actions à mettre en œuvre par le projet pour atteindre les résultats attendus. A partir de la faisabilité technique, elles définissent le contenu opérationnel du projet. Elles sont directement liées à ces résultats et numérotées en fonction de ces derniers. Ces activités sont ajustées afin que les résultats soient aussi favorables que possibles.

d. Moyens

La planification des moyens est étroitement liée à celle des activités. Les moyens mis à la disposition du projet pour effectuer les activités prévues concernent les aspects suivants :

- l'assistance technique ;
- la logistique ;
- les ressources humaines et financières ;
- etc.

e. Indicateurs objectivement vérifiables

Les indicateurs ont pour objet de mesurer les progrès vers les buts de gestion du projet. Ils reflètent aussi les différents objectifs et intérêts des participants.

Un « bon » indicateur doit être SMART :

- **S**pécifique : relatif à l'objectif concerné et uniquement à cet objectif ;
- **M**esurable et utilisable à un coût raisonnable ;
- **A**ccessible : rapport coût/bénéfice raisonnable, observable régulièrement et cohérent avec les autres opérateurs ;
- **R**éaliste : mesure réellement ce qu'il est supposé mesurer ;
- **T**emps : l'information fournie par l'indicateur doit être exploitée à temps pour la bonne direction du projet.

Les indicateurs doivent être identifiés lors de la mise au point du projet et non lorsque le projet est en cours. Lors du choix des indicateurs, il est important de se poser les questions suivantes :

- quels sont les groupes cibles [qui] ?
- où va-t-on réaliser le projet [où] ?
- quels changements cherche-t-on à obtenir [comment]?
- quels sont nos objectifs [quoi]?
- combien va-t-on atteindre [combien] ?
- et en combien de temps [quand] ?

Pour pouvoir répondre à ces questions, il est important d'identifier les indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés à chaque niveau du projet. Pour qu'un système de suivi-évaluation fonctionne efficacement, il est important que leurs tâches et responsabilités soient définies correctement. Les questions suivantes peuvent servir de fil conducteur :

- qui collectera les données ?
- qui traitera les données ?
- qui présentera les résultats ?
- comment le système d'information sera-t-il coordonné ?

f. Analyse des hypothèses

Il n'est pas possible d'envisager un projet isolé. En effet, tout projet est influencé d'une façon ou d'une autre par des facteurs tels que l'environnement, la démographie, les institutions, les politiques, le climat, etc.

La plupart de ces facteurs n'étant pas susceptibles d'être contrôlés par le projet, il est donc nécessaire d'envisager certaines hypothèses. Celles-ci peuvent être déduites de l'arbre à objectifs, notamment dans la partie de l'arbre qui n'a pas été incluse dans le projet.

En un mot, les hypothèses sont des faits, des évènements, des conditions ou des décisions importants et opportuns que le projet ne peut ou ne veut pas assumer mais qui devraient être réalisés pour que le projet réussisse. Elles doivent être régulièrement vérifiées et adaptées au contexte.

2. Exploitation du cadre logique

La matrice du cadre logique (MCL) doit être utilisée à toutes les phases du projet. Dans le cadre de cette annexe, seules les phases de préparation et de mise en œuvre sont abordées.

a. Préparation du projet

Au cours de la préparation du projet, le cadre logique permet de faire sa synthèse, d'apprécier sa pertinence et de juger la cohérence des objectifs avec les résultats, les activités et les moyens.

b. Mise en œuvre du projet

Une fois développée, la MCL peut être utilisée comme un outil de pilotage pour la mise en œuvre d'un projet.

Durant la phase d'exécution, le projet doit être régulièrement contrôlé ou suivi. Cet exercice se focalise sur l'exécution effective des activités. Les résultats du suivi peuvent amener à des changements au niveau du contenu du cadre logique.

Le tableau suivant montre sur quelles parties du cadre logique le suivi se focalise (fond gris).

	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérifications	Hypothèses
Objectif général			
Objectif spécifique			
Résultats intermédiaires			
Activités	**Moyens**	**Coûts**	
			Conditions préalables

Durant la phase d'évaluation, l'accent est mis sur l'analyse de l'efficience et de l'efficacité de l'intervention et spécialement sur le niveau des résultats atteints, sur l'objectif global et les objectifs spécifiques. Ceci s'explique spécialement dans le cas de l'évaluation à mi–parcours.

