



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION

**INSTITUT SUPERIEUR DE MANAGEMENT
DES ENTREPRISES ET AUTRES ORGANISATIONS - ISMEO -**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,
OPTION GESTION DES PROJETS
Promotion 6, Année académique 2012-2013

THEME

**PROJET DE CRÉATION D'UN CABINET SPÉCIALISÉ DANS
LE SUIVI-ÉVALUATION DES PROJETS**

Préparé par :

Norbert Chrislain ITOUA

Sous la direction de :

Monsieur Papa Félou DIALLO
Enseignant associé au CESAG

Octobre 2013

DEDICACES

Je dédie mon mémoire à l'**Eternel Dieu tout puissant**, créateur du ciel et de la terre.

Ensuite, je dédie ce travail à mon père nommé **Norbert ITOUA** et à ma mère, **Marie Noëlle ITOUA née NGOKOUBA**, qui m'ont toujours encadré, soutenu et encouragé sans cesse dans mes études.

Enfin, je le dédie à mon frère, **Francis Chymard ITOUA** et mes sœurs, **Chérylle Northias** et **Dolorès Ismène ITOUA**. Qu'ils trouvent en ce document le résultat de leurs encouragements et soutiens conjugués.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

REMERCEMENTS

Je remercie tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire qui, nous l'espérons, apportera des éléments nouveaux à la connaissance de la pratique du suivi évaluation des projets.

Mes remerciements vont d'une part au professeur Papa Felou DIALLO pour son sens de l'encadrement, sa disponibilité et surtout sa volonté de transmettre son savoir.

Et d'autre part au corps enseignant du CESAG en général pour ma formation académique, en particulier, Monsieur Mboulé FALL, Monsieur Boubacar AW, Monsieur Ahmadou TRAORE ...

Mes remerciements vont également à toute ma famille qui a fait preuve de patience tout au long de ma formation.

Je ne saurais finir sans faire allusion aux collègues, parents, amis et connaissance pour leur sens d'amitié et de collaboration.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATION

S&E :	Suivi-évaluation
SSE :	Système de suivi-évaluation
DP :	Direction de projet
GP :	Gestion des projets
SEP :	Suivi-évaluation des projets
E&I :	Effets et impacts
PD :	Projet de développement
DG :	Diagramme de Gantt
CL :	Cadre logique
SARL :	Société à responsabilité limitée
SWOT:	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

➤ Tableaux

Tableau 1 : Tableau comparatif du Suivi et de l'Évaluation	18
Tableau 2 : Le cadre logique	25
Tableau 3 : SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats).....	38
Tableau 4 : Tarifs proposés par le Cabinet.....	43

➤ Figures

Figure 1 : Le système de S&E et ses relations avec la stratégie et les opérations du projet	22
Figure 2 : Structure d'un projet performant	28
Figure 3 : Structure de la connaissance du marché	29
Figure 4 : Matérialisation de la relation entre l'étude de faisabilité et la rentabilité d'un projet	34
Figure 5 : Les offres du projet	41
Figure 6 : Processus séquentiel.....	42
Figure 7 : L'organigramme du cabinet.....	48
Figure 8 : Echancier des flux financiers	53

AVANT-PROPOS

Le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) est une institution de formation sous régionale postuniversitaire de formation, de perfectionnement, de consultation et de recherche en gestion. Il a été créé en application d'une décision prise par les chefs d'Etat de la Communauté Economique et de l'Afrique de l'Ouest (CEAO) à la conférence de Bamako (Mali) en 1978, dans le but de former des cadres supérieurs en gestion pour les besoins de la communauté. Le CESAG est depuis 1995 sous la direction de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique Occidentale (BCEAO) suite à la dissolution de la CEAO. Sa mission est de former, de recycler et d'encadrer des cadres supérieurs dans le domaine du management.

Aujourd'hui, le CESAG propose plusieurs filières dans les domaines du management : Gestion des projets, Ressources Humaines, Marketing, Banque-Finance, Audit et contrôle de gestion, Comptabilité, Management de la Santé etc. Depuis quelques années, le CESAG en partenariat avec l'Université Paris Dauphine, délivre les diplômes de Master Business of Administration (MBA). Les diplômes délivrés par le CESAG sont reconnus par le CAMES et par la fonction publique.

PROJET DE CREATION D'UN CABINET SPECIALISE DANS SUIVI-EVALUATION DES PROJETS



- ✚ Dénomination : C.S.S&P (Cabinet Spécialisé dans le suivi-Evaluation des projets)
- ✚ Type : Cabinet de Suivi-Evaluation
- ✚ Localisation : Av. Denis Sassou Nguesso(Centre-ville)
- ✚ Intérêt : contribuer à la mise en place de système deSuivi-Evaluation efficace au sein des structures partenaires de Brazzaville
- ✚ Forme juridique : SARL
- ✚ Capital social : 32 314 333 F CFA (soit 20% du coût du projet)
- ✚ Coût du projet : 161 571 667 F CFA
- ✚ Apport personnel : 64 628 667 F CFA
- ✚ Emprunt : 96 943 000 F CFA
- ✚ Taux : 12%
- ✚ Durée : 10 ans
- ✚ Différé : 2 ans
- ✚ VAN 30% = 66 345 520
- ✚ VAN 40% = 10 934 649
- ✚ Rendement à l'unité monétaire : 4, 83 F CFA
- ✚ Délai de récupération : 2 ans 6 mois 10 jours

SOMMAIRE

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION.....	iii
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	iv
AVANT-PROPOS.....	v
SOMMAIRE.....	vii
PRESENTATION GENERALE DU PROJET	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, CONCEPTUEL ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE	9
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	10
I. Présentation des concepts clés	10
II. Notion de Suivi-évaluation.....	14
Chapitre 2 : CADRE CONCEPTUEL ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE	29
I. Cadre conceptuel de l'étude.....	29
II. Cadre contextuel de l'étude.....	34
DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS.....	37
Chapitre 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE	38
I. L'Etude du marché.....	38
II. L'étude technique	45
III. Etude institutionnelle et organisationnelle	47
IV. L'Analyse financière du projet.....	50
Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS	54
CONCLUSION GENERALE	57
TABLE DES MATIERES.....	59
BIBLIOGRAPHIE	62
ANNEXES	64

PRESENTATION GENERALE DU PROJET

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Introduction

Le monde évolue à une vitesse accélérée et tous les jours on assiste aux naissances de plusieurs projets qui contribuent fortement à cette évolution. La norme X50-105 de l'AFNOR¹ définit le projet comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » et ajoute « un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données ». Ainsi, comme tout projet, la mise en place d'un système de suivi-évaluation serait nécessaire pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats. Le suivi est plus que la simple collecte de l'information sur le projet. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte et l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné dans le temps les résultats d'un projet, et à quel point les objectifs ont été atteints. Suivi et évaluation sont des mécanismes pour identifier les points forts et faibles et pour prendre de bonnes et opportunes décisions.

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement.

C'est une courroie de transmission d'informations entre les différents acteurs de développement qui permet de prendre des décisions.

De ce point de vue, le suivi et l'évaluation, tout en étant distincts, restent intimement liés.

En effet, les informations recueillies dans le cadre du suivi seront utiles au moment de l'évaluation pour étayer les analyses.

Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du programme. Il peut être

¹ Association française de normalisation. C'est l'organisme officiel français de normalisation, membre de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) auprès de laquelle elle représente la France.

caractérisé comme un passage du « statique » à un suivi plus « actif » comme processus continu d'évaluation, de réflexion, d'études et d'adaptation d'outils et de méthodes.

Le suivi-évaluation est important dans la mesure où il permet aux chercheurs de savoir, de comprendre et de tirer des enseignements ; ce qui permet d'enrichir les connaissances exprimées dans le domaine à travers la dynamique mondiale.

Au niveau de la microéconomie, le suivi-évaluation génère des informations qui permettent aux managers et aux opérateurs de gérer et contrôler le processus d'exécution du projet. En effet, l'exploitation des résultats du suivi évaluation permet aux responsables d'être éclairés dans leur prise de décision. Enfin, il permet aux bénéficiaires du projet d'être informés aussi bien sur l'évolution du processus de mise en œuvre que des résultats obtenus. Cela donne la possibilité d'envisager une amélioration de leurs conditions de vie par le processus d'apprentissage, à la lumière de ce qui a été apporté comme innovation dans le projet.

