



**PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA
PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT DE LA CÔTE D'IVOIRE**



**MISSION D'ELABORATION DU GUIDE METHODOLOGIQUE DE GESTION DU
CYCLE DE PROJET**

**RAPPORT DIAGNOSTIC DU DISPOSITIF DE GESTION
DU CYCLE DE PROJET EN COTE D'IVOIRE**

RAPPORT FINAL

Décembre 2019

SIGLES ET EBREVIATIONS

ACDP	Agence Comptable de la Dette Publique
AE-CP	Autorisation d'Engagement et Crédits de Paiement
AFD	Agence Française de Développement
ANO	Avis de Non-Objection
BAD	Banque Africaine de Développement
BCP-Emploi	Bureau de Coordination des Programmes d'Emploi
BM	Banque Mondiale
CCSEPP-PTF	Coordination des Comités de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes Financés ou Cofinancés par les Partenaires Techniques et Financiers
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CE	Communauté Européenne
CEP	Cellule d'Exécution de Projet
COMOREX	Comité de Mobilisations des Ressources Extérieures
CRPE	Calendrier des Réunions Périodiques d'Evaluation
CTC	Cellule Technique de Coordination
DANIDA	Danish International Development Agency (Agence Internationale Danoise de Développement)
DCSE	Direction du Contrôle, du Suivi et de l'Evaluation
DGATDR	Direction Générale de l'Aménagement du Territoire et du Développement Régional
DGDCN	Direction Générale du Développement des Capacités Nationales
DGPLP	Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DP	Direction de la Planification
DPIP	Direction de la Programmation des Investissements Publics

DPPD-PAP	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et Projets Annuel de Performance
DPS	Département de Planification et des Statistiques
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
FMI	Fonds Monétaire International
GAR	Gestion Axée sur le Résultat
GCP	Gestion du Cycle de Projet
GGCP	Guide de Gestion de Cycle de Projet
GICP	Gestion Intégrée du Cycle de Projet
GIZ	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
GPO	Group Policy Object
ILO /OIT	International Labour Organization / Organisation Internationale du Travail
INS	Institut National de la Statistique
LOLF	Loi Organique relative aux Lois des Finances publiques
MAP	Matrice d'Actions Prioritaires (MAP)
MARP	Méthodes Actives de Recherche Participative
MASIR	Matrice de Suivi des Indicateurs de Résultats
MASMO	Matrice de Suivi de la Mise en Œuvre des Activités
MASMOR	Matrice de Suivi de la Mise en Œuvre des Recommandations
MCC	Millennium Challenge Corporation
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MPD	Ministère du Plan et Développement
ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement

OSC	Organisation de la Société Civile
PACIR	Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale
PAS	Programmes d'Ajustement Structurel
PEJEDEC	Projet Emploi Jeune et Développement des Compétences.
PGA	Plateforme informatisée de Gestion de l'Aide
PIP	Programmation d'Investissement Public
PISER	Plan Intégré de Suivi-Evaluation et de Recherche
PMI	Protection Maternelle Infantile
PND	Plan National de Développement
PNDS	Plan National de Développement Sanitaire
PNIA	Programme National d'Investissement Agricole
PPO	Programme Projet personnel d'Orientation
PPPBSE	Prospective, Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PRSSE	Projet de Renforcement du Système de Santé et de Réponse aux urgences Epidémiques
PTF	Partenaire Technique et Financier
PTG	Programme de Travail Gouvernemental
SDS	Schéma Directeur de la Statistique
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SNE	Stratégie Nationale d'Exportation
SWEDD	Sahel Women's Empowerment and Demographic Dividend (Autonomisation des Femmes et Dividende Démographique au Sahel)
UCP	Unité de Gestion de Projet
UE	Union Européenne

UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UGP	Unité de Gestion de Projet
UNDP	Programme des Nations unies pour le développement
UNFPA	United Nations Fund for Population (Fond des Nations Unies pour la Population)

SOMMAIRE

SIGLES ET EMBREVIATIONS.....	1
I. INTRODUCTION	6
II. APPROCHE METHODOLOGIQUE	8
III. GESTION INTEGREE DU CYCLE DE PROJET.....	9
III.1 Présentation de la gestion intégrée du cycle de projet.....	9
III.2 Etapes clés standards du cycle de projet.....	10
III.3 Participation des parties prenantes pour la qualité et la réussite de la GCP	11
IV. ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DISPOSITIF DE GESTION DU CYCLE DE PROJET12	
IV.1 Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté (DGPLP)	12
IV.2 Institut National de la Statistique (INS)	13
IV.3 Ministères sectoriels et institutions	13
IV.4 Départements de Planification et de Statistique des ministères sectoriels	14
IV.5 Direction Générale du Budget et des Finances.....	15
IV.6 Direction Générale de l'Economie.....	15
IV.7 Direction du Contrôle Financier.....	16
IV.8 Agence Comptable de la Dette Publique.....	16
IV.9 V.9 Les agences d'exécution des projets.....	17
V. ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DE GESTION DU CYCLE DE PROJET.....	18
V.1 Analyse des forces et faiblesses du dispositif institutionnel de gestion du cycle de projet....	18
V.2 Analyse des forces et faiblesses de la structure organisationnelle des projets	22
VI. Perspectives et recommandations	27
VII. CONCLUSION	28
VIII. ANNEXES	29
Annexe 1 : Termes de Références de la mission.....	29
Annexe 2 : Guide d'entretien.....	35
Annexe 3 : Liste des personnes et structures rencontrées	37

I. INTRODUCTION

1. Dès son accession à l'indépendance, la Côte d'Ivoire a fait de la planification un 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 1980. Ces plans ont fortement contribué au développement économique et social du pays.
2. Cependant, après cette période de forte croissance, l'économie a montré des signes d'essoufflement. Pour faire face à cette situation et en accord avec les institutions de Bretton Woods, la politique de planification a été abandonnée au profit des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). Mais ces orientations stratégiques 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 est monté 36,8% en 1995.
3. Face aux différentes crises dont le coup d'état de décembre 1999 et la partition en deux à partir de 2002, la Côte d'Ivoire s'est engagée dans l'Initiative PPTe (Pays Pauvres Très Endettés) à travers l'élaboration d'un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), principal instrument pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement.
4. L'évaluation de la mise en œuvre du DSRP et des OMD a abouti à des résultats mitigés en raison de l'orientation des efforts du gouvernement en faveur de la sortie de crise dont le point d'orgue a été la crise post-électorale qui a fait apparaître de nouveaux défis.
5. En vue de relever ces défis et de faire de la Côte d'Ivoire un pays émergent, le gouvernement a décidé de replacer la planification au cœur de l'action publique. Cette volonté s'est traduite par l'élaboration et la mise en œuvre de Plans Nationaux de Développement (PND 2012-2015 et PND2016-2020).
6. Après son élaboration, la mise en œuvre effective du PND se fait essentiellement au travers des programmes et projets, conçus et exécutés par les ministères sectoriels et autres structures étatiques de développement.
7. La mise en œuvre successive des deux PND a permis à la Côte d'Ivoire d'enregistrer des progrès notables sur les plans économiques, politique et social, reconnus par l'ensemble des acteurs nationaux et internationaux.
8. Au niveau économique, la Côte d'Ivoire a enregistré des forts taux de croissance entre 2012 et 2015 avec une moyenne de 9%. Cet essor s'explique notamment par un accroissement substantiel des investissements publics et privés comme le prévoyait le PND 2012-2015. En effet, l'investissement public est passé de 5,4% en 2012 à 6,2% du PIB en 2014 alors que l'investissement privé, quant à lui, augmentait de 6,3% à 9,9% du

PIB sur la même période.

9. Aux niveaux 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.

10. Les PND sont les outils stratégiques de la croissance actuelle de la Côte d'Ivoire, tandis que les projets et programmes en sont les instruments opérationnels de mise en œuvre. Ils sont donc à la base des résultats constatés, d'où leur importance et l'intérêt d'en assurer une meilleure gestion de leur cycle de vie.

11. Les approches de gestion du cycle de projet sont à la fois, complexes, multiples et diverses ; ce qui rend leur choix et surtout leur utilisation difficile.

