

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTERE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES**

DIRECTION GENERALE DU PLAN

DIRECTION DE LA PLANIFICATION NATIONALE

***GUIDE DE PREPARATION DES
PROJETS/PROGRAMMES***

Mars 2011

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	3
Avant propos	5
1. Introduction	7
2. Le Système National de Planification (SNP)	7
2.1. Les composantes du Système National de Planification	8
2.1.1 L'Etude Prospective.....	8
2.1.2 Plan de Développement Economique et Social (PODES).....	8
2.1.3. Le Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP).....	9
2.2. Processus de planification de l'Investissement public	9
3. Processus d'élaboration d'un dossier de projet.....	10
3.1 Résumé.	10
3.2 Présentation de la structure, porteur du projet.	10
3.3 Sommaire	10
3.4 Présentation générale du projet	10
3.4.1 Contexte général du projet	11
3.4.2 Description du projet.....	11
3.4.3 Cadre logique du projet	15
3.4.4 Cadre de mise en œuvre du projet	16
3.4.5 Dispositif de suivi-évaluation	20
3.5 Dispositif de suivi des risques	22
3.6 Dispositif de suivi des impacts environnementaux	23
3.7 Rentabilité économique.....	23
3.8 Annexe du document de projet	25
4. Conclusion	23
5. BIBLIOGRAPHIE.....	25
ANNEXES	27
Annexe1 : Canevas de présentation de projet/programme	27
Annexe2 : L'analyse de risques	42
Annexe3 : Tableau de comparaison des contenus de dossiers de projets par organisme	43
Annexe 4 : Décret de répartition du MEF.....	44
Annexe 5 : Circuit d'instruction des CDSMT.....	46

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International

AFD : Agence Française de Développement

BAD: Banque Africaine de Développement

BCI : Budget Consolidé d'Investissements

BM: Banque Mondiale

BPO : Budget par Objectifs

CDMT : Cadre de Dépenses à Moyen Terme

CDSMT : Cadre de Dépenses Sectorielles à Moyen Terme

CGP : Cellule de Gestion du Projet

CL : Collectivités Locales

CTSP : Comité Technique de Suivi du Programme

CSP : Comité de Sélection des Projets

DAP : Domaines d'Actions Prioritaires

DSRP : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

DPN : Direction de la Planification Nationale

EP : Etudes Prospectives

FMI : Fonds Monétaire International

FPP : Fonds de Préparation des Projets (en Anglais PPF)

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GRD : Gestion Axée sur les Résultats de Développement

ISPE : instrument de Soutien à la Politique Economique

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

MT : Ministère Technique

PAP : Programme d'Actions Prioritaires

PIC : Plan d'Investissement Communal

PLD : Plan Local de Développement

PODES : Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

PTIP : Programme Triennal d'Investissements Publics

PLD : Plan Local de Développement

PIC : Plan d'Investissement Communal

PRDI : Plan Régional de Développement Intégré

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SNP : Système National de Planification

SRP : Stratégie de Réduction de la Pauvreté

UE: Union Européenne

Avant propos

La Direction Générale du Plan du Ministère de l'Economie et des Finances est chargée de coordonner l'élaboration et la validation des orientations stratégiques à moyen et long termes en matière de politiques économiques et sociales du pays.

L'une de ses composantes, la Direction de la Planification Nationale (DPN) a pour missions entre autres de procéder à l'évaluation des projets et programmes de développement, conçus par les ministères sectoriels avant leur inscription au Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP).

Une analyse des dossiers de projets envoyés à la DPN pour leur prise en compte dans le PTIP, révèle des défaillances importantes relatives à leurs formulations, au manque de cohérence entre les priorités nationales, les objectifs desdits projets et les résultats de développement attendus.

Le constat est que ce sont généralement les projets/programmes soumis aux Partenaires Techniques et Financiers (PTF) dont la formulation a été appuyée techniquement et financièrement qui disposent de dossiers d'une qualité satisfaisante.

La réforme du Système national de Planification initié en 1987 avait prévu dans ce cadre :

- la confection d'un guide méthodologique pour la formulation des projets à l'usage des ministères techniques initiateurs des projets. Cet instrument devait permettre d'harmoniser la présentation des dossiers de projets ;
- la création, au sein des départements ministériels, de structures de planification chargées de la préparation et du suivi de leurs projets.

A cet effet, un canevas de présentation de projets/programmes a été élaboré par la Direction de la Planification Nationale pour appuyer les ministères techniques. Cette présente version du guide, fruit d'un travail collectif, va compléter les actions déjà amorcées dans ce sens. Ce document va aider les différents acteurs à disposer, au sein de leurs administrations respectives, d'un outil méthodologique leur permettant de formuler des dossiers de projets/programmes de meilleure qualité.

. Ce guide est un modèle à la disposition de tous les projets/programmes candidats à une inscription au PTIP. Il se veut un outil facilitant l'élaboration des dossiers de projets/programmes et veille à ce que toutes les informations indispensables à l'évaluation y soient fournies.

L'objectif de ce guide est de mettre à la disposition des structures de planification des ministères et autres services de l'Etat un document de présentation et de préparation des requêtes de financement de projets et programmes. Il s'agit de donner les indications nécessaires pour faciliter la préparation des dossiers de projets et programmes de développement.

A ce titre, il s'adresse aux responsables de planification dans les Ministères Techniques et autres acteurs (élus locaux, ONG, autres structures de l'Etat...) mais également à toute personne souhaitant comprendre le montage d'un dossier de projet/programme.

Je voudrais remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont participé activement à l'élaboration de ce document, notamment le Projet de Coordination des Réformes Budgétaires et Financières (PCBRF), le Projet de Renforcement de Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG), la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP), le Programme d'Appui à la stratégie de Réduction de la Pauvreté (PRP), les Ministères Techniques (MT) pour leur soutien, leur disponibilité et la qualité de leurs contributions.

Abdoulaye DIOP

Ministre d'Etat, Ministre de l'Economie et des Finances

1. Introduction

Le Cadre d'élaboration et de mise en œuvre des politiques et stratégies nationales depuis la réforme du système de planification de développement, entreprise en 1987, repose sur l'Etude Prospective (EP) pour un horizon de 25 ans, le Plan d'Orientation pour le Développement Economique et Social (PODES) pour une période de 6 ans, le Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) glissant révisé chaque année.

La politique de développement du pays définie par le Gouvernement est matérialisée à travers la mise en œuvre de projets et programmes initiés par les différents services de l'Etat. Ces projets et programmes sont financés par le budget de l'Etat sur ressources internes et/ou externes. Pour être éligibles à ces financements, ils sont présentés sous forme de dossier aux services de l'Etat chargés de la planification et de la programmation des investissements publics pour leur inscription au PTIP dont la première année représente le Budget Consolidé d'Investissements (BCI) de l'Etat.

Dans le cadre de ce dispositif de gestion des investissements publics, la Direction de la Planification Nationale (DPN) du Ministère de l'Economie et des Finances est notamment chargée d'évaluer les projets et programmes avant leur inscription au Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP).

Or, l'expérience a montré que la qualité des projets d'investissement public proposés au Programme Triennal des Investissements Publics (PTIP) est fortement tributaire de la phase de préparation.

Dans le cadre de l'Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE 2007-2010), cette faiblesse avait déjà justifié l'inscription dans les réformes structurelles de mesures de rationalisation qui avaient conduit à la prise par le Gouvernement d'une circulaire primatoriale n°20/PM du 13 novembre 2008 faisant obligation de procéder à l'évaluation des projets/programmes devant être inscrits au PTIP.

Au niveau du Gouvernement, des efforts sont entrain d'être faits pour accompagner cette volonté politique pour améliorer le processus de planification et d'évaluation de l'investissement public.

Du côté des partenaires techniques et financiers, il existe des modèles de requêtes de financement bien documentées à l'intention des pays bénéficiaires de projets ou programmes (cf Annexe 3). En outre, des Fonds de Préparation de Projets (FPP), mis en place permettent de les accompagner dans ce processus.

2. Le Système National de Planification (SNP)

Le Système National de la Planification (SNP) de 1987, jusque là en vigueur, vise en premier lieu à intégrer en une démarche unique, souple et progressive, les instruments de politique économique, en vue d'harmoniser, grâce à un examen simultané et exhaustif les programmes d'ajustement et de développement, les politiques sectorielles et de la planification spatiale et régionale.

Les bases de cette réflexion furent jetées par le Conseil Supérieur du Plan réuni le 29 Juin 1987. Il s'était agi de se fonder sur les renseignements du diagnostic porté par l'évaluation du système d'alors en vigueur pour combler les lacunes constatées, conforter les acquis, et surmonter les problèmes posés par la duplication des procédures et des documents de planification.