Pour répondre à toute ces finalités, le système de suivi évaluation doit être capable de générer une information fiable, dotée d'un certain niveau de qualité. Les outils utilisés pour sa mesure permettent de lui donner une crédibilité. Cela montre bien que le S&E est une science en perpétuelle évolution, les recherches dans ce domaine sont de plus en plus réalisées et en même temps, les approches, les méthodes et les outils qui en résultent subissent un perfectionnement continu et sophistiqué. Pour le monde en général et les pays en voie de développement en particulier, le S&E a des possibilités et des opportunités qui commencent à se faire connaître, c'est une science qui a de l'avenir.

La création d'entreprise est une activité qui consiste à rassembler divers facteurs de production, produisant pour la vente de biens ou services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs. Le projet de création qui fait l'objet de notre étude saura répondre aux besoins de la clientèle. Le cabinet étant situé au cœur de la ville de Brazzaville, va chercher à collaborer avec toutes les structures afin de leurs faire savoir l'importance du S&E pour ensuite installer un système de S&E pour celles qui n'ont pas connaissance et renforcer pour celles qui ont connaissance mais n'ont pas un système efficace. Le projet de création d'un cabinet spécialisé dans le S&E est poussé du fait de plusieurs raisons qui seront détaillé plus bas, mais aussi c'est parce qu'il n'existe pas

encore ce genre de cabinet dans la ville de Brazzaville, les bailleurs sont de plus en plus exigeants sur les résultats ...

Ainsi, la mise en place de ce projet crée de l'emploi et contribue au développement du Congo-Brazzaville.

1. Objet de l'étude

Le projet a pour objet la mise en place d'un cabinet spécialisé dans le S&E des projets.

2. Problématique

De nos jours, il se pose beaucoup de problèmes entre la direction de projet et les bailleurs, les partenaires, les donateurs qui financent ou encore le gouvernement. Ces problèmes sont provoqués car ces derniers étant pointilleux envers la DP, demandent de plus en plus des informations nécessaires à chaque niveau de la progression du projet. Dans cette situation, on assiste souvent à une manque de précision sur le taux de réalisation du projet, et donc du progrès vers l'atteinte des objectifs. Cela est en général occasionné par une faible performance du SSE. Les raisons qui sont à l'origine de la faible performance du S&E sont multiples et varient d'un acteur à l'autre.

Pour certain, cette situation s'explique d'abord par l'absence au sein du projet, des compétences indispensable à la mise en place et au fonctionnement d'un SSE. Ensuite, le problème serait également lié à une méconnaissance de la fonction de S&E car pour eux, le S&E est une nouvelle discipline et une qualification à part entière qui nécessite une véritable formation. Enfin, l'une des causes du problème serait le manque de motivation et dévouement pour le S&E.

L'importance du S&E n'est plus à démontrer mais, de tous les outils dont dispose la gestion des projets pour effectuer sa mission de changement et de transformation par une saine gestion, le S&E est celui qui suscite plus de passion.

Le S&E est un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteur, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrit dans le processus de GP et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus

objectifs et réalistes. Le S&E est une discipline récente qui gagne de plus en plus en importance dans la GP.

Au Congo tout comme dans certains pays Africains, le manque de rigueur de l'application du S&E est fréquent dans les projets. En fait, le S&E commence à décevoir en même temps qu'il se généralise. Les évalués se sentent parfois floués, les équipes en charge du S&E ont parfois le sentiment d'écrire dans le désert, les gestionnaires de projets considèrent les agents en charge du S&E des projets comme des adversaires qu'il faut combattre. Et de même, ceux-ci pensent que le suivi-évaluation est l'affaire du seul responsable du suivi alors que tout le monde devait y être impliqué. Dans cette confusion, c'est la qualité du projet en termes de résultats et d'impact qui est affectée.

C'est ainsi qu'intervient *le cabinet spécialisé dans suivi-évaluation des projets*. Il est constitué essentiellement d'un personnel considéré comme tout à fait indépendant et ayant reçu une formation de base en GP, jouissant en cette qualité, de capacités professionnelles suffisantes.

Les questions intéressantes de se pencher dessus afin d'avoir des éclaircissements sont à savoir :

Pourquoi le suivi-évaluation mis en place dans les projets au Congo ne donne-t-il pas les résultats attendus ?

Quelle sont les outils et les méthodes utilisées dans le suivi-évaluation des projets au Congo ?

Comment contribuer au renforcement de connaissances qu'un manager de projets congolais a du suivi-évaluation ?

Ce projet vise à apporter des solutions à tous ces problèmes et en même temps conduire à une rentabilité financière de l'investissement et une viabilité du cabinet.

3. L'objectif de l'étude

Il comprend deux (2) parties : l'objectif général et l'objectif spécifique.

3.1. L'objectif général

L'objectif général est de collaborer avec les entreprises, les structures ou administrations publiques ou privées pour l'installation d'un système fiable et efficace de S&E de leurs projets.

3.2. L'objectif spécifique

- Nouer des partenariats avec des entreprises, des administrations ... ;
- Gagner des parts de marché importants dans le domaine du S&E ;
- Contribuer au développement des moyens techniques modernes par rapport au S&E ;
- Contribuer à la création d'emploi pour les jeunes.

4. Intérêt de l'étude

Notre étude tout comme les précédentes suscite beaucoup d'intérêt et d'espoir chez les institutions de formation et de recherche comme le CESAG mais aussi elle revêt beaucoup d'intérêt sur le plan national, local, social et personnel.

- Pour le CESAG : En tant qu'institution de formation en management et dont l'ambition est de forger un destin pour l'Afrique tout entière par la formation des cadres dans le domaine de la gestion, cette étude est réalisée pour enrichir sa base de données et de contribuer à l'amélioration des connaissances pour les futures recherches dans le domaine du SEP.
- Sur le plan national : L'Etat congolais dans sa politique encourage ce genre d'initiative car le projet va contribuer au développement du pays dans les domaines de la GP et de lutte contre le chômage.
- Sur le plan local : La ville de Brazzaville va profiter d'un cabinet fiable en SEP de tout genre.
- Sur le plan social : La mise en place du projet va générer des emplois pour les jeunes diplômés dans le domaine des projets.
- Pour nous-même : Ce projet nous permet de mettre en pratique les cours théoriques acquis lors de notre formation en GP au CESAG. A long terme, Il a des ambitions plus grandes avec la possibilité d'occuper une place de choix sur le marché.

5. Délimitation du champ de l'étude

Cette étude se limite à la mise en place du cabinet de suivi-évaluation des projets dans la ville de Brazzaville. La ville de Brazzaville se développe de plus en plus et l'on constate que les entreprises élaborent des projets qui aboutissent au néant par manque de suivi.

De ce fait, l'enquête sera menée dans toutes les structures afin de juger sur la pertinence du SSE de leurs projets. Ainsi donc, nous allons collaborer avec ces dernières au renforcement du système existant ou d'installer un SSE fiable et efficace si ces structures n'en possèdent pas encore.

6. Démarche de l'étude

Elle consiste à présenter la méthodologie utilisée pour réaliser ce travail et s'articule autour des étapes suivantes :

- La recherche documentaire portant sur les ouvrages théoriques, les cours théoriques et internet.
- Enquête : L'élaboration d'un questionnaire destiné aux structures de la place et des enquêtes téléphoniques auprès de quelques cadres. L'enquête réalisée auprès de ces derniers nous a permis d'enrichir ce document. Soit vingt-trois (23) responsables dans les entreprises questionnés.

7. Plan de l'étude

Pour mieux appréhender ce projet de création, le plan de ce dernier est divisé en deux grandes parties précédées par une présentation générale et bouclé par une conclusion.

La présentation générale introduit le sujet, présente le nombre d'associés, expose l'objet de l'étude, pose la problématique, décline les objectifs, donne l'intérêt de l'étude, délimite l'étude, présente la démarche et termine par le plan de l'étude. La conclusion fait une synthèse générale de l'étude.

