



MINISTERE DU PLAN ET DU DEVELOPPEMENT



Nations Unies
Commission économique pour l'Afrique

ELABORATION DU GUIDE METHODOLOGIQUE SUR GESTION DU CYCLE DE PROJETS (CONCEPTION ET MISE EN ŒUVRE DE PROJETS PUBLICS)

Termes de référence

Septembre 2016

Fax : (+225) 20 22 48 08

*Ministère du Plan et du Développement, 16^{ème} étage Immeuble Sciam
Tél: (+225) 20 20 08 04 / 20 30 21 70 - 55 58 17 41 - BP V 165 Abidjan
E-mail. : a.adopo@plan.gouv.ci*



CONTEXTE ET JUSTIFICATION

1. Dès son accession à l'indépendance, la Côte d'Ivoire a fait de la planification, l'outil fondamental pour son développement. Dans ce cadre, un Plan de développement décennal et trois Plans quinquennaux ont été mis en œuvre entre 1960 et 1985. Ces plans ont fortement contribué au développement économique et social de notre pays.
2. Cependant, après cette période remarquable, l'économie du pays va montrer des signes d'essoufflement, ce qui l'amène à abandonner sa politique de planification au profit des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) qui ont abouti à des résultats mitigés notamment l'aggravation des disparités sociales et régionales. En effet, sur le plan social, le taux de pauvreté qui était de 10% en 1985 s'est aggravé pour atteindre 36,8% en 1995.
3. En vue de faire face à cette situation, la Côte d'Ivoire s'engage dans l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (PPTTE) par l'élaboration du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2009-2013), principal instrument pour l'atteinte des OMD.
4. L'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du DSRP et des OMD a donné des résultats mitigés en raison de l'orientation des efforts du Gouvernement en faveur de la sortie de crise. Par ailleurs, la crise post-électorale qui a duré près de cinq mois a fait apparaître de nouveaux défis.
5. En vue de relever ces défis et de transformer la Côte d'Ivoire en un pays émergent à l'horizon 2020, le Gouvernement a décidé de replacer la planification au cœur de l'action publique. Cela s'est matérialisé d'une part, par l'élaboration et la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND 2012-2015) et d'autre part, l'élaboration du PND 2016-2020, nouveau cadre de référence en cours d'exécution.
6. La mise en œuvre du PND 2012-2015 a permis à la Côte d'Ivoire d'enregistrer des progrès notables sur le plan économique, politique et social, reconnus par l'ensemble des acteurs y compris le secteur privé et la communauté internationale.
7. Au niveau économique, la Côte d'Ivoire a enregistré un fort taux de croissance en moyenne 9% sur la période 2011-2015 expliqué notamment par un accroissement substantiel des investissements publics et privés comme le prévoyait le PND (2012-2015). En effet, l'investissement public est passé respectivement de 5,4% en 2011 à 6,2% du PIB en 2014 alors que l'investissement privé augmentait de 6,3% du PIB à 9,9% sur la même période.
8. Au niveau politique et social, le Gouvernement a fourni des efforts pour le rétablissement du climat de sécurité et de paix, la stimulation des échanges et du repositionnement de la Côte d'Ivoire comme un pays phare en Afrique. La reprise économique combinée aux efforts consentis par le Gouvernement pour améliorer les conditions de vie des populations ont conduit à une réduction du taux de pauvreté qui est passé de 48,9% en 2008 à 46,3% en 2015.



9. Ces progrès ont surtout permis d'atteindre le point d'achèvement de l'Initiative pour les Pays Pauvres Très Endettés (PPTE) à la fin du mois de Juin 2012 avec un allègement subséquent de sa dette extérieure et l'admission au Threshold du programme Millenium Challenge Corporation (MCC).

10. Cependant, l'accélération ordonnée de la transformation structurelle et de la création concomitante d'emplois demeurent des défis incontournables pour garantir à la fois l'inclusivité d'un processus soutenable de croissance et la marche vers l'émergence. Dans ce cadre, les défis à relever sont: (i) la diversification en encourageant de nouvelles chaînes de valeur, (ii) la continuation de la mise en place de mesures pour améliorer de façon substantielle le climat des affaires, (iii) l'adoption de politiques d'éducation et de santé efficaces pour améliorer les indicateurs sociaux, (iv) le renforcement des programmes de formation professionnelle pour développer les compétences et (v) le renforcement des programmes de protection sociale pour lutter contre la vulnérabilité.

11. Ce sont ces défis que le Gouvernement entend relever à travers la mise en œuvre du Plan National de Développement (2016-2020) afin de réduire de manière significative et durable la pauvreté et atteindre l'émergence à l'horizon 2020.