Le tableau ci-après montre les parties du cadre logique sur lesquelles le suivi se focalise (fond gris).

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général			
Objectif(s) spécifique(s)			
Résultats			
Activités	**Moyens**	**Coûts**	
			Conditions préalables

3. Mise à jour du Cadre Logique

Par essence, le cadre logique est dynamique, sa mise à jour tient compte, entre autres, des points suivants :

- les changements intervenus dans la répartition des responsabilités et contributions de chaque intervenant ;
- la survenue de risques externes ;
- la modification du chronogramme d'activités.

La mise à jour du cadre logique doit être menée de façon participative et en concertation avec les parties prenantes.

Annexe 7 : Le modèle de termes de référence

Cette annexe présente les directives de l'élaboration des termes de référence et la structure standard des rapports de diverses études nécessaires à certaines étapes du Cycle de projet.

Le contenu de cette annexe indique le format des termes de référence (TDR) d'une étude préalable au montage d'un projet. Ces TDR comportent les sections suivantes :

I. Contexte et justification de l'étude

Dans la rédaction des termes de référence, le contexte et la justification de l'étude traitent de l'environnement global dans laquelle l'étude s'inscrit en vue d'en cerner les contours.

II. Objectifs de l'étude

L'étude fournira au promoteur du projet suffisamment d'éléments pour avoir la lisibilité des résultats à atteindre. On distingue l'objectif global et les objectifs spécifiques de l'étude.

III. Résultats attendus

Ils découlent directement des objectifs de l'étude.

IV. Méthodologie

La méthodologie décline la démarche entreprise pour aboutir aux résultats attendus. Parmi les principales données à recueillir dans cette étape, l'étude doit préciser :

- les questions à étudier ;
- le chronogramme d'activités ;
- les étapes à franchir ainsi que leur séquençage.

V. Hypothèses et risques de l'étude

Les hypothèses concernent toutes les conditions pouvant influencer la réalisation de l'étude. Lorsqu'elles influencent positivement la réalisation de l'étude, il s'agit des facteurs qui garantissent sa réussite. A contrario, les risques présentent les facteurs influençant négativement sa réalisation.

VI. Gestion de l'étude

Dans cette section, l'on présente l'organisation institutionnelle de l'étude. Cette organisation met l'accent sur la conduite de la réflexion ou des travaux et le montage institutionnel correspondant.

VII. Ressources requises

Les ressources requises permettent d'avoir l'information la plus complète possible sur les besoins nécessaires à la mise en œuvre de l'étude. Ils prennent en compte des besoins de certains types :

- les ressources humaines : l'on spécifie le type de compétences (qualifications, expériences) requises de toutes les personnes chargées de l'étude. Cette dernière nécessite une analyse interdisciplinaire aux niveaux intra-sectoriel et intersectoriel. On ne doit pas proposer des compétences uniquement spécialisés dans le secteur géré par l'administration qui mène l'étude, mais s'efforcer à élargir le champ de compétences, afin de pouvoir traiter le maximum des thèmes abordés ;

- les équipements : c'est la liste du matériel requis pour la mise en œuvre de l'étude (moyens roulants, équipement informatique, mobilier,… etc.) ;

- Autres besoins : il s'agit des besoins en consommables divers pour le bon fonctionnement des travaux ;

- Coût de l'étude : la synthèse des ressources requises est reprise avec les coûts associés, afin d'obtenir par sommation le coût global de l'étude.

VIII. Rapports et validation

La structure des rapports et leur contenu doivent répondre à la méthodologie, aux résultats attendus desquels découlent les taches assignées à l'équipe de l'étude. Les dates du dépôt, du (ou des) rapport(s) provisoire(s) et du rapport définitif sont précisées dans les termes de référence, de même que le nombre d'exemplaires et les supports sur lesquels lesdits rapports doivent être produits (version papier et version électronique).