La première partie aborde le chapitre composé du cadre théorique et de celui constitué par le cadre conceptuel et contextuel de l'étude.

La deuxième partie est consacrée aux chapitres portant sur la présentation des résultats de l'étude et les recommandations ou les propositions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE,
CONCEPTUEL ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE***

Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

I. Présentation des concepts clés

La gestion des projets est apparue dès les années 1958 aux Etats-Unis dans le domaine spatial et militaire avec la fusée Polaris² de l'US NAVY.

A partir des années 1980, le concept de projet apparaît dans plusieurs secteurs. Mais c'est vers les années 1990 que le concept se retrouve dans presque toutes les entreprises grâce à la nouvelle technologie. La demande étant forte, la concurrence de plus en plus rude, il fallait prendre en considération les exigences des clients et les contraintes économiques (délais, coût, optimisations des ressources et contraintes professionnelles : qualité, innovation technologique). D'où l'apparition dès 1997 des normes ISO.

1. Notion de projet

Il existe plusieurs définitions sur la notion de projet dont quelques-unes sont :

Selon l'AFITEP³, « un projet est un ensemble d'action à réaliser pour satisfaire un objectif défini, dans le cadre d'une mission précise, et pour la réalisation desquels on a identifié non seulement un début mais aussi la fin. »

Selon Eddy BATISTE, « un projet est un ensemble d'éléments intégrés dans le but d'atteindre un objectif selon un plan défini à l'avance. »

² Fusée Polaris : c'est un missile mer-sol balistique stratégique lancé par sous-marin. Il a été construit par Lockheed pendant la guerre froide pour le compte de la United States Navy et de la Royal Navy

³ AFITEP : Créée en 1982, l'Association Francophone de Management de Projet rassemble des professionnels du management de projet, praticiens, consultants, formateurs, enseignants – chercheurs et étudiants. Membre de l'International Cost Engineering Council (ICEC), du Réseau des Associations Professionnelles Francophones (RAPF) et du Réseau Normalisation et Francophonie (RNF), elle mène et soutient toutes actions (échanges, colloques, référentiels...) favorisant la réussite des projets. L'AFITEP édite la revue « La Cible ». Elle certifie les compétences en gestion et en direction de projet.

Hubert WALLOT définit le projet comme étant « un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée. Il doit poursuivre un résultat de développement et concourir à la réalisation d'objectifs de planification. »

Quant à P. GITTINGER, « un projet est un ensemble d'investissements et d'activités limitées dans le temps et dont le résultat contribuera à améliorer la qualité de la vie d'un groupe de bénéficiaires donné. Un projet est limité dans le temps. C'est une activité déterminée par un point final précis, visant à atteindre un objectif particulier. »

S. MICHALOF avance que : « Un projet est l'ensemble complet d'activités et d'opération qui consomment des ressources limitées et dont on attend des revenus ou autres avantages monétaires. »

En résumé, le projet est un ensemble d'activités interdépendantes planifiées dans le temps, accompagnées de ressources limitées en vue d'atteindre un objectif précis.

1.1. Typologie des projets :

On peut distinguer deux types de projets : les projets productifs et les projets non productifs.

- Un projet productif est un projet dont l'objet est de fournir un bien ou service marchand destiné à la commercialisation (importation, exportation ...)
- Un projet non productif est un projet à but non lucratif, son objet est de fournir un bien ou service non marchand et dont on attend un rendement dans le long terme (projet d'infrastructures, d'éducation, de santé ...)

De ce fait, il est possible de les classer par catégorie :

- Selon l'initiateur :
 - Projet public
 - Projet privé
 - Projet ONG
- Selon la taille
 - Micro-réalisation
 - Macro-réalisation

- Selon le domaine
 - Projet industriel
 - Projet de développement rural
 - Projet sanitaire
 - Projet éducation
 - Projet de développement
- Selon l'articulation avec d'autres projets
 - Projets techniquement compatibles : projet réalisables simultanément à condition que les moyens existent et sont disponibles ;
 - Projets compatibles dépendants : qui doivent être réalisés simultanément (grappes de projets) ;
 - Projets compatibles indépendants : qui peuvent être réalisés simultanément ou séparément (portefeuille de projets) ;
 - Projets incompatibles : projets qui ne peuvent être cumulés c'est-à-dire réalisés en même temps ou conjointement. La réalisation de l'un intervient nécessairement après la fin de l'autre.

1.2. Caractéristiques d'un projet

Un projet possède comme caractéristique :

- l'unicité ;
- une durée limitée ;
- l'assujettissement à des contraintes (délais, performance, qualité, coûts) ;
- un cycle de vie dynamique ;
- l'implication de nombreux intervenants (d'intérêts différents, d'organisations différentes, de disciplines différentes, de cultures différentes) ;
- un contexte d'incertitude (incertitude de l'environnement, incertitude technologique, incertitude liée aux ressources).

2. Cycle de vie d'un projet

Le cycle de vie d'un projet comprend sept étapes à savoir :

- l'identification du projet : c'est la phase d'élaboration des idées du projet exprimés en objectifs, résultats et activités en vue de faire l'étude de faisabilité du projet ;

- la préparation : il s'agit de la deuxième phase du cycle de vie d'un projet. C'est à ce niveau que l'idée d'un projet prend forme. Il conviendra de faire l'étude de faisabilité ou il importera de déterminer le contexte et d'envisager différentes options, d'estimer la pertinence du projet par rapport à des problèmes identifiés. En outre est analysée la viabilité du projet ainsi que déterminés les délais et l'organisation du projet, la composition de l'équipe, le budget prévisionnel etc. ;
- l'évaluation ex ante : c'est l'étape en cours de laquelle l'analyste extérieur (décideur, le banquier ...) fait un jugement qualitatif sur la viabilité du projet, par rapport à sa rentabilité financière, économique, sociale, le caractère réaliste des objectifs, son efficacité pour le développement du pays ou de l'organisation. Ainsi, par la suite prendre une décision quant à l'opportunité d'élaborer une proposition de financement formelle ;
- le montage financier : la convention de financement permet aux parties engagées dans l'opération (bénéficiaire, bailleur de fonds etc.) de finaliser un accord d'attribution de moyen financiers (condition de prêt, mode d'engagement des fonds puis de remboursement de prêt) ;
- la mise en œuvre, suivi et contrôle de l'exécution du projet : c'est la phase opérationnelle où les moyens sont mis à la disposition du projet afin de l'atteinte des objectifs du projet dans les conditions prévues à l'accord de financement. En outre, cette phase comprend, le contrôle et le rééquilibrage en vue de corriger lorsque le projet s'écarte de l'objectif prévu.
- l'évaluation terminale ou ex post et l'évaluation rétrospective : l'évaluation ex post intervient 6 à 12 mois après la phase d'exécution du projet. L'objectif visé est de déterminer dans quelle mesure les objectifs globaux du projet ont été atteints. L'analyse des résultats conduit à la formulation des recommandations en vue de projets futurs. Par ailleurs, l'évaluation rétrospective a lieu quelques années après soit 3 à 5 ans après la phase d'exécution.
- la clôture du projet : c'est la remise du projet au commanditaire à travers une réunion officielle de clôture du projet, une réunion de bilan du projet, un déploiement ...

II. Notion de Suivi-évaluation

1. Le suivi

Il existe plusieurs définitions du suivi dont quelques-unes à sont :

- le suivi se définit comme étant un processus continu ou périodique de collecte des informations sur l'utilisation des moyens mis en œuvre et du niveau d'avancement de l'exécution des activités ;
- le suivi est une observation ou un examen périodique de l'ensemble des composantes/volets programmés dans le cadre d'un projet.
- le suivi consiste à fournir et à utiliser des informations permettant à la direction d'un projet de juger de l'évolution de l'exécution et de prendre à temps les décisions qui imposent selon le programme prévu.
- le suivi est l'examen et l'observation continus ou périodiques exercés par la direction à chaque niveau de la hiérarchie d'une activité, afin de s'assurer que les livraisons intrants, les calendriers des travaux, l'obtention des produits espérées et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément aux prévisions.
- le suivi est la collecte, l'analyse et l'utilisation systématique et continue d'informations au service de la gestion et de la prise de décision.