2.1. Les composantes du Système National de Planification

Le Système National de la Planification s'articule autour des trois instruments conciliant trois horizons : une image à l'horizon d'une génération du Sénégal (Etude Prospective) ; un Plan d'Orientation Economique et Sociale à moyen terme (loi-plan de 6 ans) et un Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) révisé annuellement (loi-programme).

2.1.1 L'Etude Prospective

L'étude prospective sur la société sénégalaise et son environnement national et international, explorant à l'horizon d'une génération le champ des futurs possibles et plausibles afin de guider les choix stratégiques des plans d'orientation à moyen terme comporte les aspects ci-après :

- une analyse rétrospective devant permettre l'identification de tendances lourdes et de germes de changements.

Elle peut être complétée par des études sectorielles portant sur des thématiques majeures de la politique économique et sociale.

- une analyse structurelle permettant de déterminer les variables ayant un impact majeur sur le devenir de la société sénégalaise (variables motrices).

Elle permet d'identifier les variables-clefs internes ou externes, actuelles et potentielles qui seront au cœur du système d'hypothèses du scénario tendanciel.

- la construction de scénarios, l'élaboration de jeux cohérents, d'hypothèses sur ces variables motrices, ce qui permettra la construction de plusieurs scénarios qui seront choisis afin de balayer le champ des avenir possibles.

L'étude prospective devra aboutir à la détermination d'un scénario tendanciel, c'est-à-dire le plus probable si les tendances identifiées se poursuivent, ainsi que des stratégies de sortie vers le futur plus souhaitable, plus plausibles (scénario tendanciel adapté).

2.1.2 Plan de Développement Economique et Social (PODES)

Conçu pour un horizon de six ans, le Plan de Développement Economique et Social (PODES) est révisable à mi-parcours. Il fixe les stratégies de sortie à mettre en œuvre et les objectifs intermédiaires à atteindre, pour se diriger progressivement de la situation décrite par le scénario tendanciel vers le futur à long terme voulu par le Gouvernement ; celui qui correspond à la réalisation des objectifs du PODES.

Cette loi-plan devra fournir les critères pour la sélection et la programmation des projets et actions publics, en vue du choix des mesures d'impulsion des initiatives privées.

Son élaboration revêt un caractère démocratique et participatif. Le document validé par le Conseil Supérieur du Plan, est ensuite soumis à différentes instances pour approbation. Il s'agit du Gouvernement (Conseil des Ministres), de Conseil Economique et Social, de la Cour Suprême, de l'Assemblée Nationale et du Sénat.

2.1.3. Le Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) ou loi - programme, ajustable annuellement (glissante) constitue le maillon opérationnel du Système National de Planification.

La préparation du programme triennal d'investissement public repose sur :

- les directives des perspectives triennales, cadrage macro-économique et macro-financier ;
- L'état d'avancement des programmes en cours et des projets qu'ils contiennent ;
- L'établissement du bilan physico-financier des projets qui permet d'en évaluer les performances et d'en prévoir les besoins en capital ou en soutien au fonds de roulement ;
- L'évaluation et la sélection de nouveaux projets ;

Un comité de sélection des projets est chargé de veiller à cela, même s'il n'a pas toujours fonctionné comme souhaité.

Après la programmation, le projet de PTIP est soumis en tant que projet de loi (intégrant la loi de finances) pour vote au Parlement.

2.2. Processus de planification de l'Investissement public

Le processus d'élaboration, d'instruction, de programmation et d'exécution des projets et programmes à inscrire au PTIP doit se dérouler comme suit:

- 1- Identification-préparation-évaluation de projet par chaque Ministère Technique ;
- 2- Contre évaluation économique et financière pour vérifier la conformité du projet aux objectifs de développement par la Direction de la Planification Nationale (DPN) ;
- 3- Sélection des projets par le Comité de Sélection des Projets présidé par le directeur de cabinet du Ministre en charge du Plan et dont le secrétariat est assuré par la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) ;
- 4- Programmation et recherche de financement du projet par la DCEF ;
- 5- Signature des conventions de financement et ordonnancement des dépenses d'investissement par la Direction de la Dette et de l'Investissement (DDI) ;
- 6- Exécution sur le terrain du projet par les Ministères Techniques ou une structure créée à cet effet ;

- 7- Suivi de l'exécution par tous les partenaires impliqués sous la responsabilité de la DCEF ;
- 8- Evaluation ex-post réalisée par la Direction de la Planification Nationale (DPN) destinée à estimer l'impact réel des investissements et de mesurer les écarts entre les objectifs initiaux et les réalisations effectives.

L'introduction de la Gestion Axée sur les Résultats assortie de la mise en place de Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et des Budgets par Objectifs (BPO) a consacré la décentralisation de l'exercice de planification au niveau des Ministères Techniques, la fusion entre le budget d'investissement et le budget de fonctionnement dans un seul et unique document (Loi des Finances).

Le circuit d'instruction des CDSMT est joint en annexe 5.

3. Processus d'élaboration d'un dossier de projet

La revue des pratiques et des connaissances dans la préparation des projets/programmes montre qu'il n'y a pas de règle absolue en la matière. Toutefois, il convient de respecter une certaine logique et, quel que soit l'ordre retenu, il est important d'y retrouver tous les aspects fondamentaux relatifs aux projets/programmes.

3.1 Résumé

Le dossier doit commencer avec une présentation très brève du projet (une page, voire deux au maximum). Cette partie est importante pour une meilleure compréhension du projet en question.

3.2 Présentation de la structure, porteur du projet

Il doit se faire, en faisant valoir tout ce qui, dans sa mission, se rattache de façon valorisante au projet en question.

3.3 Sommaire

Le sommaire énumère les différentes parties du dossier. Il peut être mis en début de dossier, juste après le résumé.

3.4 Présentation générale du projet

A ce stade, il s'agit de présenter : (i) la genèse du projet ; (ii) la situation de référence ; (iii) les motivations ; (iv) les objectifs ; (v) les caractéristiques ; (vi) le modèle logique ; (vii) le plan d'exécution ; (viii) le dispositif de suivi-évaluation (suivi des résultats, suivi des risques...)

On y parvient à travers les différents points ci-dessous.

3.4.1 Contexte général du projet

C'est un ensemble complexe intégrant à la fois l'environnement mais aussi les circonstances conduisant à la naissance de l'idée de projet. Le contexte permet de préciser le sens et la valeur des opérations envisagées par le projet. Il est nécessaire que les dossiers des projets/programmes de développement initiés par le gouvernement précisent dans la partie contexte les liens de l'initiative avec les politiques et les stratégies nationales.

- Le contexte spécifique et la justification du projet

Cette partie doit permettre une description de l'ensemble des circonstances géographiques, économiques, politiques, qui ont une influence positive ou négative sur le ou les problème(s) que cherche à résoudre le projet.

L'analyse de la situation doit favoriser et consolider l'identification des besoins afin de fixer les objectifs du projet. En d'autres termes, il faut donner les preuves que le projet est pertinent en soulevant le/les problème(s) en vue de les analyser pour proposer une solution.

- Liens entre le projet et les politiques et stratégies nationales

Dans cette partie, il faudra identifier l'objectif global et les objectifs spécifiques qui sont concernés par le projet, autrement dit, les objectifs majeurs du Gouvernement dont le projet contribue à atteindre.

- Liens entre le projet, la politique sectorielle et le programme sectoriel

Dans cette partie, il faudra préciser les objectifs sectoriels auxquels le projet envisage d'apporter un appui ou une contribution à travers ses interventions.

La politique sectorielle et les programmes sectoriels constituent les plans de mise en œuvre adoptés par un secteur donné pour opérationnaliser des orientations retenues au niveau national. Ce sont des documents qui engagent tous les acteurs du secteur à poursuivre les mêmes objectifs.

Ainsi, pendant l'analyse des liens entre le projet et la politique sectorielle, il est nécessaire de démontrer si l'action envisagée entre dans le cadre des interventions possibles des services du ministère concerné.

3.4.2 Description du projet

Dans cette partie, il s'agit de procéder à une description synthétique du projet, en faisant apparaître ses éléments clés que sont notamment les bénéficiaires, la nature des activités envisagées, des produits ou des services offerts par le projet et les modalités de leur utilisation, les solutions techniques, le phasage du projet..

S'il s'agit spécifiquement d'un programme, il est nécessaire de décrire les composantes.