12. Pour ce faire, le Gouvernement devra tout mettre en œuvre pour lever les obstacles opérationnels récurrents relevés dans le cadre de la revue globale de la mise en œuvre du PND (2012-2015), parmi lesquels :

- ✓ la difficulté à prioriser les projets à mettre en œuvre, à assurer leur soutenabilité financière et opérationnelle et à gérer les éventuels goulots d'étranglement ;
- ✓ la difficulté de préparation des dossiers techniques des projets et programmes dans le cadre de la mobilisation des ressources ;
- ✓ la difficulté à réaliser les études de faisabilité, la passation des marchés, le management des projets d'investissements publics ;
- ✓ un manque d'études techniques et financières des projets, qui accroît les risques d'échecs et entraîne des surcoûts importants ;
- ✓ les difficultés à mobiliser des ressources financières hors budget de l'Etat, afin de soutenir le rythme d'investissement élevé nécessaire à l'impulsion d'une forte croissance ;
- ✓ une insuffisante culture du résultat¹ au niveau des structures chargées de la mise en œuvre, ce qui limite les capacités de gestion par la performance ;
- ✓ des lacunes dans le dispositif de suivi-évaluation, qui nuisent à la qualité du pilotage stratégique et opérationnel des plans d'émergence.

13. Tous ces obstacles limitent fortement la capacité des acteurs en ce qui concerne la mise en œuvre effective et le suivi-évaluation des plans, programmes et projets² de mise en œuvre effective et de suivi-évaluation.

¹ Le PND (2016-2020) a été élaboré sans que le précédent de fasse l'objet d'une évaluation.



I. LA GESTION DU CYCLE DE PROJETS (GCP)

14. Comme on le constate, la Côte d'Ivoire pour atteindre son émergence économique en 2020 est impliquée dans plusieurs stratégies de développement ainsi que des programmes régionaux. Ces politiques de développement disposent de nombreux projets de toutes tailles et de tous secteurs d'activités. Leur mise en œuvre nécessite le concours financier des bailleurs de fonds tant bilatéraux que multilatéraux. La compétence des acteurs et la faiblesse de financement ont été souvent les causes fondamentales du retard dans la réalisation de ces projets. C'est pourquoi il convient de disposer d'un cadre de référence en l'occurrence un guide de gestion du cycle des projets prioritaires en Côte d'Ivoire.

15. Le Cycle de projet doit être standard comme ceux de l'UE, BAD, AFD, BID... Il doit comporter les étapes suivantes : (i) conformité avec la stratégie nationale de développement ou PND ; (ii) Programmation ; (iii) Préparation ; (iv) Identification ; (v) Formulation ; (vi) Mise en œuvre ; (vii) et suivi évaluation audit. Le guide de gestion des cycles de projets prioritaires en Côte d'Ivoire doit être un document unique, qui doit donc inclure tous les documents ou rapports détaillés des différentes étapes citées devant figurer comme des chapitres.

II. PRINCIPES ET APPROCHE DU CADRE LOGIQUE

16. La Gestion du Cycle de Projet renvoie à un ensemble d'outils de conception et de gestion de projet basés sur la méthode d'analyse du Cadre Logique. Elle prend en compte l'activité de gestion et la prise de décision pendant le cycle du projet (y compris les missions, rôles et responsabilités, documents clés et choix de décisions).

17. La GCP contribue à garantir que: (i) les projets correspondent à une stratégie convenue et soient pertinents par rapport aux problèmes des groupes/bénéficiaires ciblés et aux priorités du Gouvernement ; (ii) les projets soient réalisables, ce qui veut dire que les objectifs sont réalistes compte tenu des contraintes liées à l'environnement et aux capacités des acteurs impliqués ; et (iii) les avantages générés par les projets soient durables.

18. Pour faciliter l'obtention de ces résultats, la GCP: requiert la participation active des parties prenantes clés et vise à promouvoir l'appropriation locale; exploite l'approche du Cadre Logique (ainsi que d'autres outils) pour réaliser un certain nombre d'analyses clés (y compris celles des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des stratégies); incorpore les critères clés d'appréciation de la qualité à chaque étape du cycle du projet; et requiert la fourniture de document(s) clés de bonne qualité à chaque phase (avec concepts et définitions largement utilisés), pour appuyer une prise de décision éclairée.

² Le taux d'absorption des projets financés par la Banque Islamique de Développement en Côte d'Ivoire est de 6%



III. OBJECTIFS

19. L'objectif de cette requête est la mobilisation de l'expertise de court terme nécessaire afin de faciliter la bonne exécution et l'évaluation du plan national de développement 2016-2020 et contribuer ainsi à une gestion plus performante de l'économie ivoirienne.

20. De manière spécifique, il s'agira de :

- dresser l'état des lieux en ce qui concerne l'utilisation des outils de la GCP en Côte d'Ivoire ;
- élaborer un guide méthodologique présentant les différentes étapes de la GCP ainsi que les missions, rôles et responsabilités des acteurs et surtout les documents clés détaillés et les choix de décisions ;
- élaborer un plan d'actions à mettre en œuvre en vue d'améliorer l'utilisation des outils en Côte d'Ivoire.

21. Le Guide de Gestion du Cycle de Projets (GCP) prioritaires de la Côte d'Ivoire permettra donc :

- créer un cadre fédérateur pour une exécution concertée et intégrée des projets ;
- garantir la cohérence entre les projets et les besoins des bénéficiaires ciblés ;
- juger la faisabilité des projets quant à l'environnement et aux compétences des acteurs ;
- et de s'assurer de la durabilité des résultats.