Le but du suivi est d'assurer une mise en œuvre effective et efficace du projet en fournissant à tous les niveaux de la direction du projet des informations remontantes qui permettront aux responsables du projet d'améliorer les plans d'opérations et de faire au besoin le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque élément ou de l'ensemble du projet.

En matière de gestion, le suivi fait partie du système d'information et constitue une activité interne qui doit être assuré à tous les niveaux par les personnes ayant la charge d'exécution d'un projet ou programme.

C'est en cours de l'exécution d'une activité ou d'un projet que le suivi se fait. La périodicité varie selon le besoin et selon les acteurs :

- A la base, au niveau des communautés, le suivi par les bénéficiaire est beaucoup plus rapproché, voire quotidien ;

- Au niveau du projet, le suivi est plus espacé : il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel ;
- Au niveau des partenaires financiers, des missions de supervision sont organisées une ou deux fois dans l'année pour s'assurer de l'état d'avancement du projet.

Cependant les bailleurs de fonds exigent aussi de leurs partenaires des rapports périodiques d'avancement (trimestriels, semestriels...). Le suivi est nécessaire à tous les acteurs qui ont une responsabilité dans la bonne exécution d'une action.

A chacun des niveaux d'intervention correspond un acteur particulier de suivi :

- Au niveau de l'action : les bénéficiaires et les réalisateurs directs (agents du projet) ;
- Au niveau de l'appui : les structures d'encadrement technique ou de formation (services agricoles, de l'environnement, d'alphabétisation...);
- Au niveau du financement : les partenaires financiers.

1. L'évaluation

C'est l'appréciation ponctuelle ou périodique:

- des actions ou activités en cours de réalisation ;
- des changements produits par l'action / l'activité dans le temps et dans l'espace par rapport à une situation de référence au démarrage de celle-ci ;
- des résultats obtenus.

L'évaluation est une attitude critique et dynamique d'analyse. Elle a par conséquent une opération qui peut se dérouler avant, pendant ou après l'exécution d'une action ou d'un projet de développement :

- Elle établit les liens de causalité entre les activités, les moyens prévus et les résultats attendus.
- L'évaluation cherche à expliquer pourquoi les résultats se sont produits ou non par suite des activités du projet et autres intrants.

Évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision. Ce jugement peut résulter de l'application de critères et de normes (évaluation normative) ou s'élaborer à partir d'une démarche scientifique (recherche évaluative).

L'évaluation est une opération qui vise à déterminer systématiquement et objectivement entre autres la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs.

C'est un processus d'organisation qui vise à améliorer les activités en cours et à aider la direction dans ses activités futures de planification, de programmation et de prise de décisions.

Dans le contexte des projets de développement rural qui ont par définition vocation de combattre la pauvreté, l'évaluation a pour but d'apprécier particulièrement :

- les produits (extrants) ;
- les effets (avantages ou désavantages) ;
- et l'impact (objectifs à long terme) sur les bénéficiaires classés de préférence en groupes de revenus.

Il s'agit de déterminer entre autres:

- qui ou quel groupe a bénéficié de l'activité (ou a été désavantagé par elle),
- dans quelle proportion (par rapport à la situation existant auparavant),
- de quelle façon (directe ou indirecte) ;
- et pourquoi (c'est-à-dire établir autant que possible les relations de cause à effet entre les activités et leurs résultats).

De façon générale, l'évaluation permet :

- de tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet ;
- d'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel, etc.

- de prendre des décisions sur la suite à donner au projet du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.

Les différents acteurs de l'évaluation se caractérisent en fonction des différents types d'évaluation :

- Il existe l'évaluation dite externe qui est animée par des évaluateurs extérieurs à l'action et choisis par le partenaire financier ou par le partenaire technique. Elle peut être destinée à remplir les fonctions de contrôle ou de réflexion du partenaire financier.
- L'évaluation dite interne est réalisée de manière autonome (par les bénéficiaires et les agents du projet) avec parfois un appui méthodologique externe.
- Dans tous les projets, il n'y a pas de vrai développement sans participation, raison pour laquelle une bonne évaluation se doit d'être participative, même quand elle est effectuée par un consultant externe.

Alors que le suivi a lieu pendant l'exécution d'une activité ou d'un projet, l'évaluation revêt plusieurs formes qui se situent à différents niveaux de la vie de projet.

Ces différentes formes d'évaluation sont :

- l'évaluation continue : elle consiste à analyser, au cours de la phase d'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, efficace et efficiente, et quels sont et seront ses produits espérés, ses effets et impact actuels et probables. Elle peut aider les décideurs en les informant de tous les ajustements qu'il faudra apporter aux objectifs, politiques, stratégiques d'exécution ou autres éléments du projet, en leur fournissant des renseignements en vue de leurs activités futures de planification.
- l'évaluation à mi-parcours : cette évaluation a lieu quelques années après démarrage des activités du projet. Elle peut avoir lieu trois ans après pour certains, six ans pour d'autres. Sa période est fonction de la durée de vie du projet en question. Certains l'appellent revue à mi-parcours. Cette évaluation vise à comparer les objectifs atteints à mi-parcours à ceux qui étaient prévus pour la même période. Elle permet de voir si la stratégie de mise en œuvre du projet tient la route,

d'identifier les écarts d'objectifs afin d'entreprendre des actions correctives. Il s'agit de remettre le projet sur « orbite ».

- l'évaluation terminale : elle a lieu six ou douze mois après la fin du projet ou programme et elle remplace parfois l'évaluation rétrospective dans le cas des projets à courte période de gestation.
- l'évaluation rétrospective : elle établit le bilan de fin d'exécution du projet.
- l'évaluation d'impact : Elle a lieu quelques années après l'achèvement du projet, lorsque ses avantages et son impact sont censés être intégralement réalisés. Cette évaluation a un double but :
 - évaluer dans quelles mesures les résultats globaux du projet ou programme ont été atteints en termes de produits, d'effets et d'impact ;
 - tirer les enseignements comme la conception ou la formation, la pré-évaluation, l'exécution et le S&E de futures activités de développement.

2. Différences entre suivi et évaluation

Dans le tableau ci-dessous, nous avons établi la différence qui existe entre le suivi et l'évaluation :

Tableau 1 : Tableau comparatif du Suivi et de l'Evaluation

SUIVI	EVALUATION
Accepte la planification *Vise à mesurer : <ul style="list-style-type: none"> • l'efficacité • la fidélité aux démarches • les écarts prévus-réalisés • l'atteinte des extrants *Fournit un « feed-back » : <ul style="list-style-type: none"> • Continu/ permanent • à partir des activités et résultats intérimaires 	Met en cause la planification *Vise à déterminer : <ul style="list-style-type: none"> • les liens causes-effets • les imprévus et non planifiés • les politiques correctes • l'atteinte du but et objectif *Fournit un « feed-back » : <ul style="list-style-type: none"> • périodique, pour jalons importants/ ponctuel • à partir des résultats finals

<ul style="list-style-type: none"> • à partir d'un cadre court-terme <p>*Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la gestion régulière du projet • les ajustements au plan d'opération • la conformité aux procédures légales • la programmation des intrants <p>*Réalisé par l'équipe de projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • à partir d'un cadre temporel long - terme <p>*Soutient des décisions sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une re-planification majeure du projet • la réussite du projet • la validité des hypothèses de développement du projet • les possibilités de répéter le projet dans d'autres milieux <p>*Réalisée par une équipe externe ou mixte</p>
<p>SUIVI EST UN FILM</p>	<p>EVALUATION EST UNE PHOTO</p>
<p>Il part de ce qui a été prévu au début du projet</p> <p>*Champ d'étude :</p> <ul style="list-style-type: none"> • efficacité • exécution • conformité • activités - résultats • certaines données relatives au but <p>*Rétroaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • continue • principalement les activités • certains résultats préliminaires • court terme <p>*Réajustement</p> <ul style="list-style-type: none"> • conception d'ajustements • planification à terme 	<p>Elle peut mettre en question ce qui a été prévu</p> <p>*Champ d'étude</p> <ul style="list-style-type: none"> • cause et effet • changements • résultats pour atteindre le but et l'objectif • coûts par rapport aux résultats <p>*Rétroaction</p> <ul style="list-style-type: none"> • étapes importantes • résultats du projet • calendrier plus long <p>*Planification</p> <ul style="list-style-type: none"> • conception considérable • leçons pour d'autres projets.