12. Il convient aussi de souligner que les dispositifs de gestion du cycle de projet sont épars et différents d'un ministère à l'autre, d'un Partenaire Technique et Financier (PTF) à l'autre, d'une agence d'exécution à l'autre et même d'un projet à un autre. Afin d'éviter cette multiplicité d'approches et d'assurer une harmonie au sein du dispositif de gestion du cycle de projet, le Gouvernement a pris le décret n° 2012-1159 du 19 décembre 2012 instituant des Départements en charge de la Planification et des Statistiques (DPS) au sein des Ministères sectoriels. Malgré cela, plusieurs difficultés subsistent. En tout état de cause, il s'avère nécessaire d'identifier, formuler et formaliser un dispositif harmonisé unique de gestion du cycle de projet en Côte d'Ivoire.

13. Cependant, avant de proposer un tel dispositif, une étude diagnostique a été menée. Elle a pour objet de faire un état des lieux et une analyse du dispositif national de gestion du cycle de projet aux niveaux institutionnel, opérationnel et technique.

14. Le présent rapport est une contribution à la réflexion visant la définition d'un cadre cohérent de gestion du cycle de projet en Côte d'Ivoire. Outre l'introduction, la méthodologie suivie et la conclusion, le rapport s'articule autour des points suivants :

- la présentation des éléments clés standards du cycle de projet ;
- l'analyse des différents acteurs impliqués dans le dispositif (aux niveaux central, déconcentré et décentralisé) tout en mettant en exergue les aspects relatifs aux forces, aux faiblesses et aux dysfonctionnements constatés ;
- la présentation des autres institutions nationales impliquées dans le dispositif (missions et fonctions) ;
- la présentation des perspectives et recommandations pour la mise en place

d'un dispositif participatif et cohérent de gestion du cycle de projet.

15. Le rapport est complété par des annexes (guide d'entretien, tableaux récapitulatifs des structures en charge de la planification et des statistiques au sein des Ministères, méthodologie et calendrier de travail, liste des institutions rencontrées, etc.).

II. APPROCHE METHODOLOGIQUE

16. Compte tenu de l'importance et de la diversité des étapes de gestion du cycle de projet et de leurs modes de fonctionnement actuel, cette étude s'est déroulée en trois phases :

- la première phase a consisté à faire une revue documentaire sur le thème en rapport avec la problématique étudiée. Il s'agit des textes réglementaires sur les dispositifs d'identification, de formulation, d'exécution et de suivi, y compris ceux mis en place dans le cadre du PND 2016-2020, ainsi que des différents rapports et études effectués sur le sujet (décrets et arrêtés relatifs aux procédures et modalités de gestion des projets et programmes financés ou cofinancés par les PTFs);
- la deuxième phase a été consacrée à réaliser des entretiens semi-directifs avec les acteurs intervenant dans la gestion du cycle de projet (Institutions de la République, Ministères sectoriels, Organisation de la Société Civile (OSC) et PTFs) ; l'objectif est d'une part de compléter et d'examiner tous les textes relatifs au dispositif de gestion du cycle de projet, et d'autre part apprécier le niveau de mise en œuvre (leçons apprises et les goulots d'étranglement);
- enfin, sur la base des données collectées et du diagnostic réalisé, des recommandations sont proposées en vue de corriger les dysfonctionnements constatés et proposer de nouvelles démarches adaptées à l'évolution du contexte national et international.

17. Dès le démarrage de la mission, le Cabinet du Ministère du Plan et Développement (MPD) a informé les différentes parties prenantes (les points focaux des ministères sectoriels, les directions centrales, les membres du Comité Technique) du lancement de l'étude dont la cérémonie a eu lieu le lundi 20 février 2017.

18. La mission s'est déroulée à Abidjan où plusieurs structures ont été rencontrées. Il s'agit des départements en charge de la gestion des projets et programme de développement, de la planification et des statistiques des ministères sectoriels (voir liste en annexe 1). De plus, l'équipe a rencontré des Coordonnateurs de projets (achevés ou en cours). Cette étape a permis d'approfondir l'analyse des informations contenues dans les différents textes réglementaires collectés par l'équipe en charge de l'étude et de recueillir leur perception sur le dispositif de gestion du cycle de projet.

19. Un guide d'entretien a servi de base pour les échanges avec les différentes structures rencontrées (voir annexe n°3).

20. Sur la base des différents documents collectés, la mission a procédé à l'analyse du mode de fonctionnement du dispositif de gestion du cycle de projet. Cette analyse a été complétée par les résultats des entretiens semi-directifs. Le traitement de l'ensemble des informations recueillies a permis de rédiger le présent rapport de diagnostic.

III. GESTION INTEGREE DU CYCLE DE PROJET

III.1 Présentation de la gestion Intégrée du cycle de projet

21. Au cours de ces dernières décennies, beaucoup d'organisations ont acquis de l'expérience dans la gestion des projets. A partir de cette expérience, il s'est actuellement développé une approche qui est largement appliquée. Celle-ci répartit la gestion des projets en un nombre de phases distinctes. Ces phases constituent ce qu'on appelle « *Cycle de Projet* ». La Gestion d'un Cycle de Projet (GCP) sera considérée comme « *intégrée* » si toutes les phases du cycle sont conçues et gérées de telle sorte qu'elles soient interdépendantes. Ceci implique que la gestion de chaque phase tienne compte des éléments (analyses, informations, méthodes...) de la ou des phases précédentes. « La Gestion » est ici définie comme un ensemble de processus structurant et facilitant l'accomplissement d'objectifs fixés et cela de façon efficace et efficiente.

22. En d'autres termes, la Gestion Intégrée du Cycle de Projet (G.I.C.P) se focalise sur la gestion des interventions ou projets de développement ayant comme objectif de contribuer à changer une situation insatisfaisante en une situation satisfaisante. Ces interventions ou projets de développement s'inscrivent dans un cadre plus large. Ceci est de la plus grande importance et constitue un grand défi dans la gestion de projets. Il s'agit, en effet, de prendre en compte des situations complexes, mouvantes et souvent difficiles à maîtriser.

23. Par ailleurs, les personnes ainsi que leurs interactions constituent d'importants facteurs dans ce processus de changement. Les gestionnaires des projets doivent, par conséquent tenir compte de la complexité des interactions humaines, des tempéraments et des valeurs socioculturelles des acteurs impliqués.

24. La gestion d'un projet doit alors tenir compte de ces défis liés au contexte et aux acteurs par la voie de la collecte des informations, des échanges et des analyses. Ainsi, dans ce processus, toutes les principales parties concernées seront appelées à prendre continuellement des décisions sur la base d'informations disponibles. La GCP est un système de direction qui est employé par beaucoup d'organismes de développement comme (CE, GIZ, ILO, DANIDA, DGCI, BM, BAD, BIAD, UNDP, etc.).

III.2 Etapes clés standards du cycle de projet

25. Le Cycle du Projet comporte trois phases fondamentales : avant, pendant et après le projet. Pendant la première phase, on distingue habituellement quatre étapes :

- la programmation (on définit la politique de développement) ;
- l'identification (le projet n'est pas encore détaillé) ;
- la formulation (le projet est formulé de façon complète) ;
- l'appréciation (évaluation ex-ante) et la prise de décision en vue du financement ou non du projet.

La seconde phase est divisée en deux parties :

- la mise en place des outils de gestion et l'exécution ;
- le suivi, la rédaction de rapport(s), l'audit/contrôle, l'évaluation à mi-parcours.

Et la troisième phase comprend également deux parties :

- l'élaboration du rapport de fin de projet ;
- l'évaluation ex-post.

26. La plupart de ces notions s'expliquent d'elles-mêmes, excepté peut-être le suivi. Celui-ci est l'ensemble de méthodes de surveillance qui ont une fonction de gestion et qui sont souvent comprises comme des activités continues contrairement à l'évaluation qui intervient à un moment donné et dont l'objectif est de garder la bonne orientation dans l'évolution du projet en vue d'éventuelles corrections. Le suivi peut être interne au projet, par exemple quand il est effectué par les personnes ayant en charge le projet sur le terrain. Il peut aussi être externe quand il est fait par une entité extérieure au projet. Notons aussi que le suivi ne se confond pas avec l'évaluation. Alors que l'évaluation est globale et porte sur l'ensemble des facteurs de qualité et de réussite, le suivi est limité et se focalise sur l'efficience et l'efficacité ainsi que sur le management, les règles et pratiques administratives convenues.