Dans cette partie, il faut :

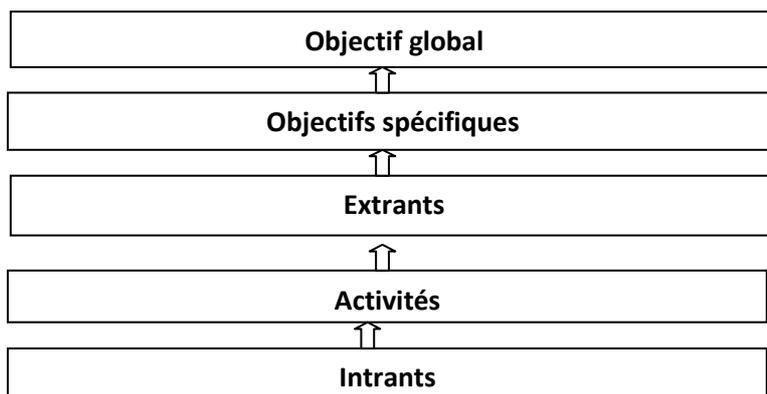
- s'assurer de la cohérence d'ensemble des éléments ;

- quantifier les résultats attendus autant que possible possible ;
- décrire les produits et services offerts par le projet.
- fournir des données précises en ce qui concerne les bénéficiaires du projet (utilisateurs, personnes formées, participants etc., leur nombre et évolution durant les premières années).
- décrire l'impact, les effets attendus et l'utilisation des produits et prestations du projet.

Ainsi, la description du projet se fait pour l'essentiel à partir des éléments de la chaîne de résultats.

Une chaîne de résultats ou modèle logique peut être défini pour un projet donné, comme l'ensemble des intrants, des activités, des extrants, des résultats, des objectifs spécifiques, et de l'objectif global. .

Ainsi, la chaîne des résultats devient la relation déterminante ou logique entre les intrants, les activités, les extrants, les résultats attendus, les objectifs spécifiques et l'objectif global du projet/programme comme le montre le schéma ci-dessous :



Ces parties de la chaîne se présentent comme suit :

- **Objectif global :**

L'objectif global est la raison d'être du projet/programme. C'est une finalité, un but que l'on se fixe et dont la réalisation se fera à travers un projet. Il exprime une volonté et oriente l'action en cohérence avec des axes stratégiques et opérationnels. Il ne comporte pas de critères d'évaluation et ne définit pas d'actions observables et mesurables.

Exemples :

Amélioration du niveau de revenu des producteurs agricoles

Amélioration de l'état de santé des femmes de Kaffrine ;

- **Objectifs spécifiques**

L'objectif spécifique découle de l'objectif global. Il est moins englobant et contient une action mesurable. L'énoncé d'un objectif spécifique comporte : (i) un verbe d'action décrivant la performance visée ; (ii) un mot ou une expression identifiant le domaine dans lequel la performance est recherchée ;(iii) une expression donnant les conditions de réalisation de la performance; (iv) et une expression décrivant un standard minimum de réussite.

. Les extrants (résultats ou produits attendus):

Il s'agit des produits ou services directs provenant du déroulement des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative.

Par exemple : brochures produites, étude de recherche complétée, plan de traitement de l'eau complété, séances de formation fournies, aide alimentaire fournie, partenariat établi, financement fourni, écoles construites, moustiquaires distribués, etc.

• Les activités

Ce sont des actions entreprises ou un travail mené qui permettent de produire des extrants. Par exemple : dispenser de la formation aux cadres du ministère de l'agriculture, faire des recherches sur l'énergie solaire..., concevoir un programme sur Z..., construire des puits, des écoles à Matam..., négocier un partenariat avec une structure de recherche..., surveiller/évaluer les résultats du programme de production de semences..., fournir des services de soins dentaires à Malicounda ..., attribuer des fonds à la mutuelle de crédit de Kaffrine..., distribuer une aide alimentaire aux populations de la communauté rurale de Baba Garage, etc.

• Les intrants du projet

Il s'agit de présenter à travers les activités, les combinaisons de ressources financières, humaines, matérielles et documentaires utilisées pour produire des extrants.

Exemples : Fonds, personnes, équipement, fournitures, rapports, etc.

• L'analyse des variantes techniques

Il s'agit de présenter les solutions envisageables (au moins deux) et de faire l'étude détaillée de la solution technique qui sera mise en œuvre par le projet.

a) Description technique

- Programme de production, Exploitation principales consommations spécifiques, rendements, pertes, entretien
- Procédé de production, Capacité de production (nominale, réelle, extensible)

b) Exploitation

- Etude de marché et des prix, Commercialisation, approvisionnement.

• La zone d'intervention

Il s'agit ici de localiser les actions du projet dans l'espace et de justifier le choix qui a été fait par le projet en mettant en évidence les avantages que la zone présente par rapport à d'autres zones du pays.

- **Les bénéficiaires**

Dans cette partie, il faut déterminer les bénéficiaires du projet. En effet, les bénéficiaires d'un projet sont ceux qui tireront un bénéfice de son implantation. Il en existe deux types : les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects.

Les bénéficiaires directs sont les personnes qui participent directement au projet et qui bénéficient de l'existence du projet. Ce sont tous ceux qui seront employés par le projet, qui lui fourniront de la matière première, de la main d'œuvre, ou d'autres biens et services, ou qui utiliseront les produits et/ou services du projet.

Dans le cas des projets ne générant pas de revenus, la meilleure manière de quantifier le nombre de bénéficiaires directs est de se poser les questions suivantes:

- que feraient les habitants de la zone cible en l'absence de ce produit ou de ce service?
- les habitants de la zone cible deviendront-ils des utilisateurs, c'est-à-dire des bénéficiaires du nouveau projet?
- combien de nouveaux utilisateurs pourra-t-on servir si le projet est réalisé?

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que les fournisseurs et le personnel qui contribuent à la réalisation du projet sont aussi des bénéficiaires directs et doivent être inclus dans l'estimation.

Les bénéficiaires indirects du projet sont toutes les personnes ou familles qui bénéficient à un second niveau des résultats du projet. Ils tirent généralement profit des bénéficiaires directs. Pour tout projet, il est en général difficile de faire une estimation précise du nombre de bénéficiaires indirects, car la zone d'influence d'un projet n'a souvent pas de limite précise.

- **La durée de vie du projet**

Elle va de la date de démarrage jusqu'à la clôture prévue du projet. La durée d'un projet est le temps prévu pour l'exécution de son plan d'activités. Dans le cas d'un projet de coopération technique, le budget disponible peut jouer sur sa durée de vie. Aussi, la spécificité du problème à résoudre peut jouer sur la durée. C'est donc le résultat de la prise en compte de plusieurs paramètres spécifiques au projet.

- **L'Organisation et la gestion du projet/programme**

Il s'agit de définir le mode d'organisation du projet. En effet, un projet s'insère dans un cadre organisé (un ministère), utilise des ressources humaines, techniques et financières et combine ces ressources de manière structurée et compatible avec les règles en vigueur.

- **Les cadres institutionnel et organisationnel**

Les arrangements de mise en œuvre mettent en évidence les cadres institutionnel et organisationnel donc les relations entre les organes de pilotage et les organes de gestion, réglemente les rapports à fournir et leur format (plan de travail, rapports d'exécution technique, administrative et financière...). En général, ces questions font l'objet de manuels de procédures spécifiques au projet/programme et des logiciels spécifiques.

En résumé, il s'agit d'une description de l'organisation, des procédures et modalités d'exécution, notamment :

- a) Définir le cadre institutionnel et organisationnel du projet/programme : maître d'ouvrage- maître d'œuvre – comité de pilotage – comité technique – unité de Gestion du projet- les types d'acteurs qui seront sollicités dans la réalisation des activités du projet/programme ;
- b) Définir l'acquisition des fournitures d'équipements et des services de consultant et la réalisation des travaux ;
- c) Définir les procédures et les responsabilités des personnes et organismes publics et privés qui collaborent avec le projet ;
- d) Définir les modalités d'exécution ;
- e) Déterminer les conditions spéciales et mesures d'accompagnement de l'autorité publique pour la réussite du projet/programme.

3.4.3 Cadre logique du projet

C'est une suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des résultats de développement.

La chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources (intrants), se poursuit par les activités et leurs extrants et conduit aux résultats de développement qui peuvent être immédiats, intermédiaires ou ultime.

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
OBJECTIF GLOBAL			
OBJECTIFS SPECIFIQUES			
RESULTATS			
ACTIVITES			
			Condition(s) préalable(s)

3.4.4 Cadre de mise en œuvre du projet

Le plan d'exécution d'un projet est la base du futur plan d'opérations élaboré au démarrage du projet. Il est documenté au moins par un plan d'activités, un budget et un plan de mobilisation des ressources.

- Le plan d'activités

Basé sur la chaîne des résultats, le plan d'activités décrit les tâches principales, indique les ressources nécessaires pour les réaliser, fixe les délais dans lesquels elles s'effectueront.

Pour élaborer le plan d'activités, il s'agit de suivre le processus suivant :

Etape 1:

Au départ, il faut transférer les actions de la chaîne des résultats du projet à la première colonne du tableau ci-après.

Ensuite, dans les colonnes suivantes, il faut pour chaque action répondre aux questions suivantes :

- qui est responsable de sa réalisation?
- quelle est le temps nécessaire pour sa réalisation ?
- quand est ce qu'il faut programmer sa réalisation ?