Source : Boubacar Aw, Introduction, définition suivi-évaluation (cours 2013)

3. Conception et mise en place un système de Suivi-Evaluation

Le S&E doit être envisagé comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés, et non comme un simple travail de

statistique ou seulement une obligation imposée de l'extérieur. Tout SSE requiert de mettre en œuvre les tâches suivantes :

- Conception et mise en place ;
- Collecte et gestion de l'information ;
- Réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) pour améliorer l'intervention ;
- Communication des résultats et production des rapports.

Pour que le SSE fonctionne, il faut disposer de ressources suffisantes et mettre en place des moyens et des compétences appropriés. Il est souvent nécessaire d'engager des actions de renforcement des compétences.

Un SSE qui fonctionne de manière satisfaisante contribue à orienter la stratégie d'intervention et à assurer l'efficacité des opérations pour l'ensemble des acteurs clés du projet. Il constitue l'un des éléments de la gestion d'ensemble de projet.

Chaque étape du cycle du projet implique la réalisation de certaines tâches de S&E par des acteurs spécifiques. Un plan opérationnel détaillé de S&E doit être préparé lors de la phase de démarrage du projet. Il doit être argumenté clairement et approprié par ceux qui seront chargés de sa mise en œuvre.

Le système de S&E devra lui-même être suivi et mis à jour régulièrement pendant toute la durée du projet.

3.1. Envisager le S&E comme un système

Le S&E est souvent considéré comme un travail de statistique ou comme une obligation fastidieuse imposée de l'extérieur et présentant peu d'intérêt pour ceux qui mettent en œuvre le projet. Il est courant aussi que la fonction de suivi des projets soit séparée de celle de l'évaluation. En pareil cas, les évaluations portant sur l'impact des actions sont sous-traitées à l'extérieur, et le personnel du projet se concentre uniquement sur le suivi des activités à court terme, et n'a donc guère la possibilité de savoir si elles fournissent véritablement une contribution à la stratégie du projet.

Concevoir le S&E comme une composante intégrée en appui aux personnes impliquées dans la mise en œuvre des projets exige :

- de mettre en place des procédures de S&E qui permettent à tous les acteurs concernés par la stratégie et par les opérations du projet de tirer régulièrement des enseignements clairs de l'action en cours ;
- de bien maîtriser les relations qui existent entre le S&E et les fonctions de gestion du projet ;
- d'utiliser les processus et les méthodes de réflexion, de communication et prise de décisions existant chez les acteurs concernés et les partenaires comme base de S&E du projet ;
- de mettre les moyens et les compétences nécessaires à la mise en œuvre du S&E.

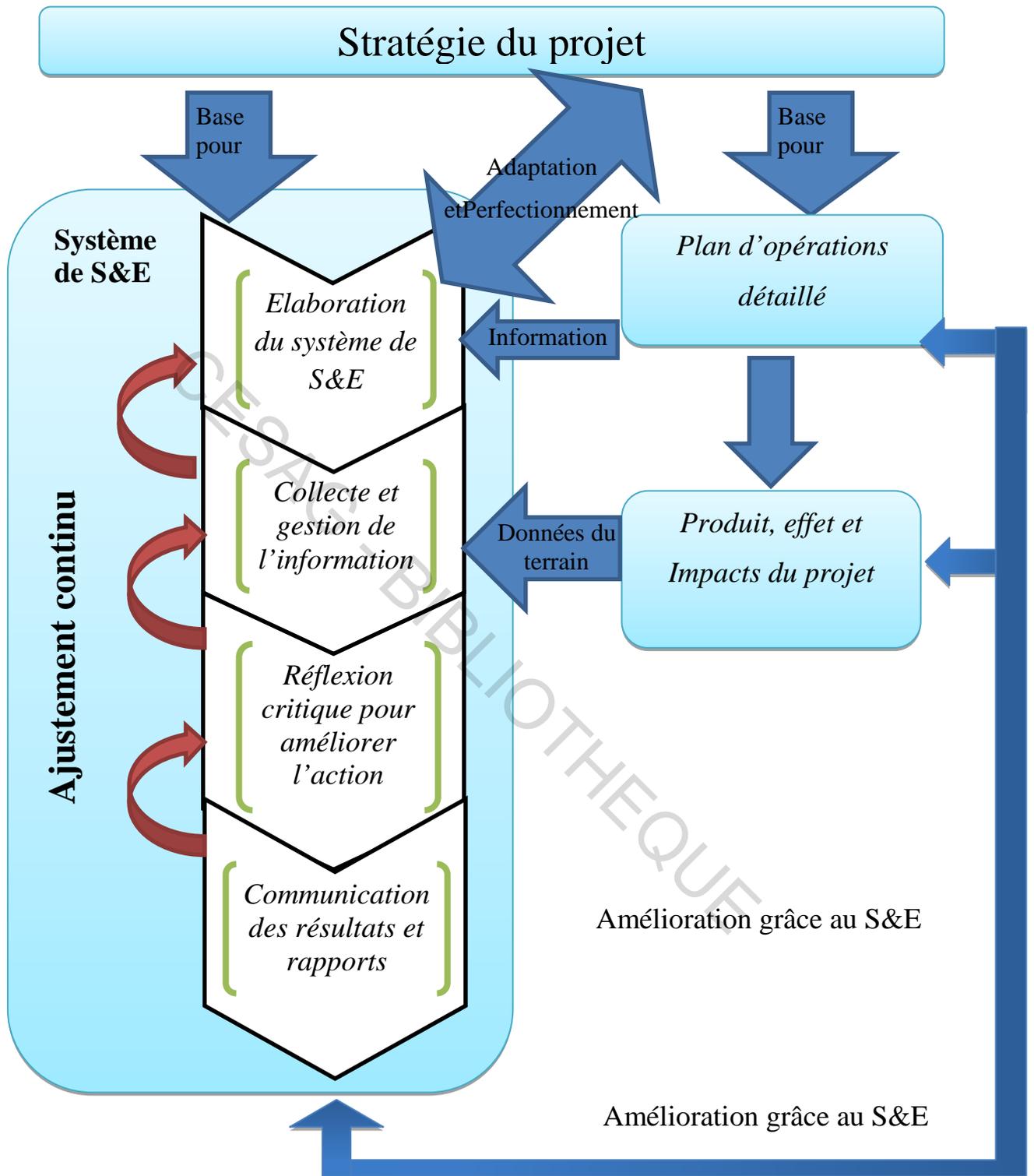
3.2. Lier le S&E à l'ensemble du projet

La figure ci-dessous montre de quelle façon le système de S&E s'intègre dans le projet. Dans le module 2, le principe de la « gestion de projet orientée vers l'impact » est expliqué en fonction de quatre éléments :

- orienter la stratégie du projet de manière à ce qu'il ait un impact,
- assurer une mise en œuvre efficace,
- créer les conditions de la réflexion critique et
- élaborer et mettre en œuvre un SSE.

La figure est centrée sur le S&E et montre comment il est relié à la stratégie et au plan d'opérations du projet. Le troisième élément est celui qui influencera la façon dont un projet et son système de S&E seront mise en œuvre.

Figure 1 : Le système de S&E et ses relations avec la stratégie et les opérations du projet



Source : Guide pratique de S&E des projets, Module 4, p4-5

Commentaire :

- la stratégie du projet est le point de départ de la mise en œuvre du projet et de la mise en place du système de S&E.
- la stratégie sert de base pour déterminer les opérations du projet nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente des activités.
- la mise en œuvre des activités du projet permet d'aboutir à une série de produit, effets et d'impacts déterminés. Une des fonctions essentielles du système de S&E est de comparer les produits, E&I effectifs avec ce qui a été planifié dans la stratégie du projet, et de comprendre les différences relevées afin de définir les changements à apporter à la stratégie et aux opérations.
- le système de S&E se compose de quatre parties corrélées : la conception et la mise en place du SSE, la mise en œuvre du SSE, intervention des acteurs et partenaires du projet dans la réflexion critique, communication des résultats.