27. En bref, chaque phase a sa fonction propre. Dans chaque phase, des activités spécifiques doivent être exécutées et des informations spécifiques collectées afin que les acteurs impliqués soient en mesure de prendre des décisions avisées. Les facteurs de qualité et de réussite guideront les acteurs dans la prise de décisions.

28. Dans GCP chaque phase est gérée sur la base des informations recueillies durant la phase précédente et sur les décisions qui ont été prises à ce moment. Chaque phase complète et actualise les informations de la ou des phase(s) précédente(s) et permet une prise de décisions appropriées. Ainsi, la GCP garantit une bonne gestion des projets. Les corrections à chaque phase seront basées sur les informations collectées durant la GCP ainsi que sur l'expérience acquise. La GCP devient ainsi un processus systématique et itératif.

III.3 Participation des parties prenantes pour la qualité et la réussite de la GCP

29. La participation des parties prenantes à toutes les étapes du cycle du projet est un facteur déterminant pour la réussite du projet. Cette participation va augmenter l'appropriation du projet par les différentes parties et partant, accroître leur soutien à la durabilité des avantages produits par ledit projet. Elle va également faire profiter au projet les expériences et les connaissances des parties concernées. Ainsi, l'efficacité et l'efficacité du projet seront d'autant plus assurées.

30. L'organisation locale est sans doute déterminante dans la réussite du projet. Ainsi, le projet devra être dirigé vers les besoins et les priorités identifiés par l'organisation locale, en consultation avec les bénéficiaires. Cependant, le projet final sera l'aboutissement des négociations entre différentes parties prenantes. Par ailleurs, cette approche sera caractérisée par la transparence et la clarté. Une large gamme d'approches et d'instruments ont été développés en vue de contribuer à augmenter la participation des différentes parties prenantes, dont des séminaires de planification des interventions, des ateliers de validation du système de suivi-évaluation, les Méthodes Actives de Recherche Participative (MARPP), etc. La GCP est une approche intégrative susceptible de tirer profit de ces instruments.

31. La GCP est orientée vers des objectifs et des résultats attendus de ce projet. La négociation entre les parties prenantes peut dans un premier temps aboutir à un accord sur les objectifs et les résultats du projet. Cependant, si le projet est pertinent, s'il est réalisable et durable, la formulation de ces objectifs peut se baser sur trois niveaux d'analyse:

- une analyse approfondie de la situation qui est considérée comme insatisfaisante par une partie importante des principaux acteurs dont les

- bénéficiaires ;
- une analyse du contexte du projet : tout changement dans ce contexte peut influencer sur les chances de succès du projet ;
- une analyse des différentes stratégies qui peuvent améliorer la situation problématique.

32. Les projets ont une existence plus ou moins longue et leur exécution suit un *processus-type*. Toutefois, durant la phase de planification, toutes les informations ne sont pas utiles. Par ailleurs, des changements de contexte peuvent intervenir pendant la période de mise en œuvre du projet et l'affecter. Ces contingences pourraient conduire à une réadaptation des activités et des objectifs du projet. De ce point de vue, la GCP facilite la maîtrise continue de tous les facteurs importants de l'évolution du projet.

IV. ACTEURS IMPLIQUES DANS LE DISPOSITIF DE GESTION DU CYCLE DE PROJET

33. Le dispositif institutionnel de gestion du cycle de projet est constitué de différents acteurs dont les principaux sont les structures techniques de l'administration (aux niveaux central et déconcentré) les représentants de la société civile, du secteur privé, des structures décentralisées et des partenaires techniques et financiers.

IV.1 Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté (DGPLP)

34. Selon le décret n°2016-562 du 27 juillet 2016 portant organisation du Ministère du Plan et du Développement, la DGPLP est chargée: (i) d'assurer la conception et la mise en œuvre des études, des stratégies ainsi que des objectifs en matière de planification, de développement et de lutte contre la pauvreté; (ii) de concevoir et d'élaborer des Plans Nationaux de Développement (PND) et les lois programmes ; (iii) de procéder à la prise en compte du programme quinquennal du Gouvernement en vue de sa réalisation ; (iv) d'élaborer le Programme d'investissements Publics et de participer à la recherche des ressources et des moyens de son financement, en liaison avec les services du Ministère de l'Economie et des Finances ; (v) de participer à la mobilisation des ressources et des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs de développement et de lutte contre la pauvreté ; (vi) d'assurer le Secrétariat technique du suivi de la mise en œuvre du PND ; (vii) la coordination des projets et programmes de développement dans lesquels le Ministère du Plan et du Développement intervient à titre exclusif ou avec d'autres Ministères ; (viii) le suivi thématique des Programmes et Projets de développement.

35. La Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté comprend trois Directions Centrales :

- **Direction de la Planification (DP)** chargée : (i) de définir les objectifs et les

stratégies en matière de développement économique, social et culturel ; (ii) de prévoir et de réaliser les études en fonction des besoins de la planification ; (iii) de développer et de vulgariser de nouvelles méthodes et approches en matière de planification dans un contexte de décentralisation.

- **Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP)** chargée de : (i) traduire les objectifs de développement en programmes et projets ; (ii) de traduire en plans d'actions chiffrés, les stratégies et les actions de développement et de lutte contre la pauvreté ; (iii) de veiller à l'harmonisation des programmes et projets pris en charge par le budget de l'Etat ; (iv) de développer et de vulgariser de nouvelles techniques en matière de programmation ; (v) d'assurer la coordination des activités des Directions de planification et de programmation des Ministères Sectoriels.
- **Direction du Contrôle, du Suivi et de l'Evaluation (DCSE)** chargée : (i) d'harmoniser et de suivre l'exécution des projets et programmes de développement retenus par le Gouvernement ; (ii) d'élaborer les critères d'évaluation de l'application des politiques et des stratégies de développement économique, social et culturel, menés par les différents départements ministériels ; (iii) de suivre la mise en œuvre des plans d'action, d'en évaluer les résultats et de proposer les mesures correctives ; (iv) d'élaborer les bilans semestriel et annuel d'exécution et de performance globale des actions gouvernementales, en particulier des actions pro-pauvre.

IV.2 Institut National de la Statistique (INS)

36. L'INS est le dépositaire de l'appareil statistique national. A ce titre, il : (i) harmonise et affine les indicateurs suivant les normes statistiques ; (ii) définit et vulgarise les normes et méthodologies de collecte de données administratives ; (iii) vérifie la qualité et la fiabilité des données ; (iv) réalise les enquêtes statistiques et centralise les bases de données intégrées de tous les secteurs. L'INS constitue une source incontournable de données de suivi-évaluation et d'évaluation d'impact pour les projets/programmes de développement.

IV.3 Ministères sectoriels et Institutions

37. Initiateurs et porteurs des projets/programmes, ils assurent la mise en œuvre opérationnelle des interventions et actions sectorielles retenues par le PND à travers leurs structures centrales, déconcentrées et sous tutelle. A ce titre, ils fournissent les informations sur l'exécution technique et financière des projets/programmes et actions relevant de leurs domaines de compétences.

IV.4 Départements de Planification et de Statistique des ministères sectoriels

38. Ils constituent les points focaux ministériels et assurent conformément au décret N° 2012-1159 du 19 décembre 2012, la planification, la collecte et la centralisation des informations ainsi que la préparation des différents rapports ministériels de suivi-évaluation de la mise en œuvre du PND 2016-2020. Leurs missions essentielles sont de :

- assurer la conception et la mise en œuvre des études sectorielles ;
- participer à l'élaboration des plans nationaux de développement et des programmes d'investissements publics ;
- participer à la réalisation des programmes et projets sectoriels dédiés ;
- vulgariser les nouvelles méthodes et approches en matières de planification, de suivi et d'évaluation ;
- assurer la coordination des activités des différentes structures de leur ministère en matière de statistiques, de planification, de programmation et de suivi-évaluation ;
- prévoir et réaliser les études nécessaires pour la planification sectorielle ;
- produire les statistiques et les indicateurs sectoriels nécessaires ;
- définir les objectifs, les résultats et les stratégies sectorielles en matière de développement sectoriel ;
- assurer la programmation des investissements sectoriels ;
- assurer le contrôle et le suivi des projets sectoriels ;
- assurer les bilans semestriel et annuel d'exécution des volets du PND et du Programme d'Investissement Public (PIP).