Pour la dernière question, il s'agit de projeter les actions sur un axe de temps pour avoir le diagramme de GANT.

Etape 2:

Il faut déterminer les ressources nécessaires (matérielles, humaines et financières) pour la réalisation de chaque action.

Ainsi, pour chaque action, à partir de la description technique et du dimensionnement de l'action (activité et sous activité).

- calculer les quantités de matériaux et les équipements nécessaires.
- décomposer le processus de réalisation et les tâches élémentaires en faisant apparaître la catégorie et la quantité de main-d'œuvre ou de service ou de moyens à utiliser.

Ensuite, il faudra rechercher le coût unitaire des matériaux et des différents services. Ces prix devront tenir compte : des coûts de transport, des taxes. Il faut prévoir un certain pourcentage de dépenses imprévues évaluées entre 5 et 10 % du coût total.

Etape 3:

Faire la vérification de la cohérence de la programmation et celle de l'allocation globale des ressources.

Etape 4

Présenter le tout dans un seul tableau.

Actions	Ressources nécessaires	Durée	Calendrier					Responsable(s)
			Année1	Année2	Année3	Année « n »	
Action 111	- Financières - Humaines - Matérielles							-
Action 112	- Financières - Humaines - Matérielles							-
Action 11i	- Financières - Humaines - Matérielles							-

Action 321	- Financières - Humaines - Matérielles							-
Action 322	- Financières - Humaines - Matérielles							-
Action 32m	- Financières - Humaines - Matérielles							-

- Le budget prévisionnel du projet

Pour établir le budget prévisionnel du projet, il faut prévoir le plus précisément possible l'ensemble des emplois et des ressources du projet pour toute sa durée totale.

Il y a deux grands types d'emplois et trois principales sortes de ressources pour les projets proposés au PTIP. Les emplois sont : les dépenses d'investissement et les dépenses de fonctionnement. Les ressources peuvent provenir de : la contrepartie de l'Etat, la contribution des partenaires ou la participation des bénéficiaires.

Les dépenses d'investissement concernent les biens durables qui seront utilisés pendant plusieurs exercices : matériel informatique et logiciels neufs - matériel et mobilier de bureau, matériel médical, matériel agricole,- frais liés à la construction d'édifices durables (matériaux, mains d'œuvre, location de gros matériel)

Les dépenses de fonctionnement concernent : les acquisitions (petit matériel de bureau, de consommables), les charges de personnel, les frais de transport, les frais d'abonnement, les factures d'électricités, d'eau et de téléphone, les frais de location, les frais d'études et de prestations intellectuelles etc.

Il faut prévoir aussi les imprévus qui correspondent à tous les frais omis ou sous évalués inhérents au projet et qui constituent des dépenses non maîtrisables, qui doivent être justifiées dans le bilan.

Pour la présentation générale du budget prévisionnel, il n'existe aucune exigence en la matière ; il faut juste respecter l'équilibre entre les emplois et les ressources.

Emplois			Ressources		
Rubriques	Montant	%	Rubriques	Montant	%
Dépenses d'investissement			Contributions des bénéficiaires		
-			- Participation des bénéficiaires		
-			- Association locale		
-			- Collectivité locale		
Dépenses de fonctionnement			Recettes générées par le projet		
-			Contrepartie de l'Etat		
-			- Ministère de		
-			- Région de.....		
Frais de gestion (%)			- Commune de...		
Divers et imprévus (%)			- Communauté rurale de...		
			Contributions des PTF		
			- PTF1		
			- PTF2		
			- PTF3		
Total des dépenses		100	Total des ressources		100

NB : - il faudra valoriser les apports et contributions en nature des différents partenaires (locaux, terrains, personnel ...).

- indiquer le pourcentage des frais de gestion dans le budget global du projet. La limite à ne pas dépasser pour ce ratio est variable suivant les partenaires.

- Le plan de mobilisation des ressources

Le budget doit être réalisé en parfaite cohérence avec le calendrier et les actions mises en œuvre par le projet.

Il s'agit de programmer la mise à disposition des ressources dans le temps selon les besoins de chaque période. En effet, dans la mise en œuvre, il sera important de mettre en place de manière réaliste les ressources escomptées pour financer les actions.

Le plan de mobilisation des ressources est élaboré pour programmer les différentes contributions des partenaires du projet.

Ressources	Calendrier				Total
	Année1	Année2	Année n	
Contributions des bénéficiaires - Participation des bénéficiaires - Association locale - Collectivité locale					
Recettes générées par le projet					
Contrepartie de l'Etat - Ministère de... - Région de... - Commune de... -Communauté rurale de...					
Contributions des PTF - PTF1 - PTF2 - PTF3 -					
Total					

3.4.4 Dispositif de suivi-évaluation

Le dispositif de suivi est établi suivant le modèle de la gestion axée sur les résultats de développement. Ainsi, pour prendre en compte la responsabilité de suivi de l'équipe de gestion du projet, il faut présenter dans le dossier du projet le dispositif qui serait mis en place dans la perspective de pouvoir vérifier s'ils se produisent selon la vision définie au niveau de la chaîne de résultats.

Il faut démontrer les capacités du projet à rendre compte régulièrement aux donateurs et aux citoyens du chemin parcouru pour atteindre ou non les objectifs du projet. L'équipe doit pouvoir démontrer que son travail contribue effectivement à améliorer la situation.

- Les indicateurs

Un indicateur permet de mesurer les progrès accomplis vers l'obtention d'un résultat.

L'indicateur doit être directement lié au résultat qu'il permet de mesurer. Le résultat est défini comme un changement par une relation de cause à effet.

Pour mesurer un résultat, on peut utiliser deux types d'indicateurs :

- L'indicateur quantitatif qui comporte une valeur numérique ;
- L'indicateur qualitatif qui mesure la perception, le jugement ou l'attitude.

Les indicateurs quantitatifs sont des mesures de quantité, comme le nombre de femmes et d'hommes occupant des postes de décision, le pourcentage de filles et de garçons qui fréquentent l'école primaire, ou le niveau de revenu par année, selon le sexe, par rapport au niveau de base.

Les indicateurs qualitatifs traduisent le jugement, les opinions, les perceptions et les attitudes des gens dans une situation donnée. Ils comprennent les changements sur les plans: de la sensibilité, de la satisfaction, de l'influence, de la pertinence, de la sensibilisation, de la compréhension, des attitudes, de la qualité, de la perception de l'utilité, de la perception des perspectives (de stabilité, de croissance, d'exportations par exemple), de l'application de l'information ou du savoir, du degré d'ouverture, de la qualité de la participation, de la nature du dialogue, et du sentiment de bien-être.

En outre, un indicateur doit répondre à un certain nombre de critères généralement regroupés sous l'acronyme « **SMART** », c'est-à-dire :

- **Simple/Spécifique** : l'énoncé d'un objectif doit être compréhensible et formulé de manière claire c'est-à-dire sans ambiguïté, précis et positif ;
- **Mesurable** : Les actes produits dans le cadre de la poursuite d'un objectif doivent être basés sur des faits concrets qui donnent une indication du pas à faire pour atteindre l'objectif ;
- **Atteignable** : L'objectif doit se rapporter à un contexte spécifique de façon à pouvoir se donner les moyens de réussir ;
- **Réaliste** : il ne doit pas viser la résolution de tous les problèmes négatifs. Tout objectif dit réaliste doit intégrer des données internes (analyses chiffrées) et externes (contexte économique, financier ...)
- **Temporellement défini** : Tout objectif doit répondre à des critères de délai, de date, et de quantité ;

NB : il doit également être Ecologique c'est-à-dire tenir compte de l'environnement.

Ex :

- Augmentation de x % la production horticole ou arachidière (cultures de rente) des agriculteurs de 2011 à 2014 ;
- Réduction de y% la morbidité palustre chez les femmes enceintes de 2011 à 2013 ;
- Augmentation de z% le nombre de femmes rurales ayant accès à la terre de 2011 à 2015.

- Matrice de suivi des indicateurs

La matrice de suivi permet de mesurer les résultats réels par rapport aux résultats prévus ou escomptés des points de vue de la qualité, de la quantité et de l'actualité des données.

Pour définir la matrice de suivi du projet, il faut commencer par établir la chaîne des résultats de développement (objectif global, objectifs spécifiques, résultats attendus) du projet sur une première colonne.

Une fois les chaînes de résultats de développement identifiés, il convient de leur attribuer des indicateurs.

Les indicateurs déjà définis sont placés dans la chaîne à côté des résultats qu'ils mesurent sur une deuxième colonne.

Une fois les indicateurs définis et attribués aux niveaux correspondant de la chaîne, on peut établir le système de suivi.

Dans les faits, il s'agit d'opérationnaliser les indicateurs en précisant leur valeur initiale, la source d'information, les acteurs participant au suivi, les responsabilités, les dates...