Une étude doit être restituée et validée à l'issue d'un processus participatif lors d'une réunion. Les parties prenantes à ce processus de validation devront également être indiquées dans les termes de référence.

Annexe 8 : Fiche de synthèse de montage de projets

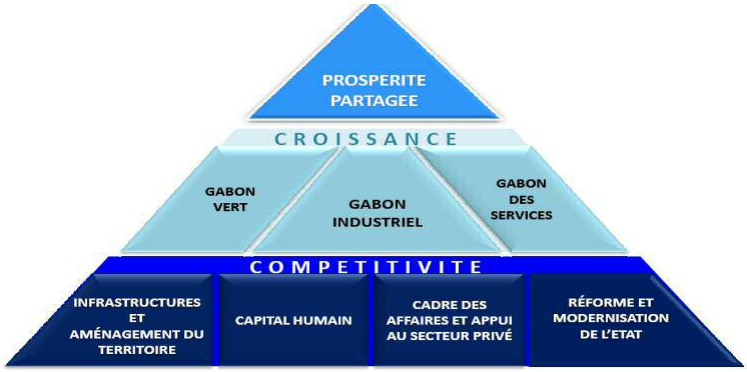
I. Contexte et justification du projet

Etape 1 : *Dresser le contexte dans lequel le projet sera mis en œuvre suivant les aspects politiques, socio-économiques et socioculturels. Concrètement, il s'agit de :*

- *situer l'environnement global ;*
- *présenter sommairement le projet (secteur d'activités, population cible, zone d'intervention du projet, etc.) ;*
- *justifier l'ancrage du projet au PSGE (plans sectoriel – axe stratégique – programme).*

Comment faire ?

- prendre connaissance du PSGE



Source : Performance Management Consulting

- indiquer le plan sectoriel, l'axe stratégique, le programme, ou tout autre point auquel le projet se rattache dans le PSGE. Le cas échéant, indiquer un lien avec la politique de développement du pays ou la politique sectorielle.

  <u>Exemple</u> : un projet relatif à la valorisation des ressources halieutiques serait ancré au PSGE ainsi qu'il suit :

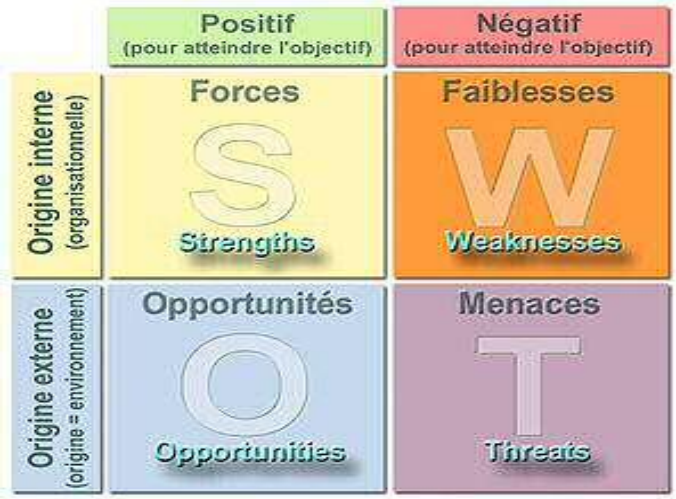
  - Plan sectoriel : "Plan Pêche" ;
  - Axe 1 : "Réforme de la gouvernance du secteur de la pêche, de l'aquaculture et gestion de la ressource" ;
  - Programme 2 : Gestion durable de la ressource.

Etape 2 : définir la situation de référence

La définition de la situation de référence consiste à faire un diagnostic stratégique du secteur auquel se rattache le projet en cours de montage.

Comment faire ?

La méthodologie suggérée pour cet exercice consiste à recenser les forces-faiblesses-opportunités-menaces inhérents à la mise en œuvre du projet. Pour cela, l'on doit renseigner la matrice SWOT illustrée ci-après.



<u>Exemple</u> : pour le projet précédemment évoqué, les forces-faiblesses-opportunités-menaces peuvent se décliner ainsi qu'il suit :

- Force : ressources humaines qualifiées, etc ;
- Faiblesse : insuffisance du capital technique, etc ;
- Opportunité : plusieurs kilomètres de côtes, eaux poissonneuses, etc ;
- Menace : instabilité institutionnelle, etc.