39. Dans le cadre de cette mission les DPS devront être dotées des moyens nécessaires pour :

- suivre l'exécution du plan d'actions prioritaires à travers l'exécution des projets et programmes retenus dans le cadre du PND et du PIP ;
- suivre l'évolution et actualiser le cadrage macro-économique de leurs ministères respectifs ;
- veiller à la cohérence entre les stratégies et les interventions des partenaires et celles du PND ;
- produire deux rapports d'évaluation dans un cadre de planification et de programmation glissante conformément à la Matrice d'Actions Prioritaires (MAP) et au PIP ;
- contribuer au développement d'une capacité d'évaluation comme outil d'aide à la décision et instrument d'amélioration de l'efficacité du secteur public dans le cadre du suivi de toutes les initiatives du Gouvernement ;
- renforcer leurs capacités en lien avec les différents partenaires de manière à instaurer une gestion axée sur les résultats et de susciter une demande plus forte de leur part.

40. Actuellement, on constate que les ressources humaines varient d'un ministère à un autre et en général, on y trouve peu de planificateurs, de spécialistes en suivi et évaluation et de statisticiens. Les travaux de planification, de suivi et évaluation ainsi que de statistiques sont confiés à d'autres corps de métiers évoluant dans les ministères sectoriels (agronomes, médecins, enseignants, informaticiens, etc.). Par ailleurs, pour chaque secteur ou Ministère, un DPS a été créé. Cependant, chaque DPS est régie et organisé par un texte qui lui est propre et est dotée de capacités de réalisation et de supervision très différentes d'un ministère à l'autre. De la même manière, le cadre organique de chaque DPS est différent et les effectifs réels varient d'un DPS à l'autre.

41. Dans la plupart des ministères, les structures en charge de la planification ne sont pas chargées du suivi et évaluation ; dans certains cas, cette fonction est remplie par d'autres structures.

IV.5 Direction Générale du Budget et des Finances

42. La Direction Générale du Budget et des Finances du Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat (décret n°2016-21 du 27 janvier 2016 tel que modifié par le décret n° 2016-339 du 25 mai 2016.) prépare le budget de l'Etat et assure le suivi de son exécution à travers le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP). Elle fournit les informations sur les dotations financières des différentes structures et le niveau d'exécution des ressources mises à disposition.

IV.6 Direction Générale de l'Economie

43. La Direction Générale de l'Economie du Ministère de l'Economie et des Finances a pour missions de :

- d'élaborer tout projet de document de politique économique et financière de l'Etat;
- d'assurer le suivi et la mise en œuvre des politiques économiques et des financières de l'Etat ;
- d'élaborer les prévisions économiques et celles des finances publiques à court et moyen termes ;
- d'assurer le suivi des activités économiques et le pilotage de l'économie ;
- de contribuer, en relation avec les ministères techniques concernés, à la définition des politiques et stratégies sectorielles ;
- d'examiner et d'analyser tout projet de création de Sociétés à Participation Financière Publique ou d'Etablissements Publics Nationaux dans son rapport avec la stratégie de développement définie par l'Etat ;
- de suivre la coopération bilatérale et multilatérale, dans ses aspects liés à l'économie ;

- de suivre les questions économiques, en rapport avec l'intégration régionale et sous régionale, notamment au niveau de l'UEMOA et de la CEDEAO ;
- de participer aux actions et activités de développement et de promotion du secteur privé ;
- d'assurer la promotion de l'économie ivoirienne auprès des milieux d'affaires ;
- d'assurer le suivi de la réforme du secteur bancaire public ;
- de participer au suivi de la mise en œuvre de la stratégie de développement du secteur financier.

IV.7 Direction du Contrôle Financier

44. La Direction du Contrôle Financier est à ce jour une des Directions Centrales de la Direction Générale du Budget et des finances rattachée au Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat. Le Contrôle Financier veille ou fait veiller par le biais de ses structures centrales ou régionales à :

- la comptabilisation des engagements des dépenses proposées par les Ordonnateurs ;
- l'application des dispositions législatives et réglementaires régissant l'exécution des dépenses publiques ;
- la gestion des crédits de fonctionnement et d'investissement ;
- la régularité des opérations des Budgets Annexes et les opérations des Comptes Particuliers du Trésor ;
- le contrôle de l'application des règles relatives aux marchés publics ;
- le contrôle de gestion de carrière et des effectifs des agents de l'Etat ;
- le contrôle de toutes opérations affectant les finances de l'Etat aussi bien du point de vue de la légalité des engagements de dépenses que de la régularité des actes administratifs générateurs immédiats de dépenses ou susceptibles d'entraîner ultérieurement des débours par les finances publiques.

45. Le Contrôle Financier reçoit, pour avis consultatif, communication préalable des projets des textes législatifs et réglementaires ayant des incidences financières et budgétaires. A cet effet, il est tenu de formuler des observations dans les huit (8) jours ouvrables qui suivent l'enregistrement à l'arrivée de ces projets de textes.

IV.8 Agence Comptable de la Dette Publique

46. Rattaché à la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), l'ACDP a en charge :

- le recouvrement des recettes relatives à la dette avalisée et à la dette rétrocedée, notamment les versements des entreprises ;
- l'encaissement des fonds d'emprunts et des dons ;

- le règlement des dépenses relatives à la dette intérieure ;
- le règlement des dépenses relatives à la dette extérieure ;
- le règlement des dépenses des projets d'investissement public totalement ou partiellement financés sur ressources extérieures ;
- le contrôle et la centralisation des opérations des Agents Comptables des projets ;
- le traitement et l'exécution des actes de saisie, en liaison avec l'Agence judiciaire du Trésor.

IV.9 Les agences d'exécution des projets

69. Les agences d'exécution, aussi appelées Unités de Coordination des Projets (UCP) sont quelques fois mises en place pour gérer les projets financés par les partenaires au développement.

Ces agences gèrent au quotidien les projets et rendent compte aux partenaires techniques et aux Ministères sectoriels. A titre d'exemples, on peut citer le BCP Emplois Jeunes, le PEJEDEC, le PRSSE, l'UCP FM, UGP projet SWEED,

V. ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DU DISPOSITIF DE GESTION DU CYCLE DE PROJET

V.1 Analyse des forces et faiblesses du dispositif institutionnel de gestion du cycle de projet

Les forces

47. L'implication de tous les acteurs (acteurs gouvernementaux, PTFs, OSC, secteur privé, leaders communautaires,...) constitue le principal acquis du cadre institutionnel de la mise en œuvre des projets et programmes de développement. Cette implication met en exergue le caractère participatif du processus.

48. En première place se trouve le Ministère du Plan et du Développement qui assiste les Ministères sectoriels dans l'élaboration et l'utilisation des instruments de gestion du cycle de projet. Ainsi, outre le PND 2016-2020 qui demeure le cadre de référence national en matière de programmation et d'identification des projets, on peut citer :

- la directive n°07/2009/CM/UEMOA portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA pour les Cadres de Dépenses à Moyens Termes (CDMT) ;
- l'existence, depuis 2013, d'un cadre juridique et institutionnel : la nouvelle Loi Organique relative aux Lois des Finances publiques (LOLF) ;
- le décret N° 2015-475 du 1^{er} juillet 2015 portant procédures et modalités de gestion des projets et programmes financés ou cofinancés par les partenaires techniques et financiers ;
- le décret n° 2016-589 du 03 août 2016 portant création, attributions, organisation et fonctionnement du Cadre Institutionnel de Suivi et d'Evaluation de la Mise en Œuvre du Plan National de Développement PND 2016-2020 ;
- le décret 2013-461 du 19 juin 2013 déterminant le processus annuel d'élaboration du budget qui dispose en son article 3 « le PIP est élaboré et valide par le MPD au plus-tard mi-mars. » ;
- l'arrêté N° 346/MPMEF/MPMBPE du 12 mai 2016 portant création, organisation, composition et fonctionnement de la coordination des comités de suivi-évaluation des projets et programmes financés ou cofinancés par les partenaires techniques et financiers ;
- l'arrêté interministériel N° 0002/2016/MPMBPE/MPMEF du 04 avril 2016 précisant les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) auxquels s'applique le décret N° 2015-475 du 1^{er} juillet 2015 ;
- les politiques et plans sectoriels de développement ;
- les plans stratégiques de développement des ministères ;

- les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et Projet Annuel de Performance (DPPD-PAP) ;
- le document de Stratégie nationale de contrôle, suivi et évaluation 2009-2013 dont le diagnostic sur le dispositif de gestion du cycle de projet reste d'actualité. Ce document a été élaboré par le Ministère du Plan et du Développement avec l'appui de l'UNFPA ;
- la mise en œuvre d'une plateforme de gestion des financement extérieurs (PGFE).