3.3. Quelques outils indispensables du système de S&E

La gestion d'un SSE nécessite l'usage d'un certain nombre d'outils dont la maîtrise assure de façon certaine la performance du système. Il existe plusieurs outils dont quelques sont listés ci-dessous :

- Méthode PERT ;
- Diagramme de GANTT ;
- Cadre logique ;
- Tableaux de bord de suivi ;
- Carte de contrôle ;
- Dispositif de collecte de données ;
- Diagramme des responsabilités ...

Outil 1 : Méthode PERT

La méthode PERT (program Evaluation and Review Technic), parfois appelée méthode de chemin critique, ou des pièces jalonnées, est particulièrement adaptée à l'ordonnement des fabrications d'un produit unitaire complexe, construction d'un pont, d'un ouvrage

d'art, d'un bâtiment, etc.), à l'ordonnancement des études en général, ou, plus généralement des études d'un projet ou d'un ouvrage.

La méthode PERT a été élaborée, appliquée et mise au point aux Etats Unis pour la fabrication des fusées Polaris, et a permis de gagner une proportion considérable des délais d'exécution. A l'origine, cette méthode ne traitait que le problème des délais, laissant entier celui des charges, qui devait donc être traité par ailleurs.

Aussi la méthode PERT initiale a-t-elle été plus précisément dénommée : **le PERT temps**, et on lui a adjoint un complément : **le PERT Charge**, qui ordonnance les charges.

Puis, s'avisant que les travaux ne sont réellement contrôlés que lorsqu'on en maîtrise les coûts, cet ensemble a été complété à l'aide de la méthode : **PERT coût**, qui permet de programmer le coût des travaux et de surveiller la réalisation des dépenses.

Outil 2 : Diagramme de Gantt

Le DG permet d'avoir une vision globale sur l'état d'avancement de l'exécution du projet. Il permet de savoir à un moment donné de la vie du projet, la quantité des ressources consommées et les ressources qui restent à consommer. La comparaison de ces valeurs permet de calculer la quantité restant et une mise en parallèle avec l'étape où le projet se trouve va donner la possibilité de justifier les écarts et d'envisager des ajustements nécessaires pour atteindre les objectifs du projet. Le DG est aussi un outil de communication majeur entre les différents acteurs impliqués dans la réalisation du projet.

Le Pert et le diagramme de Gantt sont donc complémentaires, dans la mesure où le Pert permet de contrôler le suivi de l'exécution des tâches alors que le diagramme permet d'avoir une vision globale sur l'évolution de l'exécution du projet en termes de temps et de ressources.

Outil 3 : Cadre logique

Le CL est un bon outil de planification du S&E et il est largement dans les PD. « Le CL est une vision systématique de l'environnement d'un projet, visant d'une part à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir d'une façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois

terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisé pour que le projet atteigne les différents niveau d'objectifs pour lesquels il a été conçu. » (1 Wilson O'Shaughnessy, La faisabilité de projet, une demande vers l'efficience et l'efficacité – Les éditions SMG. 1954, p52-53).

Le CL est une matrice composée de quatre colonnes et de quatre lignes appelées respectivement la logique verticale et la logique horizontale.

La logique verticale présente les niveaux descriptifs ou d'objectifs du projet (Intrants, Extrants, But et Finalité) et l'ensemble des conditions critiques à satisfaire pour atteindre les divers niveaux d'objectifs du projet.

Quant à la logique horizontale, elle comporte, pour chacun des niveaux descriptifs du projet, des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) ainsi que des moyens de vérification (MV) de ces indicateurs.

Le CL est un document qui fixe dès le début, les règles du jeu. Cela permet à la fois d'identifier les responsabilités de chacun et de déterminer à l'avance les conditions à remplir pour que le projet soit jugé efficace et efficient. C'est la raison pour laquelle, il est très utile pour chacune des étapes du cycle du projet et particulièrement nécessaire au S&E à qui il fournit les intrants.

Tableau 2 : Le cadre logique

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification (MV)	Condition critique
Finalité			But vers Finalité
But du projet			Extrant vers But
Extrants			Intrant vers Extrant
Intrants			Condition préalable

Source : Wilson O'Shaughnessy, La faisabilité de projet, une demande vers l'efficience et l'efficacité – Les éditions SMG. 1954, p52-53

Commentaire :

- Finalité : c'est la finalité à laquelle le projet contribue ou encore la grande orientation stratégique à laquelle le projet étudié et d'autres projet contribuent.
- But ou objectif du projet : c'est le motif ou la raison fondamentale qui a donné naissance au projet. Il est l'un des moyens d'atteinte à la finalité du projet.
- Résultats attendus ou extrants: les résultats sont les produits ou livrables souhaités d'une ou d'un ensemble d'activités à partir d'intrants ou inputs, afin d'atteindre un objectif.
- Les intrants : c'est l'ensemble des moyens, des ressources et des activités à mettre en œuvre pour produire les extrants désirés.
- Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) : un indicateur un variable qui mesure le progrès vers la réalisation d'un objectif. Il peut être quantitatif lorsqu'il présente en chiffre réel un état, un progrès ou qualitatif et donne une information non quantifiable sur un état de réalisation.

Les indicateurs peuvent être classés en trois grandes catégories. Nous avons ainsi donc les indicateurs d'impacts, les indicateurs de résultats et les indicateurs d'exécution.

Les indicateurs doivent prendre en compte les activités du projet, les résultats et les objectifs visés. En plus ils doivent être simples à comprendre et faciles à mesurer. Ils doivent être acceptés de tous, ils doivent donner le même résultat s'ils sont mesurer par différents utilisateurs, ils doivent être réalistes et réalisables dans le temps. En un mot les indicateurs doivent être SMART (Spécifique-Mesurable-Acceptable-réaliste-Temporel).

Outil 4 : le tableau de bord

Le tableau de bord est composé d'un certain nombre d'indicateur de contrôle permettant de suivre une activité, une composante du projet et par ricochet les performances du projet.

Nous avons :

- Les performances en termes d'efficacité dans la réalisation des résultats tels que les bénéficiaires peuvent les appréhender : le respect des échéances, délais, nombres d'écarts etc.
- Les indicateurs de moyen utilisés afin d'apprécier l'efficacité des actions :

Les couts de fonctionnement (homme, machines, consommable, locaux), les intrants agricoles par exemples, etc.

- Le climat social : les ruptures d'activités liées à l'absentéisme, à des pratiques culturelles, le taux de participation par genre des bénéficiaires.

Les résultats observés sont ensuite représentés sous la forme de carte de contrôle.

Outil 5 : La carte de contrôle

Elle permet de mettre en évidence une composante du projet par rapport à la moyenne des résultats observés et à la moyenne des étendues des résultats observés sur une période de référence.

Il permet donc d'avoir « le film » sur l'évolution des performances et la « photo » des performances à une date donnée (répartition des performances).

L'utilisation de la carte de contrôle :

- L'on réalise d'abord une série d'observations sur un indicateur de performance spécifique ;
- Ensuite on calcule la moyenne arithmétique des résultats obtenus ainsi que la moyenne des étendues ;
- Représenter graphiquement les résultats sur la carte de contrôle sous la forme de deux courbes distinctes ;
- Cumuler les résultats et représenter par deux histogrammes la répartition des résultats.