Le tableau ci-dessous donne une indication sur le cadre de mesure de rendement du projet/programme.

Cadre de mesure de rendement

Résultats	Indicateurs	Sources des	Méthodes de	Fréquence	Responsable
-----------	-------------	-------------	-------------	-----------	-------------

		données	collecte		
Impact					
Effets					
Produits					
Activités					

3.5 Dispositif de suivi des risques

Le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible qui peut affecter l'issue du projet. Il ne sera pas possible d'éliminer tous les risques. Il s'agira plutôt de définir une stratégie de mitigation.

Il est irréaliste d'envisager de se prémunir de tous les risques inhérents à la conduite d'un projet complexe, ou non. Il est toutefois indispensable de procéder à une étude complète et raisonnée des risques potentiels plus ou moins prévisibles, afin de dépasser le stade des croyances fondées ou non. Une analyse rigoureuse des risques est une bonne garantie de réussite du projet.

Il s'agira d'identifier les principaux risques encourus par le projet/programme et de déterminer les réponses pour réduire, voire annihiler leurs effets néfastes sur le projet ou programme.

L'exercice peut consister à présenter un tableau de la forme suivante :

Description des risques	Réponses aux risques
Risque1	
Risque2	
Risque3	

3.6 Dispositif de suivi des impacts environnementaux

A ce niveau, il convient de définir les indicateurs environnementaux et d'élaborer leur matrice de suivi.

L'étude environnementale permet d'évaluer l'état de l'environnement, les pressions sur l'environnement induites par le projet et les réponses apportées. Ces indicateurs forment un sous-ensemble des indicateurs du développement durable.

Cette partie n'apparaît dans le dossier que dans le cadre de projet/programme d'une certaine dimension.

3.7 Rentabilité économique

L'analyse économique a pour objet de déterminer la rentabilité économique et de quantifier les coûts et avantages des projets/programmes de développement afin de faciliter la prise de certaines décisions tout au long du cycle du projet.

Elle a pour but d'examiner les flux concernant les regroupements pertinents d'agents, ensemble des agents impliqués dans un projet/programme et de leur impact pour la collectivité. Au niveau de l'analyse économique, on se situe du point de vue de la collectivité.

L'analyse économique met en exergue les répercussions du projet sur les objectifs de développement, notamment en termes d'emploi, de diversification des investissements, de transfert de technologie, de promotion des exportations, de promotion du développement régional.

Différentes méthodes sont utilisées pour l'analyse économique : la méthode des Prix de référence, la Méthode des Effets, l'analyse Coûts-Efficacité, etc.

3.8 Annexe du document de projet

Cette partie doit faire l'objet d'un dossier à part pour réunir toutes les pièces justificatives.

4. Conclusion

L'objectif de ce guide est de faciliter la présentation d'un dossier de projet. Toutefois, la qualité d'un dossier de projet dépend surtout de la qualité des différentes études de faisabilité et des études de base nécessaires pour son identification et l'analyse de sa viabilité. En effet, ce sont ces études qui fournissent l'essentielles des informations qu'il faut utiliser pour monter un dossier selon le canevas présenté par le présent guide

Ces études couvrent les domaines techniques, économiques, sociales, financières... Elles permettent d'obtenir les informations nécessaires pour préparer de bons dossiers de projet/programme.

Les ministères et autres services de l'Etat qui ont déjà une planification sectorielle très avancée (c'est à dire disposant d'une lettre de politique sectorielle et d'un programme sectorielle) seront beaucoup plus à l'aise pour utiliser ce guide. En effet, en suivant un tel processus, ils ont atteint un niveau de

connaissance de leur secteur qui leur facilite la conception de projets sans recourir systématiquement à des études de faisabilité approfondies ou sans mener des études de base.

En somme, un dossier de projet doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Il doit être **soigné** car, la première impression suscite souvent un intérêt favorable ou défavorable chez le lecteur. Le dossier doit par conséquent avoir une présentation impeccable ;
- Il doit être **court**. En une trentaine de pages, hors annexes, l'essentiel peut être dit. Pour ne pas alourdir inutilement le dossier, il est plus judicieux de réunir toutes les pièces justificatives en annexes ;
- Il doit être **clair** donc rédigé dans un style simple et facilement compréhensible, en évitant l'excès du jargon. Le texte doit avoir une bonne lisibilité avec une pagination correcte ainsi qu'un sommaire ;
- Il doit être **complet** donc exhaustif sur tout ce qui permet de juger de la faisabilité et de la viabilité du projet. Tous les aspects pertinents du projet doivent donc être traités ;
- Il doit être bien **structuré** donc ordonné de façon logique dans sa décomposition en parties et sous-parties. Les titres donnés aux chapitres doivent être évocateurs ;
- Il doit être **précis** donc contenir des choses vérifiables. Le concepteur doit être attentif à la citation de ses sources d'informations.
- Il doit être **attrayant**. Il s'agit pour le dossier de projet de rester dans une teneur crédible, mais il doit mettre en valeur les points forts du projet.

5. BIBLIOGRAPHIE

1. Manuel de formation, Montage et gestion des Projets, Elaboré par Mohamed Hamid BOUKHARI
2. CNUCC (2006) L'art de préparer et de présenter les propositions, Guide d'élaboration de projets bancables pour le transfert de technologies, Publié par le Secrétariat de la Convention-Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques, (CCNUCC) à Bonn (Allemagne), Réalisé par le Programme sur l'adaptation, la technologie et la science du Secrétariat de la CCNUCC, Collaboration à la rédaction : Philip LaRocco et Maria Salinas, Conception et maquette : Jennifer A. Odallo
3. ANPE. (2003). Comment élaborer des projets professionnels
4. Project Management Institute Standards Committee. (1996). A Guide to the Project
5. Management Body of Knowledge ("pmbok guide"), Upper Darby, Pa., Project Management Institute, 176 pp.
6. Association of Project Management. (2000). Project management body of knowledge. Downloaded from Internet www.apm.org.uk Nov, 3 2003.
7. Beaudoin, Pierre. (1984). La Gestion par Projet - Aspects Stratégiques, Montréal, Agence d'ARC Inc., 251 pp.
8. Boyce, Margaret. (1987) "Évaluation postérieure des projets de construction", Actualité immobilière, vol. xi, no 1 (printemps), pp. 10-18.
9. Chartered Institute of Building (The). (2002). Code of Practice for Project Management for
10. Construction and Development, Oxford, Blackwell Publishing, 214 pp. (ISBN 1-4051-0309-4 ;(2002).
11. Cleland, David I. (1994). Project Management, Strategic Design and Implementation, N.Y., McGraw- Hill Inc., 476 pp. LSH HD 205 C54 1975 (aussi à la bibliothèque des HEC).
12. ACDI, Atelier de formation – initiation à la gestion axée sur les résultats, janvier 2000.
13. ACDI, Énoncé de principe – la gestion axée sur les résultats, 2002.
14. ACDI, Guide de l'évaluation à l'ACDI, Direction de l'évaluation, octobre 2004.
15. MPC Sénégal Guide d'évaluation économique des projets productifs 1989
16. Bisson, Ronald, Session de formation - la gestion axée sur les résultats, mars 2002.
17. Bisson, Ronald et Michaud Jacques, Session de formation - la gestion axée sur les résultats, octobre 2002.
18. Bouchard, Lyne, Cadre de référence – planification stratégique, Coalition nationale des femmes francophones, 2004.

19. Centraide Canada, Manuel de la formatrice et du formateur - La planification stratégique, volume 4, Programme C.A. Marche, 1990.
20. Programme C.A. Marche, 1986. Cox, P. et al, L'effet de ricochet - partir des résultats pour planifier et diriger le travail communautaire, PLAN: NET, mars 2002.
21. DRHC, Guide de préparation d'un plan d'évaluation de projet (BTA), 2003.
22. Programme de partenariat des collèges canadiens, Guide de la gestion axée sur les résultats, 2004.
23. SCT, Guide d'accompagnement – l'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour les initiatives horizontales, juin 2002.
24. SCT, Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, août 2001.
25. Trottier, Jean-Claude, Résultats de la planification stratégique 2001-2004, Chambre économique de l'Ontario, 2004.
26. Association des universités et collèges du Canada, « Application des principes de gestion axée sur les résultats dans la conception des projets de PUCD »,
27. Bouchard L., « Guide de gestion axée sur les résultats », Convergence, Mars 2005.
28. Bracegird le P. « L'élaboration du plan de mise en œuvre du projet/programme selon l'approche axée sur les résultats. Guide à l'intention des partenaires de l'ACDI et des agences d'exécutions », Ottawa, Mars 2001.
29. CAD/OCDE, « La gestion axée sur les résultats de développement. Document de référence : Des principes à l'action », Mars 2006.
30. PNUD, « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats »
31. ZOPP Planification des projets par objectifs : un guide de planification pour des projets et programmes nouveaux et en cours, GTZ, 1998, Analyse des groupes-cibles : pourquoi, quand, quoi et comment? Forster, Reiner ; Osterhaus, Juliane, Eschborn, Allemagne : GTZ, 1996,
32. « Manuel Gestion du cycle de projet – Approche intégrée et cadre logique », série Méthode et Instruments pour la GCP, CE, Février 1993.