49. Par ailleurs, de nombreux outils de gestion du cycle de projet ont été élaborés par le Ministère en charge du plan et du développement avec l'appui des partenaires : (i) le manuel des procédures d'élaboration des politiques sectorielles, (ii) la Matrice de Suivi des Indicateurs de Résultats (MASIR), (iii) la Matrice de Suivi de la Mise en Œuvre des Activités (MASMO), (iv) le Calendrier des Réunions Périodiques d'Evaluation (CRPE), (v) la matrice d'analyse des réalisations par projet et programme, (vi) la Matrice de Suivi de la Mise en Œuvre des Recommandations (MASMOR), (vii) le Plan Intégré des Missions et Visites de Terrain, (viii) le Plan Intégré de Suivi-Evaluation et de Recherche (PISER), le Système Intégré d'Analyse de Programmation et de Suivi-Evaluation des Projets d'investissements publics (SINAPSE). Tous ces outils sont partie intégrante du Plan de Suivi et d'Evaluation qui a été élaboré pour une meilleure coordination du Suivi et de l'Evaluation du PND 2016-2020.

50. La Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté (DGPLP) s'est aussi engagée dans le développement d'une application informatique pour la gestion des projets et programmes du PND pour faciliter la synthèse des actions menées. Cette application devrait permettre d'assurer le suivi physique (en temps réel) de l'exécution et des résultats des projets et programmes.

51. Au niveau des Ministères sectoriels, l'existence de Plans, Politiques et/ou stratégies constitue un atout majeur pour assurer la cohérence de l'ensemble de la politique du Gouvernement. La plupart de ces documents de politiques sectorielles sont arimés au PND en cours (2016-2020). On peut citer entre autres :

- le Schéma Directeur de la Statistique (SDS) 2016-2020 ;
- le Plan National de Développement Sanitaire (PNDS) 2016-2020 ;
- le Programme National d'Investissement Agricole (PNIA) 2012-2015 ;
- le Programme d'Appui au Commerce et à l'Intégration Régionale de la Côte d'Ivoire (PACIR) ;
- la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE) pour la période 2015-2020.

52. Parmi les mesures visant à accompagner les Ministères sectoriels et les Institutions

publiques dans leurs missions de planification du développement, en particulier dans la gestion de cycle de projet, la DGPLP a procédé au renforcement de leurs capacités techniques aux méthodes et outils de Prospective, Planification Stratégique, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation (PPPBSE).

53. Au niveau opérationnel, malgré le manque d'harmonisation dans la dénomination de "Département en charge de la Planification et des Statistiques (DPS)", la plupart des Ministères sectoriels disposent d'une direction ou d'un service qui prend en charge les questions de systèmes d'information et/ou le suivi et évaluation des projets et programmes. Les appellations sont diverses et changent d'un Ministère à l'autre. Leur positionnement au sein de leur structure de tutelle pourrait être un atout dans plusieurs cas. Parmi les DPS visités, deux services sont directement rattachés au Cabinet de leur Ministère de tutelle et 22 sont des directions centrales. Certains départements ne sont pas encore opérationnels pour des raisons diverses (manque de locaux, insuffisance de compétences, situation administrative du personnel non clarifiée, manque de matériel et de logistique, etc.). Trois (3) ministères possèdent une Unité de Gestion de Projet (UGP) qui centralise et coordonne la gestion de plusieurs projets. Ces unités coexistent avec des DPS.

54. En effet, le rapport final de l'étude sur « l'état des lieux du cycle programmatique sectoriel PPPBSE en Côte d'Ivoire », réalisée en août 2013, montre que plus de la moitié (58%) des Ministères sectoriels possèdent un dispositif de gestion et de suivi-évaluation fonctionnel. La même étude a noté que plusieurs Ministères sectoriels se sont approprié la méthode de planification axée sur les résultats. Ce résultat est confirmé par « l'Etude diagnostique du Système de Suivi et Evaluation aux niveaux Centralisé, Déconcentré et Décentralisé du PND 2012-2015 ». Les entretiens réalisés dans le cadre de la présente analyse aboutissent à la même conclusion.

55. Par ailleurs, les DPS ont été mis en place par le décret n° 2012-1159 du 19 décembre 2012 portant institution d'un Département en charge de la planification et des statistiques au sein des ministères en vue de compléter le cadre institutionnel de gestion du cycle de projet. Les DPS sont les points focaux du MPD et sont chargés à la fois des statistiques, de la planification, de la programmation et du suivi-évaluation des actions sectorielles.

56. Parmi les points forts on peut aussi citer :

- la prise de textes réglementaires (décrets, arrêtés, etc.) encadrant le contexte institutionnel et organisationnel de la gestion du cycle de projet ;
- l'existence de personnel qualifié de très haut niveau au sein des administrations centrales notamment les Directions en charge de la planification et du suivi et évaluation en matière de gestion du cycle de

projet ;

- l'engagement de plusieurs ministères dans le processus du CDMT afin de disposer d'un document unique sur l'ensemble des indicateurs liés aux actions du Ministère ;
- l'existence dans les directions en charge de la planification d'un plan d'action et d'une tradition d'élaboration de fiche-projets ainsi que de rapports d'activités annuels ;
- l'existence de plusieurs systèmes d'information dans les différents secteurs qui constitue un atout majeur pour résoudre la question de l'identification des projets, leur exécution et leur suivi-évaluation ;
- la mise en place d'un dispositif de gestion et de coordination de l'aide au développement, y compris en matière de suivi et d'évaluation de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ;
- l'existence de liens institutionnels et fonctionnels entre les Cabinets ministériels et les organes de gouvernance des projets (Comités de Pilotage, Comités de Supervision, Comités de Coordination, etc.) ;
- la présence, régulière, de représentants du MPD, à travers la DGPLP, dans les organes de gouvernance des projets ;
- l'adoption de la réforme sur Autorisation d'Engagement et Crédits de Paiement (AE-CP) initiée par le FMI (définition) et portant sur la sécurisation des ressources des projets sur toute leur durée.

Les faiblesses

57. Malgré les atouts du dispositif du GCP, plusieurs obstacles entravent le bon fonctionnement dudit dispositif. A cet effet, il faut noter particulièrement :

- les lacunes du décret N°2015-475 du 1er juillet 2015 (la non désignation claire des différentes phases composant le cycle de projet, la trop grande place accordée aux PTF dans l'initiative des projets et programmes i.e. l'élaboration et la programmation des projets ou programmes débutent par la manifestation d'intention du PTF de financer un projet ou un programme en vue de satisfaire les besoins exprimés par le gouvernement) ;
- les limites de l'arrêté interministériel N° 0002/2016/MPMBPE/MPMEF du 04 avril 2016 qui ne s'applique qu'à la Banque Mondiale comme seul Partenaire Technique et Financier (PTF) sur la base du décret N° 2015-475 du 1er juillet 2015 ;
- la non constitution ou la désignation tardive des organes de gouvernance institutionnelle des projets ;
- le non-respect de la fréquence des réunions des différents organes de gouvernance des projets ;

- les (DPS) nouvellement créés (au sein des ministères sectoriels) conformément au décret 2012-1159 du 19 décembre 2012 ne sont toujours pas opérationnels par manque de matériels et de personnels et surtout de textes (arrêtés du MPD) précisant leurs organisation et fonctionnement ;
- la diversité et la multiplicité des procédures d'instruction et de mise en œuvre qui sont spécifiques à chaque bailleur de fond ;
- la lenteur dans la délivrance des Avis de Non Objection (ANO) pour les projets cofinancés ;
- la méconnaissance des procédures des bailleurs par les gestionnaires de projets ;
- les difficultés et la lenteur dans la réalisation des engagements de la contrepartie ivoirienne ;
- la non prise de l'arrêté par le Ministère en charge du plan et du développement, devant instituer les cadres de dialogue sectoriels ou thématiques regroupant l'ensemble des acteurs clés ;
- la faiblesse du système d'information des ministères techniques qui rendent difficiles la planification et la préparation des projets (absence de données fiables) ;
- les difficultés liées à l'organisation du processus de mise en œuvre des projets et programmes dans certains secteurs à cause de l'absence de documents de politiques sectorielles alignés sur le PND ;
- la lourdeur administrative, le chevauchement de mandats institutionnels, l'instabilité institutionnelle et l'absence de cibles et d'indicateurs de performance pour certains secteurs ;

V.2 Analyse des forces et faiblesses de la structure organisationnelle des projets

Forces

58. Les analyses documentaires confirment les informations recueillies au cours des différents entretiens avec les acteurs en charge de la gestion des projets en Côte d'Ivoire. Ces analyses permettent de dégager trois (3) principales structures organisationnelles dans les projets publiques :

- la structure fonctionnelle ;
- la structure par projet ou « projet sorti », « Taskforce », « Commando » ou « ad hoc » ; et
- la structure matricielle.