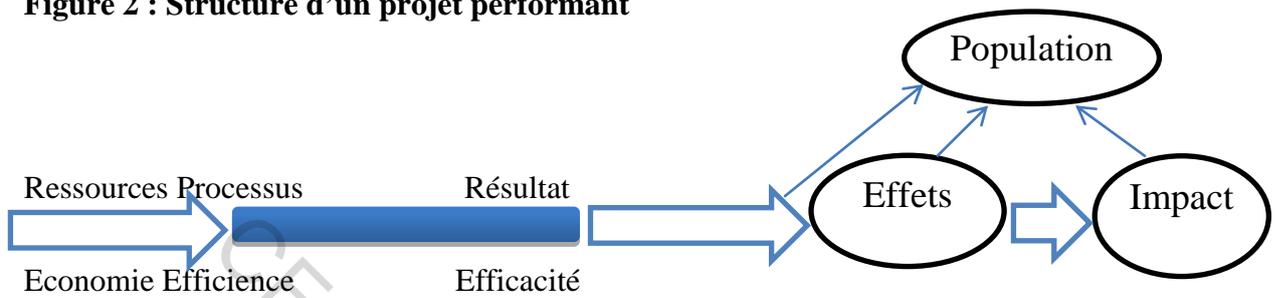
Le bon usage de la carte de contrôle nécessite un minimum de connaissances statistiques.

Avant de passer au Chapitre 2, nous pouvons dire que la mise en place d'un système de S&E permet de mesurer les degrés de réalisation des objectifs et de corriger des écarts s'il en existe afin de pouvoir atteindre l'objectif final visé par le projet. Il existe des critères qui permettent de mesurer la performance d'un projet :

- La pertinence
- L'efficacité

- l'économie
- La durabilité
- L'impact
- La reproductivité
- L'unité sociale

Figure 2 : Structure d'un projet performant



Chapitre 2 : CADRE CONCEPTUEL ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE

I. Cadre conceptuel de l'étude

A ce niveau, il s'agit du processus d'étude financière du projet pour étudier sa rentabilité sur le court et long terme.

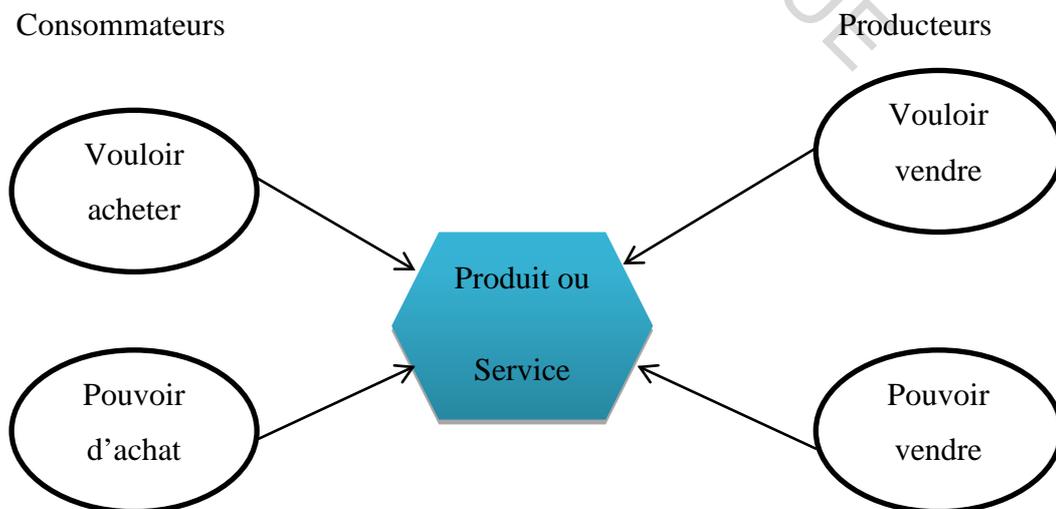
Comme tout projet de création, il est très nécessaire d'énumérer les différentes étapes de préparation d'un projet. Ces différentes étapes sont :

- l'étude de marché ;
- l'étude technique ;
- l'étude institutionnelle et organisationnelle ;
- l'étude financière.

1. L'étude de marché

Le marché est défini comme étant un lieu public où l'on vend certaines marchandises (1.Définition Larousse de poche, 2005). En marketing, le marché est l'ensemble des clients capables et désireux de procéder à un échange leur permettant de satisfaire un besoin ou un désir (2.Cours de Fondement Marketing, Master 1 Gestion des projets au CESAG, Mme Mariam N'ZI-ANZAN).

Figure 3 : Structure de la connaissance du marché



Source : Mme Mariam N'ZI-ANZAN, Cours de Fondement Marketing, CESAG,

L'étude de marché est l'ensemble de techniques marketing qui permet de mesurer, d'analyser et de comprendre les comportements, les appréciations, les besoins et les attentes d'une population définie. Elle est une phase très importante de création d'un projet. Elle consiste à étudier le marché dans son ensemble (offre – demande – produit – client etc.) mais aussi d'étudier l'environnement à savoir le secteur d'activité dans lequel va évoluer le projet, les facteurs clés pouvant constituer la réussite du projet et surtout les risques auxquels le produit s'expose et enfin la concurrence même si le produit ou service offert est innovant. L'étude de marché comporte deux aspects : l'analyse de la demande passée et présente et l'estimation de la demande future.

1.1. Analyse de la demande passée et présente

Cette analyse permet d'avoir une idée de la clientèle susceptible de faire appel au projet pour satisfaire un besoin en service. Par approche marketing, l'étude de la demande va s'intéresser à l'étude de la demande passée et présente. Cette étude nous amène à analyser le secteur du cabinet de S&E à Brazzaville que ce soit au niveau du privé que du public. Dans ce secteur la demande est forte parce qu'après l'enquête menée au niveau de Brazzaville, cela nous a permis de savoir qu'il n'existe pas encore un seul cabinet spécialisé dans le S&E des projets. Le plus souvent dans les administrations ou dans les entreprises publiques ou privées, le suivi-évaluation est exécuté par une équipe interne formée en comité. Ce qui prouve, une fois de plus la pertinence de ce projet et que le secteur est porteur.

1.2. Analyse de la demande future

C'est une approche prévisionnelle de la demande dont le projet aura à faire face. Elle est faite sur la base d'une analyse financière sur une projection de X années. En outre, elle permet de prévoir les ressources nécessaires dont le projet aura besoin pour atteindre ses objectifs. Etant donné qu'il n'y a aucun cabinet de ce genre à Brazzaville, nous dirons que le projet installé va couvrir les besoins de toutes les structures (entreprises, ONG, administrations ...) qui souhaite un S&E réalisé en toute transparence et efficacité.

2. L'étude technique

A ce niveau, il s'agit d'étudier :

- la localisation du projet : l'emplacement du site du projet doit être au centre-ville pour faciliter l'accessibilité.
- calendrier de réalisation de projet : les activités démarre dès la première année, c'est-à-dire aussitôt que les aménagements, l'installation du matériel et le recrutement du personnel.

3. L'analyse financière

Il s'agit de procéder à une série de calculs afin d'estimer la rentabilité financière du projet. Elle est composée de deux parties : L'analyse financière sommaire et l'analyse financière détaillée.

3.1. L'analyse financière sommaire

Elle consiste à comparer les variantes d'un projet et doit aboutir à orienter le promoteur du projet vers le meilleur choix. Elle intervient dans les phases d'identification et de préfaisabilité du projet. Elle permet de déterminer :

- *Les investissements* : ce sont les capitaux engagés pour former le capital de l'entreprise en vue d'obtenir des gains futurs. Donc les gains doivent être supérieurs au capital investi. Pour comparer ces deux éléments, il est impératif de passer par me biais de l'actualisation qui consiste à utiliser un taux qui aura lieu pour incidence de chercher à pondérer la valeur des flux futurs en fonction de l'année où ils apparaissent.
- *L'échéancier des flux financiers* : il permet à la suite des calculs de l'investissement, des dépenses d'exploitation, des recettes d'exploitation, d'avoir des données chiffrées fiables sur le projet.
- *La valeur résiduelle (VR)*: elle correspond au prix du marché auquel l'entreprise peut espérer vendre son actif à la fin de l'investissement.
- *La rentabilité sommaire* : c'est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour l'obtenir.