ANNEXES

Annexe1 : Canevas de présentation de projet/programme

I. IDENTIFICATION DU PROJET/PROGRAMME ET DU PROMOTEUR

Titre du projet/programme	
Durée du projet/programme	
Secteur d'intervention	
coût total du projet	
Caractéristiques du financement	Fonds propres : Emprunts : Subventions : Dons :
Organisme promoteur	
Le nom de l'agent responsable dans l'organisme promoteur et ses coordonnées	

II. PRESENTATION DE LA SITUATION DE REFERENCE DU PROJET/PROGRAMME

<ul style="list-style-type: none">❖ Présenter le contexte et les justificatifs du projet envisagé (mettre l'accent sur les problèmes spécifiques à résoudre et éviter des développements trop généraux et éloignés du contexte spécifique du projet/programme) ❖ Faire le bilan des expériences dans le domaine d'intervention du projet/programme (acquis, faiblesses, échecs, leçons à capitaliser et pièges à éviter pour des projets/programmes futurs) ❖ Analyser les forces, les faiblesses, les besoins exprimés. Eu égard à cette analyse, déterminer les besoins prioritaires sur lesquels le projet/programme pourrait apporter des réponses appropriées, viables et durables	<ul style="list-style-type: none">a) Données générales :<ul style="list-style-type: none">➤ le secteur : orientation, objectifs et politiques sectoriels➤ potentialités à exploiter➤ principales contraintes à lever b) présentation du projet<ul style="list-style-type: none">➤ définition du projet/programme, finalité;➤ historique du projet/programme (évolution, études et recherche déjà effectuées).
---	---

III. ZONES D'INTERVENTION ET BENEFICIAIRES DU PROJET/PROGRAMME

<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ déterminer les sites sur lesquels les actions vont se mener (en donnant le nom de la localité, de la communauté rurale, de l'arrondissement, du département et de la région) ➤ identifier les bénéficiaires ((hommes, jeunes, femmes, OCB, etc.) et les acteurs institutionnels principaux à impliquer soit dans la préparation soit dans la mise en œuvre du projet/programme 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ justification du choix du site ; ➤ Présentation des organismes intéressés au projet/programme
--	---

IV. ANALYSE DES VARIANTES TECHNIQUES ET TECHNOLOGIQUES

<p>SOLUTIONS TECHNIQUE ET TECHNOLOGIQUE RETENUES</p> <p>Il s'agit de présenter les solutions envisageables (au moins deux) et de faire l'étude détaillée de la solution technique et technologique qui sera mise en œuvre par le projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - par solution technique, on entend comment résoudre le problème prioritaire identifié - par solution technologique, on entend les moyens physiques qui permettent la réalisation de la solution technique 	<ul style="list-style-type: none"> a) Description technique <ul style="list-style-type: none"> ✚ programme de production (pour les projets non directement productifs, le programme de production correspond au programme de livraison des biens et services): <ul style="list-style-type: none"> ✓ procédé de production ; ✓ capacité de production (nominale, réelle, extensible) ; ✚ exploitation : <ul style="list-style-type: none"> ➤ principales consommations spécifiques ➤ rendements ➤ pertes ➤ entretien b) Aspects commerciaux <ul style="list-style-type: none"> ➤ étude de marché et des prix ➤ commercialisation ➤ approvisionnement
--	--

VI. RESULTATS ATTENDUS DU PROJET/PROGRAMME

Déterminer les résultats attendus - chaque objectif spécifique défini devra être décliné en un résultat au moins (état positif escompté) - les résultats sont physiques (ex : réduire la perte de production post récolte) et/ou (non physique : les capacités techniques sont améliorées)	<u>OBJECTIF SPECIFIQUE 1</u>
	<u>Résultat 1.1</u>
	<u>Résultat 1.2</u>
	<u>Etc.</u>
	<u>OBJECTIF SPECIFIQUE 2</u>
	<u>Résultat 2.1</u>
	<u>Résultat 2.2</u>
	<u>Etc.</u>

VII. ACTIVITES A REALISER

<p>ACTIVITES</p> <p>Déterminer par objectif spécifique et par résultat les activités à réaliser (au moins une activité)</p> <p>NB : se poser toujours la question de savoir si les activités proposées par résultat sont pertinentes et suffisantes pour réaliser l'état souhaité. De même, se poser toujours la question de savoir si les résultats obtenus sont pertinents et suffisants pour atteindre les objectifs spécifiques</p>	<p>OBJECTIF SPECIFIQUE 1</p> <p><u>Résultat 1.1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - activité 1.1.1 - activité 1.1.2 - etc. <p><u>Résultat 1.2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Activité 1.2.1 - Activité 1.2.2 - etc. <p>OBJECTIF SPECIFIQUE 2</p> <p><u>Résultat 2.1</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Activité 2.1.1</i> - <i>Activité 2.1.2</i> - <i>Etc.</i> <p><u>Résultat 2.2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>activité 2.2.1</i> - <i>activité 2.2.2</i> - <i>etc.</i>
--	---

VIII. ORGANISATION ET GESTION DU PROJET/PROGRAMME

<p>Description de l'Organisation</p> <p>Unité de Gestion du projet ;</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il s'agit de déterminer et de définir les différents postes et profils (nature et nombre) ✓ déterminer les travaux, les fournitures d'équipements et les services de consultants (études à réaliser, formation à faire, appui à la mise en œuvre du projet/programme, etc.),
---	---

IX. CADRE INSTITUTIONNEL

Il porte essentiellement sur :

- La définition du cadre institutionnel ;

- La maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre ;
- Le comité de pilotage et le comité technique ;
- Les types d'acteurs qui seront sollicités dans la réalisation des activités du projet (entreprises, ONG, prestataires de service, consultants) ;
- Les procédures et responsabilités des personnes et organismes publics et privés qui y collaborent ;
- Les modalités d'exécution : le projet/programme va-t-il s'impliquer dans la réalisation des activités ? Le projet/programme va-t-il faire appel à des sous traitants ?, etc.

X. COUTS DU PROJET/PROGRAMME

Coût total du projet/programme (coûts de l'investissement + coût du fonctionnement+ Imprévus)						
Les coûts de l'investissement l'ensemble des études techniques, les travaux d'aménagement, les acquisitions d'équipements et matériel nécessaires, le contrôle, le démarrage et l'accompagnement, la formation, ...)	Chronogramme de réalisation					
	Postes de dépenses prévues	Année0	Année1	Année2	Année3 ...	Total
	-					
Les coûts de fonctionnement (personnel, dépenses permanentes, les consommables, le besoin en fonds de roulement, etc.)	Décomposition par année					
	Postes de dépenses prévues	Année0	Année 1	Année 2	Année 3...	Total
	-					
Les Imprévus (déterminer un pourcentage forfaitaire par rapport au total)						

NB :

- **les rubriques « investissements » et « fonctionnement » doivent respecter la nomenclature du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP) de la Direction du Budget du MEF ;**
- **Pour les coûts de fonctionnement, déterminer les besoins en Fonds de Roulement (FDR) s'il s'agit d'un projet productif, et les charges récurrentes s'il s'agit d'un projet non directement productif.**

XI. PLAN DE FINANCEMENT

Déterminer les sources de financement :

- Etat ;
- Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- Bénéficiaires ;
- Collectivités locales ;
- Coopération décentralisée
- Mécénat ;
- Autres (à préciser) ;
- A rechercher.

NB : Préciser pour chaque source de financement, le mode de financement, l'échéancier, le taux d'intérêt (s'il y a lieu) et les modalités de mobilisation des ressources.

XII. RECETTES DU PROJET

RUBRIQUES	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année n
Recettes					
Valeur résiduelle					
Reprise du Fonds de Roulement					
Autres (à préciser)					
TOTAL					

NB : Pour les projets non directement productifs, les recettes générées sont marginales. Toutefois, il faut les estimer pour le calcul de la rentabilité du projet.

XIII. CALCUL DE LA RENTABILITE DU PROJET

🌐 RENTABILITE FINANCIERE

Elle indique la rentabilité du projet/programme quels qu'en soient les modes de financement et d'imposition des bénéficiaires. L'analyse financière peut être définie comme l'examen des activités et flux de ressources pris individuellement (entreprise industrielle, commerciale, organisme public, etc.).

Au niveau de l'analyse financière, on se situe du point de vue d'un agent particulier.