Chacune de ses structures ayant ses avantages et ses inconvénients en fonction du contexte qui prévaut.

59. **Mode fonctionnel** : le projet logé dans une structure fonctionnelle de

l'organisation. C'est le cas des démembrements ministériels. Ici, le responsable du projet est le chef du service ou de la structure (Direction Générale, Direction Centrale ou structure sous-tutelle, etc.). Dans ce cas, les projets sont généralement des volets spécifiques des attributions de la structure ministérielle. Son équipe est constituée des agents mis à sa disposition dans l'organigramme du Ministère, dans le cadre de l'exécution des missions ou attributions de la structure. Ce responsable détient tout seul tous les éléments de la gestion du projet. Seuls les services de la Direction Administrative et Financière et du Contrôle Financier sont les autres acteurs clés dans cette structure organisationnelle. Ils assurent le contrôle et la régularité des dépenses conformément aux règles de la gestion budgétaire et des finances publiques. Dans cette approche, certains responsables, en plus de cette organisation standard, font prendre parfois des arrêtés ministériels leur permettant de recruter du personnel complémentaire lorsque le projet fait appel à des compétences ou qualifications spécifiques qu'ils ne possèdent pas au sein de la structure administrative. Ainsi, désignés eux-mêmes coordonnateurs internes sur le projet, ils s'entourent entre autres d'un assistant administratif, d'un assistant financier, etc... pour ne citer que ces exemples courants.

60. **Taskforce** : équipe dédiée dont les membres sont des personnes détachées et travaillant exclusivement sur le projet. C'est le cas dans les Unités de Gestion (UGP), Unité de Coordination de Projets (UCP), Cellule d'Exécution de Projet (CEP) ou Cellule Technique de Coordination (CTC). Dans cette structure organisationnelle, le responsable de l'unité ou le Coordonnateur est assisté dans sa tâche quotidienne par des Experts en charge chacun, des différents volets du cycle de gestion du projet. Il n'existe cependant pas une organisation type. Elle varie d'un projet à l'autre. A titre d'exemple, le Coordonnateur du RecCNO dispose principalement d'un Responsable des Opérations qui assure le suivi du projet, un Assistant Administratif et Financier et d'un Agent Comptable qui lui est affecté.

61. En règle générale, une UGP de « projet sorti » standard est constituée des fonctions suivantes :

- Un Coordonnateur
- Un Coordonnateur Adjoint
- Un Expert en Gestion Financière
- Un Expert en Suivi-Evaluation
- Un Expert en Acquisitions
- Un Contrôleur Financier auprès du projet
- Un Agent Comptable auprès du projet
- Un Comptable privé
- Un Assistant projet
- Un chauffeur-coursier

62. A ces fonctions, on pourra en cas de besoin, ajouter des Experts sectoriels ou thématiques en fonction des enjeux et domaines d'activités du projet.

63. **Structure matricielle :** C'est la combinaison des deux précédentes formes organisationnelles.

64. Quelle que soit la structure organisationnelle retenue, un Comité de Pilotage (ou Comité de Supervision) assure la gouvernance du projet. C'est l'organe d'orientation, de supervision et de conseil. Il garantit à ce titre, les conditions d'efficacité et d'efficience de la mise en œuvre du projet.

65. Les aspects positifs de l'existence des structures organisationnelles des projets résident dans :

- la formalisation de la gestion fiduciaire, financière et programmatique des activités ;
- l'existence d'un dispositif institutionnel de contrôle et d'exécution pour le fonctionnement (comité de pilotage, UGP, etc.) ;
- le fait que certains projets figurent dans la Programmation des Investissements Publics (PIP) ;
- la constitution d'équipes pluridisciplinaires qui permet un apprentissage et des renforcements mutuels de compétences ;
- des acquisitions de nouvelles compétences ;

Faiblesses

66. A côté de ces quelques points forts, des faiblesses ont été notées:

- absence d'historique des données sur les projets antérieurs et en cours ;
- absence fréquente de logiciels de gestion de projet ;
- dotation budgétaire en deçà des besoins pour les activités à réaliser ;
- utilisation non optimale des crédits alloués aux projets ;
- absence de manuel de procédures dans les projets financés par l'Etat ;
- conflits fréquents dans la coordination institutionnelle des différents projets avec les coordonnateurs de projets ;
- insuffisance de la culture de planification, des résultats, de la transparence et de la redevabilité ;
- gestion de fait sans tenir compte du cadre logique axé sur les résultats du projet, ce qui entraîne une gestion à vue sans objectifs précis, sans système clair de mesure de l'atteinte des résultats du projet ;
- insuffisance/absence de formation des acteurs des projets dans les domaines du management de projet ;
- faible capacité des équipes de coordination ;

- confusion fréquente entre la gestion du projet et une direction/département du ministère de tutelle ;
- insuffisance d'appropriation des projets par les acteurs et surtout par les bénéficiaires ;
- inexistence de dispositifs de suivi et évaluation des projets ;
- faiblesse des mécanismes de suivi, d'évaluation, de reporting et de management de la performance ;
- manque de transparence, surtout en ce qui concerne les acquisitions et la gestion financière des projets ;
- forte implication des Directeurs de cabinet du ministère sous-tutelles du Coordonnateur du projet dans la gestion courante ;
- constitution tardive (ou jamais) des organes de gouvernance des projets (Comité de pilotage, Comité de supervision, Comité de Coordination, Unité de Gestion de Projet, Cellule technique de coordination, manuels des procédures, systèmes comptables, suivi-évaluation, situation de référence, etc.),
- persistance de la gestion en vase clos des projets par les coordonnateurs (non prise en compte du principe de partenariat qui préconise une gestion participative en collaboration avec les parties prenantes du projet, absence de réunions/ateliers de planification ou de validation des outils de gestion, faible collaboration et partage/circulation de l'information sur les projets) ;
- non fonctionnement de la Coordination des Comités de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes Financés ou Cofinancés par les Partenaires Techniques et Financiers (CCSEPP-PTF) ;
- faiblesse dans la définition des rôles et responsabilités entre les niveaux central et régional pour l'utilisation des ressources et l'atteinte des résultats ;
- faible implication/responsabilisation des équipes régionales/locales dans la mise en œuvre des programmes/projets malgré la décentralisation des structures ;
- insuffisance des ressources pour assurer la Gestion du Cycle de Projet ;
- faible taux de décaissement dû à la non maîtrise des procédures financières et administratives (passation de marché, trésor public, etc.) ;
- multiplicité des cellules de préparation des projets au sein d'un même Ministère pour le même PTF ;

- lenteur dans les processus de passation de marchés ;
- retards dans l'exécution des projets ;
- changement fréquents de priorités stratégiques lors de l'exécution des projets ;
- difficultés de mobilisation des ressources ;
- dépassements fréquents des délais et des coûts des projets ;
- fréquents abus dans les demandes de prorogation de la fin des projets ;
- chevauchement dans les missions des différents acteurs (non-transfert des compétences) ;
- forte mobilité du personnel des projets ;
- insuffisance des ressources humaines qualifiées et compétentes pour la conduite de la Gestion du Cycle de Projets (Coordonnateurs, Experts en Suivi-Evaluations, Experts en Gestion Financière, Experts en Acquisitions de Projets et Programmes) ;
- absence d'une stratégie nationale en matière de développement de la Gestion du Cycle de Projet ;
- insuffisance du suivi des projets par manque de financement.