IV. RESULTATS ATTENDUS

L'état des lieux en ce qui concerne l'utilisation des outils de la GCP en Côte d'Ivoire est connu et validé au niveau technique ;

22. Un guide méthodologique présentant les différentes étapes de la GCP ainsi que les missions, rôles et responsabilités des acteurs, les documents clés détaillés et les choix de décisions est disponible et validé au niveau technique ;

23. Un rapport de synthèse de 50 pages maximum est disponible. Ce rapport est le document qui résume les principaux résultats obtenus dans les différentes activités menées dans le cadre du processus de documentation du cycle des projets.

24. Un document (programme, plan, feuille de route, matrice...) proposant les actions à réaliser pour passer de la situation actuelle à la situation cible est rédigé et validé au niveau technique.

V. ACTIVITES A REALISER

25. Les activités nécessaires pour l'atteinte des résultats retenus sont les suivantes :



- Recrutement de l'Équipe de Consultants pour l'Élaboration du guide méthodologique de la Gestion du Cycle de Projets ;
- Production des livrables ;
- Organisation de trois ateliers pendant le processus.

Durée, lieu, déroulement et encadrement

Pour cette mission, il est fait appel à un Cabinet qui mettra à la disposition du Ministère du Plan et du Développement une équipe de deux experts seniors. La durée de la mission est estimée à **7 semaines** et le **nombre d'Hommes/Jours à mobiliser à 55** (à raison de 5 jours prestés par semaine et de 2 experts).

La mission se déroulera à **Abidjan** et son **déroulement** (donné à titre indicatif) se présentera comme ci-après :

ACTIVITES	EXPERT 1	EXPERT 2
Etablissement de l'état des lieux exhaustif en ce qui concerne la GCP ; validation technique et Elaboration du plan d'actions	2 semaines	1 semaine
Elaboration de la version provisoire du guide	4 semaines	2 semaines
Validation technique du guide ; rédaction de leur version finale ; de la version provisoire du rapport de mission	1 semaine	1 semaine
Nb semaines par expert	7 semaines	4 semaines
Nb Hommes/Jours par expert	35 H/J	20 H/J
Total Nb Hommes/Jours	55 H/J	

NB : Les consultants travailleront 7 heures par jour.

Pendant toute la durée de leur mission, les experts seront **encadrés** par un représentant du Cabinet du Ministre du Plan et du Développement.

En outre, ils seront **supervisés par une équipe restreinte** mise en place par le Cabinet du Ministre du Plan et du Développement, constituée de représentants du Cabinet, de la DGPLP, de la DGATDER, de la DGDCN. Cette équipe sera chargée de suivre et de valider techniquement chaque étape de leurs travaux, selon un calendrier préétabli en début de mission, sur la base de celui donné à titre indicatif. Elle pourra solliciter l'appui de toutes personnes ressources jugées nécessaires.

Les experts devront remettre directement au Cabinet du Ministre :



- au titre du résultat 1 : l'état des lieux exhaustif ;
- au titre du résultat 2 : le guide Méthodologique ;
- au titre du résultat 3 : le document présentant les actions à entreprendre pour mettre en œuvre le guide ;
- un rapport de mission.

Le **rapport provisoire de mission** sera fourni en version électronique au plus tard une semaine après le dernier jour de la mission. Il comprendra : (i) un rappel des objectifs et des résultats attendus de la mission ; (ii) la présentation du déroulement de la mission (y compris la liste des personnes rencontrées et de la documentation consultée) ; (iii) les éventuelles difficultés rencontrées ; et (iv) les perspectives. Il sera accompagné de tous les documents produits par les experts dans le cadre de leur mission et remis au Cabinet.

EXPERTISE DEMANDEE

Pour cette mission, il est demandé **2 experts seniors résidents** mis à disposition par un Cabinet.

Expert senior 1 (Chef d'équipe)

Qualifications et compétences

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Master 2 (Bac + 5) en économie, finances publiques, gestion de projets, ou autres domaines équivalents.

Expérience professionnelle

- Disposer d'au moins 10 années d'expérience professionnelle dans le domaine de la conception et la mise en œuvre de projets cofinancés ;
- Avoir une expérience professionnelle avérées en matière d'études de préféabilité et de faisabilité, de recherche de financement, de passation de marché, de suivi-évaluation... ;
- Le consultant doit justifier d'une bonne expérience dans la conduite de missions similaires.

Expert senior 2

Qualifications et compétences

- Etre titulaire d'un diplôme universitaire de niveau Master 2 (Bac + 5) en économie, finances publiques, gestion de projets, ou autres domaines équivalents.



Expérience professionnelle générale

- Disposer d'au moins 8 années d'expérience professionnelle dans le domaine de la conception et la mise en œuvre de projets cofinancés ;
- Avoir une expérience professionnelle avérées en matière d'études de pré faisabilité et de faisabilité, de recherche de financement, de passation de marché, de suivi-évaluation... ;
- Le consultant doit justifier d'une bonne expérience dans la conduite de missions similaires.

Abidjan, le 26 septembre 2016