Les critères d'analyses les plus utilisés sont le délai de récupération, la valeur actualisée nette et le taux de rentabilité interne :

- ✓ **Délai de récupération (DR)** : c'est le temps nécessaire pour reconstituer le capital investi à partir des résultats engendrés par le projet. Cependant le DR ne présente aucune information sur ce qui se passera après ce délai.
- ✓ **Valeur Actualisée Nette (VAN)** : elle représente la valeur des flux de trésorerie liés à un investissement, actualisés au taux de rentabilité exigé par le marché, compte tenu du risque de cet investissement. Elle représente donc le montant de la création de valeur anticipé sur l'investissement.

(Recettes année p – Dépenses année p – Investissement année p)

$$VAN = \sum \frac{\text{Recettes année p} - \text{Dépenses année p} - \text{Investissement année p}}{(1 + \text{taux d'actualisation})^n}$$

Entre deux variantes d'un même projet, celui ayant la VAN la plus élevée est le plus intéressant, donc éligible.

- ✓ **Taux de rentabilité interne ou intrinsèque (TRI)** : c'est le taux d'actualisation avec lequel, la VAN=0

NB : un projet/programme est intéressant si son TRI est supérieur au taux d'intérêt auquel il est financé.

Pour les projets non directement productifs, déterminer les charges récurrentes engendrées par le projet/programme et proposer des modes de couverture de ces charges. Les cash flow négatifs correspondront aux déficits à combler.

RENTABILITE ECONOMIQUE

<p>Evaluation socio économique</p> <p>Evaluation environnementale</p>	<ul style="list-style-type: none">- Décrire la contribution attendue du projet/programme et son impact sur les bénéficiaires (prise en compte du genre, aspects socioculturels...) - Déterminer les critères de rentabilité, les avantages attendus de la mise en place du projet/programme pour les bénéficiaires. - Déterminer les impacts et les conditions de pérennisation des acquis du projet/programme. - Mesurer les effets éventuels sur l'environnement imputables au projet/programme en donnant leur nature et leur ampleur ; - Prévoir au cas échéant une stratégie de prise en charge des effets néfastes sur l'environnement
--	--

XIV. BUDGET ET PLAN DES RESSOURCES

- Budget : Pour la présentation générale du budget prévisionnel, il n'existe aucune exigence en la matière, il faut juste respecter l'équilibre entre les emplois et les ressources.

Emplois			Ressources		
Rubriques	Montant	%	Rubriques	Montant	%
Dépenses d'investissement			Contributions des bénéficiaires		
-			- Participation des bénéficiaires		
-			- Association locale		
-			- Collectivité locale		
Dépenses de fonctionnement			Recettes générées par le projet		
-			Contrepartie de l'Etat		
-			- Ministère de...		
-			- Région de ...		
-			- Commune /Communauté rurale de ...		
- Frais de gestion (%)			etc.		
--			Contributions des PTF		
Divers et imprévus (%)			- PTF1		
			- PTF2		
			- PTF3		
Total des dépenses		100	Total des ressources		100

- NB : - les imprévus doivent être compris entre 5 et 10% du coût total du projet ;**
- les frais de gestion ne doivent pas dépasser 25% du coût total du projet.

Plan des ressources

Le budget doit être réalisé en parfaite cohérence avec le calendrier et les actions mises en œuvre par le projet.

Il s'agit de programmer la mise à disposition des ressources dans le temps selon les besoins de chaque période. En effet, dans la mise en œuvre, il sera important de mettre en place de manière réaliste les ressources escomptées pour financer les actions.

Le plan des ressources est élaboré pour programmer les différentes contributions des partenaires du projet :

Ressources	Calendrier								Total
	Année1		Année2			Année n		
Contributions des bénéficiaires - Participation des bénéficiaires - Association locale - Collectivité locale									
Recettes générées par le projet									
Contrepartie de l'Etat - Ministère de... - Région de... -Commune de... --Communauté rurale de ...									
Contributions des PTF - PTF1 - PTF2 - PTF3									
Total									

XV. CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET/PROGRAMME

Calendrier d'exécution :	Période d'exécution				
	Phasage	Année0	Année 1	Année2	Année 3...
La phase de mise en œuvre, qui va de la mise en place et du lancement jusqu'à la clôture, doit être planifiée pour éviter certains dépassements de coûts très préjudiciables à la rentabilité et à la viabilité du projet/programme.	<ul style="list-style-type: none"> - mise en place et lancement du projet/programme - réalisation - clôture du projet/programme 				

1-Mise en place et lancement : création du projet et des instances de pilotage, conditions préalables des PTF et Administration, Recrutement du personnel, l'acquisition des équipements, et cérémonie de lancement ;

2- Réalisation : calendrier de livraison des biens et services, exécution, suivi-évaluation-contrôle des activités, et livraison des biens et services pour lesquels le projet a été créé.

3- Clôture : évaluation finale, audit final, détermination des procédures de dévolution des biens et services du projet, et décontractualisation officielle.

XVI. HYPOTHESES ET FACTEURS DE VIABILITE

Hypothèses	Après avoir défini les conditions préalables à la mise en œuvre du projet, réfléchir sur les éléments exogènes au projet et qui sont essentiels pour sa réussite, mais qui ne sont pas contrôlés par ceux qui le mettent en œuvre.
Facteurs assurant la viabilité du projet/programme	<ul style="list-style-type: none">- les soutiens (politiques et socioculturels) nécessaires au projet/programme (mesures à prendre)- L'adhésion des bénéficiaires du projet/programme et des principaux responsables ou acteurs institutionnels- le mécanisme de financement du projet/programme- les chances pour lesquelles les résultats obtenus puissent se poursuivre à la fin du projet/programme (conditions de pérennisation des résultats, etc.)

XVII. RISQUES

Le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible qui peut affecter l'issue du projet. Il ne sera pas possible d'éliminer tous les risques dans un projet/programme. Il s'agira plutôt de définir une stratégie de mitigation.

Bien entendu, il est inconcevable d'envisager de se prémunir de tous les risques inhérents à la conduite d'un projet/programme. Il est toutefois indispensable de procéder à une étude complète et raisonnée des risques potentiels plus ou moins prévisibles, afin de dépasser le stade des croyances fondées ou non. Une analyse rigoureuse de risques est une bonne garantie de réussite du projet.

Il s'agira d'identifier les principaux risques encourus par le projet/programme et de déterminer les réponses que le projet prévoit pour les minimiser.

L'exercice peut consister à présenter un tableau de la forme suivante :

Description des risques	Réponses aux risques
Risque1	
Risque2	
Risque3	

XVIII. SUIVI – EVALUATION-CONTRÔLE DU PROJET/PROGRAMME

18-1 LE CADRE LOGIQUE

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES ET MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS CRITIQUES
OBJECTIF GLOBAL			
OBJECTIFS SPECIFIQUES			
RESULTATS ATTENDUS			
ACTIVITES			
			Condition(s) préalable(s)

NB : pour chaque logique d'intervention, les différentes terminologies utilisées doivent être explicitées.

Le cadre logique contribue à améliorer la qualité du suivi et de l'évaluation en obligeant dès le début les concepteurs de spécifier des indicateurs objectivement vérifiables et des moyens de contrôler l'état d'avancement.

Il organise mieux la mise en œuvre du projet ainsi que le processus de suivi-évaluation à travers les points suivants : (i) la clarification des tâches à entreprendre, (ii) les ressources nécessaires ainsi que les différentes responsabilités ; (iii) la détermination des coûts et des conditions préalables ainsi que les IOV inhérents au projet ; (iv) la précision des sources d'informations disponibles permettant de vérifier le déroulement du projet ainsi que les effets induits.

Il est donc un outil de programmation et de gestion utile pour la simple raison qu'il fait l'unanimité chez la plupart des grandes institutions de développement comme un bon outil de planification et de suivi évaluation. Elle facilite par ailleurs la communication et favorise ainsi plus de participation, en particulier celle de la population cible.

18-2 CADRE DE MESURE DE RENDEMENT

	Indicateurs	Sources des données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
Résultats					
Impact					
Effets					
Produits					
Activités					

Annexe 2 : L'analyse de risques

Etablir l'inventaire des risques

- Type de risques potentiels : financiers, organisationnels, techniques, sociaux, environnementaux etc.
- Sources d'information : larges consultations, enquêtes, exploration des archives, analyse de la mémoire des projets antérieurs, consultation d'experts

Valoriser les risques

- Gravité : évaluer le niveau critique de chacun des risques en termes d'impact, de dommages, de conséquences
- Probabilité : évaluer le niveau critique de chacun des risques en termes de probabilité

Définir les parades

- Eliminer le risque. Est-il possible de l'éliminer en augmentant les ressources, le personnel... Le coût sera un des principaux critères de jugement

- Limiter les effets dévastateurs des sinistres potentiels. De même la solution est souvent du côté de la gestion des ressources
- Réviser le projet. Faut-il modifier les orientations, simplifier le projet, limiter les spécifications quitte à multiplier les projets. Une précaution à prendre au cas par cas

Identifier les points critiques

- Lieux et/ou moments où la probabilité et/ou la gravité sont les plus importants, les instants du déroulement du projet où il faudra redoubler de vigilance

Réviser la table des risques

- Suivre l'évolution du niveau critique en cours de projet. Cette table n'est pas statique, elle n'est pas non plus une assurance. Prévoir un risque n'est pas s'en protéger. En outre, l'ampleur, tout comme la probabilité d'occurrence évoluent au fil du projet. Cette table sera soigneusement suivie et mise à jour très régulièrement.