Etape 3 : définir les objectifs du projet

L'objectif est un énoncé de ce que l'on entend réaliser par la mise en œuvre du projet. Il faut distinguer l'objectif général des objectifs spécifiques (Cf. annexe 3).

Etape 4 : élaborer la stratégie d'intervention

La stratégie d'intervention découle de la définition des objectifs.

C'est une approche basée sur la compréhension du contexte général du projet, l'identification des forces et faiblesses, ainsi que du problème central à résoudre.

Cette approche consiste à sélectionner les canaux ou les moyens à mettre en œuvre en vue d'atteindre les objectifs souhaités. Hiérarchisés, ces objectifs sont regroupés en stratégies intermédiaires lorsqu'ils appartiennent à la même « famille ».

L'élaboration de la stratégie requiert l'identification des critères clairs permettant de distinguer la stratégie globale des stratégies intermédiaires d'une part, et le choix des différentes options possibles visant l'atteinte des objectifs d'autre part.

Comment faire ?

- définition des modalités d'exécution du projet ;
- définition du mode de suivi ;
- définition de la périodicité d'évaluation ;
- etc.

<u>Exemple</u> : Projet visant l'insertion professionnelle des jeunes handicapés moteurs. La stratégie serait déclinée à travers les quatre (4) points suivants :

- placer les jeunes en apprentissage professionnel dans des entreprises ;
- proposer aux jeunes des microcrédits pour qu'ils montent des activités génératrices de revenus ;
- sensibiliser les entrepreneurs sur les capacités des jeunes handicapés ;
- réaliser des actions militantes pour l'embauche des handicapés.

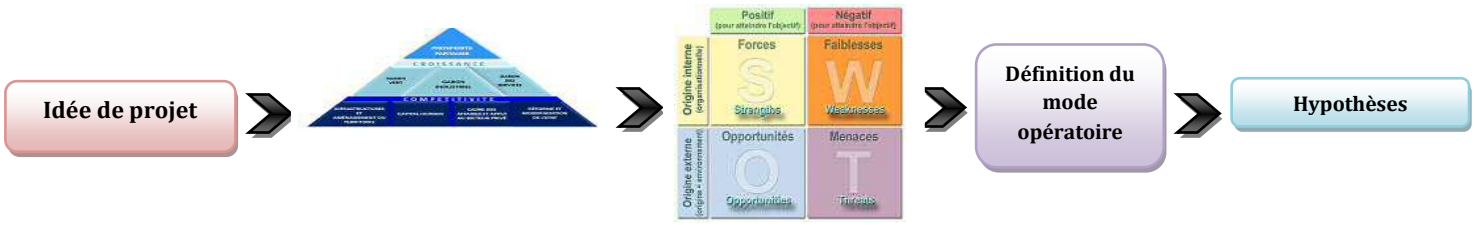
Etape 5 : décliner les hypothèses critiques

Les hypothèses critiques désignent les facteurs susceptibles d'influencer le projet. Toutefois, formulées de façon négative, ces hypothèses deviennent des risques. Lorsqu'elles sont formulées de manière positive, elles deviennent des facteurs de succès du projet.

Ces facteurs peuvent être :

- les prix des intrants ou des extrants ;
- les mesures politiques ;
- les facteurs naturels ;
- etc. (cf. Guide de montage de projet et annexes)

Le contexte et la justification du projet peuvent donc être résumés par le schéma ci-après :



II. La faisabilité du projet

Etape 1 : la faisabilité technique

Elle consiste à inventorier, puis hiérarchiser les composantes, activités, actions et sous- actions du projet.

Comment faire ?

- dresser une liste exhaustive des opérations à mener ;
- procéder à une classification de ces opérations en composantes, activités, actions et sous-actions ;
- indiquer l'ordre chronologique ou l'enchainement logique entre les phases du projet et leur durée afin d'obtenir un chronogramme d'activités.

Exemple : pour un projet d'installation d'une usine de transformation de poisson. Il s'agirait de composantes suivantes :

- construction des bâtiments ;
- acquisition des équipements ;
- recrutement et formation des ressources ;
- unité de gestion du projet, etc.