...

VI. PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

67. Le dispositif actuel de gestion du cycle de projet est riche de quelques expériences en matière de programmation, préparation, financement, exécution, suivi et évaluation. Il devra être revu pour intégrer les questions d'évaluation d'impact des projets et programmes mais aussi des questions liées aux Objectifs de Développement Durable (ODD) dans lesquels la Côte d'Ivoire s'est engagée.

68. Pour soutenir ces initiatives, le dispositif de gestion du cycle de projet devra être bâti autour de plusieurs actions, notamment :

- le renforcement du cadre institutionnel aux niveaux législatif et réglementaire ;
- l'actualisation des différentes phases et étapes du cycle de projet dans un document cadre appelé « Guide de Gestion du Cycle de Projet (GGCP) », contenant tous les processus et groupes de processus ainsi que les domaines de connaissances nécessaires à la gestion de projet et formalisé par une loi ou un décret ;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'actions opérationnel devant permettre l'application et la mise en œuvre du guide dans tous les projets et programmes ;
- la réalisation d'études sur les projets financés ou cofinancés par les PTFs afin d'évaluer les effets de la mise en œuvre programmes et projets de développement sur le bien-être des populations bénéficiaires ;
- l'élaboration d'un manuel de procédure.

VII. CONCLUSION

69. L'analyse diagnostique du dispositif de gestion du cycle de projet a montré que la Côte d'Ivoire dispose d'un cadre institutionnel favorable à la mise en œuvre de projets et programmes de développement. Cependant, de nombreux dysfonctionnements subsistent et sont à l'origine du peu d'efficacité du cadre existant. Parmi les insuffisances observées, on note le non-respect des principes et concepts fondamentaux de la gestion de projet, l'absence de référentiels formels de management de projet, le manque de culture de la planification, de suivi et évaluation axés sur la quête des résultats et de mesure de la performance. Ces dysfonctionnements ont été constatés, tant au niveau des organes de gouvernance, des ressources humaines que des outils et méthodes de management de projet.

70. La lourdeur du dispositif mis en place pour la gestion du cycle de projet a beaucoup affecté l'efficacité et l'efficience des projets. Pour y remédier, des améliorations devront être envisagées en commençant par l'élaboration d'un Guide de Gestion du Cycle de Projet (GGCP).

VIII. ANNEXES

Annexe 1 : Termes de Références de la mission

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

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.

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.

En vue de faire face à cette situation, la Côte d'Ivoire s'engage dans l'Initiative Pays Pauvres Très Endettés (PSTE) par l'élaboration du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP 2009-2013), principal instrument pour l'atteinte des OMD.

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.

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.

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.

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.

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.

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).

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.

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.

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 résultat² 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.

- 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 projets³ de mise en œuvre effective et de suivi-évaluation.

II. GESTION DU CYCLE DE PROJETS (GCP)

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. 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 du cycle 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.

III. PRINCIPES ET APPROCHE DU CADRE LOGIQUE

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).

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.

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 documents) clés de bonne qualité à chaque phase (avec concepts et définitions largement utilisés), pour appuyer une prise de décision éclairée.

IV. OBJECTIFS

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.

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.

V. RESULTATS ATTENDUS

Les résultats attendus de ce projet sont les suivants :

- 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 ;
- 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 ;
- 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.
- 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.

VI. ACTIVITES A REALISER

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

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

VII. 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 du cycle du projet, validation technique, Elaboration du plan d'actions		

ACTIVITES	EXPERT 1	EXPERT 2
	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	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	65 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 ; la présentation du déroulement de la mission (y compris la liste des personnes rencontrées et de la documentation consultée) ; 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

Le cabinet mettra à la disposition de la mission une équipe de **2 experts seniors** résidents 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 avérée 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.

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 avérée 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.

Annexe 2 : Guide d'entretien



PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT DE LA CÔTE D'IVOIRE



ELABORATION DU GUIDE METHODOLOGIQUE SUR LA GESTION DU CYCLE DE PROJET

GUIDE D'ENTRETIEN

VILLE/REGION : _____ **DATE :** _____ **LIEU :** _____

1. Institution/Structure rencontrée :
2. Responsable rencontré :
3. Niveau d'intervention : stratégique, sectoriel, opérationnel
4. Mission principale de l'institution/structure :
5. Dispositif ou système de gestion de projet :
 - a. Existence de mécanisme ou sous-système d'élaboration de projet
 - i. Identification
 - ii. Préparation
 - iii. Négociation
 - iv. Approbation
 - b. Existence de mécanisme ou sous-système de financement de projet
 - i. Financement interne
 - ii. Financement externe
 - c. Existence de mécanisme ou sous-système de mise en œuvre de projet
 - i. Démarrage
 - ii. Planification
 - iii. Suivi-évaluation, contrôle et supervision
 - iv. Exécution
 - v. Clôture
 - d. Existence de mécanisme ou sous-système d'évaluation d'impact de projet de développement : Etudes ayant pour objectif de mesurer si les actions entreprises auprès des groupes cibles ont effectivement donné les résultats attendus en termes d'effets et d'impact.
6. Approche et référentiel de gestion de projet
 - a. Gestion de projet par objectifs (PPO/GPO)
 - b. Gestion Axée sur les Résultats (GAR/GARD) adoptée par l'AfCoP/Afrik4R soutenue par la Banque Africaine de Développement
 - c. PMBOK5 - USA du PMI (Project Management Institute)

- d. PM4R (Gestion de Projet Axée sur les Résultats de l'INDES : Institut Interaméricain pour le Développement Economique et social)
 - e. Prince 2 (UK)
7. Mode d'organisation et de fonctionnement du dispositif et des sous-systèmes :
- a. Acteurs
 - b. Groupes de travail
 - c. Mode d'approbation et de validation des :
 - i. Données
 - ii. Documents de projet
 - iii. Rapports et
 - iv. Si démarche participative
8. Produits de l'institution :
- a. Etudes de pré faisabilité
 - b. Etudes de faisabilité
 - c. Rapports d'évaluation
 - d. Données de routine
 - e. Données d'enquêtes
 - f. Indicateurs
9. Types de relations avec les institutions chargées de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du PND.
10. Disfonctionnements fréquents ou occasionnels avec les institutions chargées de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du PND.
11. Responsabilités des différentes institutions chargées de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du PND.
12. Votre appréciation positive du fonctionnement de votre système de gestion de projet : les forces de votre système.
13. Votre appréciation négative du fonctionnement de votre système de gestion de projet : les faiblesses de votre système.
14. Types de ressources disponibles pour votre système de gestion de projet et pour assurer votre mission :
- a. Ressources humaines
 - b. Ressources matérielles
 - c. Ressources financières
15. Recommandations pour un système global, cohérent et intégré de gestion de projet.
16. Liste des documents collectés :

Annexe 3 : Liste des personnes et structures rencontrées



PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA PLANIFICATION DU DEVELOPPEMENT DE LA CÔTE D'IVOIRE

MISSION D'ELABORATION DU GUIDE DE GESTION DU CYCLE DE PROJET

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées au sein des Ministères et institutions dans le cadre de l'état des lieux