Annexe 3 : Tableau de comparaison des contenus de dossiers de projets par organisme

La revue des différents dossiers des Partenaires techniques et financiers a permis de mettre en exergue les points de convergence sur le tableau ci-après :

Institutions internationales	Sommaire projets soumis	Points de convergence
Organisation des Nations Unies (ONU)	1 Contexte et Justification du Projet 2 Les Objectifs du Projet 3 Résultats escomptés du Projet 4 Gestion et Mise en œuvre du Projet 5 Budget du Projet	1. Contexte et Justification du Projet 2. Description du Projet 3. Plan de Mise en œuvre du Projet 4. Budget du Projet 5. Modalités de suivi du projet
Union Européenne (UE)	1. Description 2. Budget de l'Action 3. Sources de financement attendues 4. Expériences d'actions similaires du demandeur	
Banque Mondiale (BM)	1. Titre de l'Action, sommaire, résumé 2. Présentation de l'opérateur et des partenaires du projet 3. Description du projet 4. Organisation du Projet 5. Suivi et évaluation 6. Perspectives et Risques du projet 7. Analyse Financière 8. Annexes	
Agence Française de Développement (AFD)	1. Identification du Projet 2. Description du contexte et du secteur 3. Description du Projet	
CANADA	1. Résumé du Projet 2. Buts et Objectifs du Projet et Résultats	

	<ul style="list-style-type: none"> opérationnels 3. Portée du Projet 4. Jalons 5. Produits livrables 6. Estimation des couts du Projet et Sources de financement 7. Dépendances 8. Sources de financement attendues 9. Expériences d'actions similaires du demandeur 	
Food and Agriculture Organization (FAO)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Contexte (Général et Spécifique) 2. Justification 3. Cadre du Projet 4. Mise en œuvre et Disposition d'exécution 5. Supervision, Suivi, Information sur la Gestion et Rapports <p>Annexe : Budget du Projet, Cadre Logique,</p>	
Banque Africaine de Développement (BAD)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Origine et Historique du Projet 2. Domaine d'intervention du Projet 3. Stratégies de réduction de la pauvreté et Programme National de Bonne Gouvernance 4. Projet 5. Exécution du Projet 6. Durabilité et Risques du Projet 7. Avantages du Projet 8. Conclusions et Recommandations 	

REPUBLICQUE DU SENEGAL
Un Peuple - Un But - Une Foi

PRIMATURE

N° 20

N°

Dakar, le 13 NOV 2008

LE PREMIER MINISTRE

CIRCULAIRE

**A Messieurs les Ministres d'Etat,
Mesdames et Messieurs les Ministres,
Mesdames et Messieurs les Directeurs Généraux
des Agences Nationales**

**OBJET : directives destinées à renforcer les activités de planification
et d'évaluation des investissements publics.**

Dans le but d'améliorer l'efficacité de la dépense publique, le Sénégal a pris l'engagement de renforcer les activités relatives à la planification et à l'évaluation des projets et programmes d'investissements publics.

Ceci a été réaffirmé par le Gouvernement comme une priorité dans le cadre de son Instrument de Soutien à la Politique Economique (ISPE).

L'objectif est de rendre l'investissement public plus efficace en permettant la sélection des projets et des programmes les plus rentables économiquement et socialement, tout en assurant leur cohérence avec les stratégies de moyen terme.

La présente circulaire vise à préciser les procédures et responsabilités institutionnelles applicables aux projets/programmes éligibles au Programme Triennal d'Investissements Publics (PTIP) et dont le respect est indispensable pour atteindre cet objectif et donner plus de vigueur au Système national de Planification.

Il s'agit des étapes suivantes :

1. Identification et formulation des projets/programmes

Il revient aux ministères techniques, sur la base d'informations économiques, sociales et financières fiables, de formuler et d'évaluer leurs projets/programmes avant leur transmission au Ministère de l'Economie et

des Finances (MEF). Ils peuvent recourir dans cet exercice à l'appui des services compétents du Ministère de l'Economie et des Finances, en l'occurrence la Direction Générale du Plan-DGP (Direction de la Planification Nationale-DPN et Direction de la Population et de la Planification du Développement Humain- DPPDH).

Les projets d'investissements doivent être élaborés dans la limite des contraintes budgétaires.

2. Evaluation ex- ante

La DGP procède à l'évaluation économique, sociale et financière des projets/programmes des ministères pour s'assurer de leur viabilité et de leur conformité avec les objectifs à moyen terme, avant de les proposer au PTIP ou au Partenariat-public-privé (PPP).

L'évaluation ex-ante est une phase importante pour la garantie de la qualité des actions publiques, notamment des investissements. Elle consiste en une analyse approfondie des dossiers de projets/programmes suivant des méthodes d'évaluation appropriées dont l'analyse coûts - bénéfices. Elle renseigne sur l'intérêt pour le pays de l'exécution de ces projets/programmes.

3. Sélection, programmation et recherche de financement

Le Ministère de l'Economie et des Finances, à travers la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF), avant la recherche de financement, effectue un classement des projets/programmes qui ont satisfait aux critères d'évaluation ex-ante. Leur sélection s'opérera en fonction de leur degré de priorité.

4. Exécution et suivi physico-financier des projets /programmes

Pour un suivi plus rapproché des projets/programmes d'investissements, les ministères techniques produisent des rapports trimestriels et un rapport annuel de suivi à l'intention du Ministère de l'Economie et des Finances (DCEF).

Sur la base de différents rapports et études complémentaires menées par ses services compétents, le Ministère de l'Economie et des Finances élabore annuellement le Bulletin d'Exécution des Projets/Programmes du PTIP.

Le même exercice sera mené au sujet des projets/programmes retenus dans le cadre du Partenariat-public-privé par les services compétents de ce

Département, notamment la Cellule du Partenariat-public-privé de la Direction de l'Appui au Secteur Privé (DASP).

5. Evaluation finale des projets/programmes

Dans le but de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs, et d'en tirer les leçons, le Ministère de l'Economie et des Finances (DGP/DPN-DPPDH) procède à une évaluation des projets/programmes, immédiatement à la fin de leur exécution.

6. Evaluation ex-post des projets/programmes

Cette activité, également du ressort du Ministère de l'Economie et des Finances (DGP/DPN-DPPDH), consiste à évaluer les projets/programmes du PTIP quelques années après leur exécution, en vue d'en mesurer les impacts.

Le respect des procédures ci-dessus énoncées dépend en grande partie, de la capacité des ministères techniques à assurer en leur sein les fonctions de planification, de suivi et d'évaluation.

C'est pourquoi, je les invite à se doter, dans les meilleurs délais, de structures de planification fonctionnelles, chargées d'effectuer l'analyse approfondie des projets d'investissements et de soumettre des dossiers de qualité.

Les dossiers de projets soumis qui ne sont pas conformes aux dispositions des présentes directives feront l'objet d'un rejet par le MEF.

J'attache du prix au respect strict des directives ci-dessus, destinées à renforcer la qualité de la planification et de l'évaluation des investissements publics dans notre pays.

Ces directives annulent et remplacent celles de la circulaire n°0018/PM du 4 novembre 2008.



Annexe 5 : Circuit d'instruction des CDSMT

Cycle Budgétaire Annuel

No.	Activité	Structure responsable	Période
1	Elaboration lettre cadrage et circulaire de préparation	DB+DCEF	15 décembre au 15 janvier
2	Notification grandes masses	DB	16 janvier au 15 février
3	Campagne budget économique	DPS	16 février au 30 juin
4	Débats d'orientation budgétaire	Assemblée Nationale	16 février au 30 avril
5	Mise à jour des dépenses de personnel et arbitrages internes	DB	16 février au 05 juin
6	Confection, saisie et correction des données	DB-DCEF	16 février au 01er août
7	Arbitrage MEF	DGF-DB-DCEF	02 au 05 août
8	Arbitrage PM	DGF-DB-DCEF	07 au 20 août
9	Adoption Conseil des Ministres	Cabinet MEF	21 au 31 août
10	Finalisation document budgétaire	DB-DCEF	01er septembre au 10 octobre
11	Dépôt à l'assemblée nationale	Cabinet PM	14-octobre
12	Vote du budget	Assemblée Nationale	31-décembre