Etape 2 : faisabilité financière du projet

Il s'agit essentiellement dans notre cas de figure de la détermination du coût du projet à partir du coût de la plus petite unité opérationnelle du projet. Cette dernière devrait être la sous-action ou l'action si celle-ci est la plus petite unité opérationnelle.

Ainsi, le coût du projet est obtenu par sommation de chaque niveau de hiérarchie du projet tel que présenté dans l'exemple ci-dessous.

Exemple : détermination du coût du projet

	Quantité	Coût unit.	Coût Total
Composantes 1			
Activité 1.1			
Action 1.1.1			
Sous-action 1.1.1.1			
Sous-action 1.1.1.2			
Activité 1.2			
Action 1.2.1			
Sous-action 1.2.1.1	2	500XAF	1.000 XAF
Sous-action 1.2.1.2			
Composantes 2			

Etape 3 : faisabilité socio-économique (en fonction du type de projet)

Elle analyse la dynamique socio-économique future (évolutions de la population, de l'emploi et des richesses) qui sera dépendante de la configuration du projet. Cette analyse décrit l'état socio-économique initial, qu'elle compare ensuite aux impacts socio-économiques attendus du projet.

Comment faire ?

- Il s'agit de construire des scénarii des effets attendus du projet sur les populations cibles :
  - projection en termes de création d'emploi, de revenus ;
  - les activités ou autres projets susceptibles inhérents à la mise en place du projet ;
  - autres effets induits.

  Exemple : liste de quelques effets attendus d'un projet

Etape 4 : faisabilité environnementale (en fonction du type de projet)

Il s'agit d'étudier l'impact du projet sur l'environnement (pollution, dégâts sur la nature, menaces sur la santé, etc.), conformément à la législation environnementale.

NB : *Dans tous les cas, se rapprocher des services du département en charge de l'Environnement.*

Etape 5 : faisabilité institutionnelle

- Capacité institutionnelle de l'administration : elle concerne l'examen de son organigramme, l'expertise et de la disponibilité de ses ressources humaines, les attributions et la pérennisation de ses acquis.

- Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes permet d'identifier toutes les parties susceptibles d'être affectées (de façon positive ou négative) par le projet et la manière dont elles sont affectées.

L'analyse des parties prenantes s'effectue dans les phases d'identification et d'instruction du projet. Le tableau suivant illustre cette analyse.

Exemple : L'analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Contribution / Influences
PP1	
PP2	
PP…	

- Gouvernance du projet : comité de pilotage et équipe projet

La gouvernance du projet consiste en la composition des instances d'orientation et d'exécution du projet.

Exemple :

- Comité de pilotage

Institution(s)	Justification(s)	Cadre réglementaire si nécessaire
Ministère de la pêche		
Ministère du Budget		
…		

- Equipe projet

Fonction	**Profil**	**Effectif**	**Rôle**	**Mode de recrutement**
Directeur du projet	Adm. civil	1	Coordination du projet	Appel à candidature
Responsable de composante	AEF	2	Coordination des activités de la composante	Affectation administrative
Assistante de direction	BAC	1	Secrétariat	Nomination
…				

III. Le cadre logique

Le cadre logique est un tableau de bord qui dresse une vue d'ensemble du projet. Il sert également à son suivi et à son évaluation (Cf. annexe 6).

IV. La pérennisation des acquis du projet

Elle indique la destination des acquis du projet, à savoir :

- les ressources humaines (réaffectation du personnel ou fin de contrat) ;

N°	Fonction	Profil	Affectation après le projet

- les immobilisations corporelles (bâtiment, meubles, véhicules, etc.),

N°	Désignation	Caractéristiques	Affectation après le projet

- les immobilisations incorporelles (inventions, brevets, procédés, logiciels, etc.), une fois le projet terminé.

N°	Désignation	Caractéristiques	Modalités de pérennisation

Par ailleurs, la pérennisation des acquis du projet implique les réaménagements et réformes institutionnels intervenant au sein de l'administration à la clôture du projet.

N°	Désignation	Caractéristiques	Modalités de pérennisation