N°	Structures	Services rencontrés	Personnes rencontrées	Fonction	Contacts
1	Cabinet du Premier Ministre 1	REC-CNO/ PLO	KOUAKOU K. BENOIT	Coordonnateur	Tel : 07587675 / 22 51 04 06 Mail : benoitkouakou@rec-cno.ci
2		Coordination de l'action gouvernementale	TAPE Marie José	Responsable des Opérations	Tel : 58481194 Mail : mariejosee.chao@yahoo.fr
3	Ministère de l'Intégration Africaine et des Ivoiriens de l'Extérieur 2	Service de la Planification et des Statistiques	Arthur Coulibaly	Conseiller du Premier Ministre	Tel : 49043818 Mail : arthur.coulibaly@primature.ci
4	Ministère de l'Emploi et de la Protection Sociale 3	Direction de la Coordination et du Suivi des Projets	KONAN INNOCENT P.	Chef de Service	Tel : 07505968 / 20331212 Mail : i.konan@integration.gouv.ci
5			YAO KOFFI JEAN-BAPTISTE	Directeur	Tel : 07136943 / 20321448 Mail : jbaptbio2016@yahoo.com
6	Ministère de la Femme, de la Protection de l'Enfant et de la Solidarité 4	Direction de la Planification, de l'Evaluation et de la Documentation (DPED)	GNAZOU AFFI LAURENT	-	Tel : 07660206 / 40912345 Mail : gnanzou_laurent@yahoo.fr
			TRAORE KOROTOU MOU	Chargée d'études	Tel : 08953485 Mail : traoretangu19@gmail.com
			Mme ACKA EPONOU VALERIE	Directrice	Tel : 20212662 Mail : valeponou@yahoo.fr
			YAPI SIMONE M.	S/Directrice	Tel : 07879520 Mail : yapisimone@yahoo.fr
			DAKO DANO	S/Directeur	Tel : 07377647 Mail : dakodano@rocketmail.com
			SEHI KOUASSI FRANCK ERIC	Chargé d'études	Tel : 58061025 Mail : sehifranck74@gmail.com

N°	Structures	Services rencontrés	Personnes rencontrées	Fonction	Contacts
7	Ministère de la Justice et des droits de l'Homme 5	Direction de la Planification et des statistiques	OUATTARA SOUALIHO	Directeur	Tel : 59242514 Mail : ouattarasoualiho@hotmail.com
			TOURE Epse DIOMANDE	S/D Suivi et Evaluation	Tel : 09767575 Mail : tsdiomande60@yahoo.fr
			ESMEL MELEDJE GASTON	S/D Planification	Tel : 47220145 / 01895878 Mail : ladegaste@yahoo.fr
			KOUTOUAN Y. ANGELO	-	Tel : 57388607 Mail : ykoutangel823@gmail.com
			TRAORE ABDOUL KARIME	Directeur	Tel : 79272213 / 02502570 Mail : abdoulkebe@yahoo.fr
8	Ministère du Commerce, de l'Artisanat et de la Promotion des PME 6	Direction de la Planification, des Statistiques et de la Prospective	KOUADIO KOUAKOU FERDINAND	Sous-Directeur	Tel : 46985254 Mail : dinineegrace310@yahoo.fr
			DANHOUEGNON FAGLA EUGENE	Sous-Directeur	Tel : 07886657 Mail : eugenedeadi@yahoo.fr
			SAKO AHMED	Conseiller Technique MICENUP	Tel : 20347387 Mail : a.sako@telecom.gouv.ci
			MIEZAN EZO YVES	Conseiller Technique MICENUP	Mail : y.miezanezo@telecom.gouv.ci
			DJEKOU ABRAHAM	Directeur	Tel : 20344511 / 05007076 Mail : a.djekou@telecom.gouv.ci
9	Ministère de la Communication, de l'Economie Numérique et de la Poste (MICENUP)	Direction des Projets, des Systèmes d'Information et de la Statistique	KACOU ANINI	Sous-Directeur	Tel : 09454590 Mail : a.kacou@telecom.gouv.ci
			DANON HENRI	Sous-Directeur	Tel : 07685615 Mail : h.danon@telecom.gouv.ci
			MEA KOUAME	Chargé d'Etudes	Tel : 08655654 Mail : g.mea@telecom.gouv.ci
			YAPI FIDEL	Directeur	Tel : 05939230 Mail : fidelyapi@gmail.com
			ZION AIME	Sous-Directeur	Tel : 07697427 Mail : aimerzion@gmail.com
10	Ministère d'Etat, Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MEMIS) 8	Direction des Etudes, de la Programmation et du Suivi-Evaluation (DEPSE)	Mme KOUADIO Anne Marie	Sous-Directrice	Tel : 58655444 Mail : annamariakouadio@gmail.com
11	Ministère de la Salubrité, de l'Environnement et du Développement Durable 9	Direction de la Stratégie, de la Planification et des Statistiques (DSPS)	DOHO LANDRY	Directeur	Tel : 06543238 Mail : landrydoho@yahoo.fr
12		Direction de la Planification et des Statistiques			

N°	Structures	Services rencontrés	Personnes rencontrées	Fonction	Contacts
	Secrétariat d'Etat chargé de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle 10		PEH CHERHADAM ALAIN	Chef du Service Informatique	Tel : 57215543 Mail : cherhadam@hotmail.fr
13	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement technique et de la formation professionnelle 11	Direction de l'Exécution des Projets	IRIE BI TIZIE FERDINAND	Directeur	Tel : 07464285 Mail : ftizie@yahoo.fr
			TOURE SINDOU	Spécialiste en Passation de Marchés	Tel : 08358868 Mail : sindoutoure11@gmail.com
			DAGNOGO YACOUBA	Spécialiste en Gestion Financière	Tel : 08053080 Mail : dagnogo72@gmail.com
			PAH POTY HERVE	Ingénieur en bâtiments	Tel : 07022740 Mail : poh_potey@yahoo.fr
14	Ministère de la Culture et de la Francophonie 12	SPSEC	COULIBALY MAMADOU LAMINE	Chef de service planification	Tel : 09994023 Mail : coulam100@gmail.com
			ZONGO MOUSSA	Chargé d'études	Tel : 08509170 Mail : zongson2003@yahoo.fr
		DIEC	NGUESSAN KOUA ESSAN	Sous-directeur	Tel : 08855413 Mail : kessanj@yahoo.fr
15			YABA EDWIGE	Chargée d'études	Tel : 20211513 / 40178950 Mail : e.yaba@culture.gouv.ci
16	Ministère des Transports 13	Cabinet du Ministre	DEMBA BOUNDI	Conseiller technique	Tel : 20347909 Mail : dombaboun@yahoo.fr
		DEP	SOUMAHORO YOUSOUF	Sous-directeur Etudes et prospectives	Tel : 49281560 Mail : soum_dioman@yahoo.fr
17	Ministère des Affaires Etrangères	Direction de la Planification, des Statistiques et des Etudes	DOLE GUEU Albert	Directeur	Cel : 59756518 Mail : dolesaerri_01@gmail.com ou queymian@gmail.com
18	Ministère du tourisme	Cabinet	ANDI LEAL DANIEL	Conseiller du Ministre	Tel : 08 28 74 22 Mail :
		DPAP (Direction de la Planification de l'Aménagement et des Projets)	KLO FAGAMA	Directeur	Tel : 57 21 26 80 Mail :
19	Ministère de la promotion de la jeunesse et de l'emploi des jeunes	DPSD (Direction de la Planification des	SIGUI Philippe	S/Directeur de la Planification	Tel : 20228538/07113395/84071000 Mail : meltanoh2000@yahoo.fr

N°	Structures	Services rencontrés	Personnes rencontrées	Fonction	Contacts
		Statistiques et de la Documentation)			Tel : 20228538/07113395/84071000 Mail : mellanoh2000@yahoo.fr
20	Ministère des sports et loisirs	DPSJ (Direction de la Planification des Statistiques et de l'Informatique)	TANO H Mel Roger	Directeur	Tel : 07880150 Mail : appoutoumathieu@yahoo.fr
21	Ministère de la production animale et des ressources halieutiques	DPS (Direction de la Planification des Statistiques et des Programmes)	M. DAGOU YAPO Guillaume	Sous-Directeur	Tel : 07 54 98 03 Mail :
22	Ministère des Infrastructures Economiques		M. DOUGNON GOUERINI	Chef de service	Tel : 08 04 09 90 Mail :
23	Coordination des ASNU – UNDP		M. KOUASSI DAVID		Tel : 08 42 02 65 Mail :
24	Ministère de l'Economie et des Finances	COMOREX	BAGUIA El Alassane	Assistant du Conseiller Spécial SALL	Tel : 47 37 53 76 Mail :
25	Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural	DGPPS	M. Bandama		Tel : 09 09 16 80 Mail :
26	CEPICI				Tel : 20 21 85 26 Mail :
			Mme KOUASSI	Assistante	Tel : 56 95 55 09 Mail :

**PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DE LA PLANIFICATION DU
DEVELOPPEMENT DE LA COTE D'IVOIRE**

GUIDE METHODOLOGIQUE DE GESTION DU CYCLE DE PROJET

Janvier 2020

Version finale

Étude réalisée par



A. 21 0010