- *Le délai de récupération* : il mesure le temps nécessaire à la récupération du montant initial d'un investissement en le comparant aux flux cumulés de trésorerie. C'est un indicateur approximatif du risque car il ne tient pas compte de l'actualisation, adaptés aux investissements de productivité qui ne modifient ni l'activité ni la stratégie de l'entreprise.
- *La valeur actuelle nette (VAN)*: la valeur actuelle nette mesure à partir d'informations comptables si l'investissement peut réaliser les objectifs attendus des apporteurs de capitaux.

$$VAN = B = \frac{(Rp - Dp - Ip)}{(1 + i)^p}$$

Soit

Rp : la valeur résiduelle

Dp : le délai de récupération

Ip : l'investissement

I : le taux d'actualisation

p : le nombre d'années

Une VAN positive indique que l'investissement peut être entrepris. Cependant la VAN reste un outil d'évaluation prévisionnel basé sur des informations restant difficiles à prévoir. Il faut être capable de prévoir les ventes et les charges liées au projet. Il faut surtout aussi être capable de prévoir le taux d'actualisation.

- *Le taux de rentabilité interne (TRI)*: c'est un taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette d'une série de flux financiers (en général relatifs à un projet avec un investissement initial suivi de flux de trésorerie positifs).

C'est le taux pour lequel la VAN = 0

Le TRI est un outil de décision à l'investissement. Un projet d'investissement ne sera généralement retenu que si son TRI prévisible est suffisamment supérieur au taux bancaire, pour tenir compte notamment de la prime de risque propre au type de projet.

3.2. L'analyse financière détaillée

Elle passe en revue toutes les étapes se rapportant à l'évaluation méthodique de la situation financière d'une entreprise ou d'un projet.

Le but de cette analyse est de fournir, à partir d'information d'origines diverses, une vision synthétique qui fait ressortir la réalité de la situation et qui doit aider le dirigeant, l'investisseur et le prêteur dans leur prise de décision. Les aspects les plus souvent étudiés sont la rentabilité, la solvabilité et la liquidité de l'activité considérée.

L'analyse financière détaillée porte sur l'étude approfondie de la variante choisie. Elle intervient dans l'étude de faisabilité du projet et peut continuer jusqu'à la phase d'évaluation ex ante. Elle a pour finalité :

- d'élaborer un plan de financement ;
- de dégager la capacité de remboursement des emprunts et le renouvellement du matériel ;
- de vérifier l'équilibre de la trésorerie ;
- de calculer la rentabilité financière du projet pour les actionnaires et pour le capital investi.

Les étapes de l'analyse financière détaillée sont le processus d'élaboration de tableaux à partir de calculs. Ce sont :

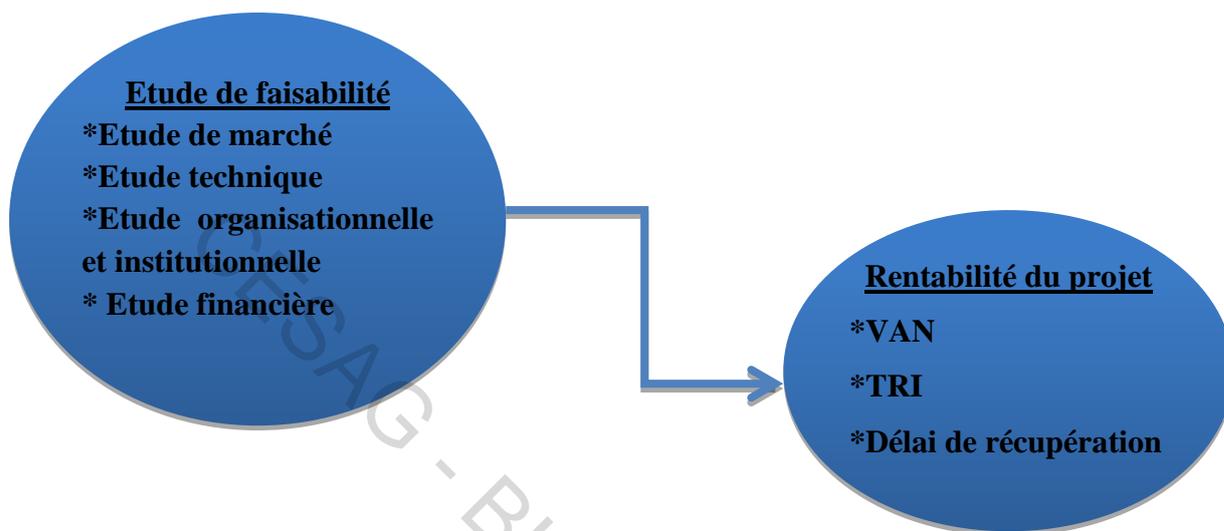
- le tableau d'amortissement des investissements ;
- le schéma de financement ;
- l'échéancier d'amortissement des emprunts ;
- le compte de résultat prévisionnel ;
- la capacité maximum d'autofinancement ;
- le tableau d'équilibre des ressources et des emplois de fonds ;
- le calcul de rentabilité définitive des actionnaires et des capitaux investis ;
- les tests de sensibilité.

Remarque :

Les indicateurs employés pour vérifier la rentabilité du projet sont :

- la valeur actuelle nette (VAN) ;
- le taux de rentabilité interne (TRI) ;
- le délai de récupération.

Figure 4 : Matérialisation de la relation entre l'étude de faisabilité et la rentabilité d'un projet



II. Cadre contextuel de l'étude

A la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement du 02 mars 2005, les ministres de pays développés et des pays en développement chargés de la promotion du développement, et responsables d'organisme bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement se sont réunis afin de prendre la résolution de mener des actions ambitieuses.

Ensemble avec les donateurs et les pays partenaires faisant de l'efficacité de l'aide une priorité première, Ils s'engagent à œuvrer à l'appropriation (les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement), l'harmonisation (les actions des donateurs sont mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective), l'alignement (les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires), la gestion axée sur les résultats (gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats) et à la responsabilité mutuelle (les donateurs et

les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement), qui sont les cinq principes de la déclaration de Paris. Ils visent à :

- renforcer des stratégies nationales de développement des pays partenaires et des cadres opérationnels correspondants (plans, budgets et cadres d'évaluation des performances, par exemples) ;
- aligner de l'aide sur les priorités, les systèmes et les procédures des pays partenaires et soutenir au renforcement de leurs capacités ;
- renforcer des obligations mutuelles des donateurs et des pays partenaires à l'égard des citoyens et des instances parlementaires concernant leurs politiques et leurs stratégie de développement, et les résultats obtenus ;
- supprimer des doubles emplois dans les efforts des donateurs et rationalisation de leurs activités pour optimiser la rentabilité ;
- reformer et simplifier des politiques et procédures des donateurs dans un sens qui encourage la collaboration et l'alignement progressif sur les priorités, systèmes et procédures des pays partenaires ;
- définir de mesures et normes de performance et de reddition de comptes pour les pays partenaires dans les domaines de la gestion des finances publiques, de la passation de marché, des garanties fiduciaires et de l'évaluation environnementale, conformément aux bonne pratiques généralement acceptées, et mise en application rapide et généralisées de celle-ci ; etc.

De ce fait, nous espérons obtenir de l'aide suffisante afin de contribuer au développement. Au Congo, lorsqu'on procède au lancement d'un projet, on veille à ce que les diligences et les moyens nécessaires soient mis en jeu ainsi qu'une équipe de S&E composé de personnel interne à la structure afin que tout se passe à la perfection, mais c'est souvent le contraire car, l'on vit une triste réalité sur le manque de transparence, la magouille et surtout la corruption qui est l'un des éléments majeurs qui minent notre société. En tout cas, ceux qui participent au projet souhaitent d'une manière ou d'une autre gagner plus que la rémunération qui leur incombe. C'est ce qui fait que les intérêts du projet soient menacés et que son déroulement soit pétrifier.

Toutes ces raisons parmi tant d'autres ont conduit à l'idée de création d'un cabinet indépendant et compétant spécialisé dans le S&E des projets pour apporter notre contribution en toute transparence au développement du Congo.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

***DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DES
RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS***

Chapitre 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE

Elle se fait sur la base de la démarche marketing suivante :

- étude de marché ;
- étude technique ;
- étude organisationnelle et institutionnelle ;
- analyse financière.

I. L'Etude du marché

L'Etude du marché nous permet d'avoir une connaissance parfaite du marché dans lequel se trouve le cabinet, c'est-à-dire les offres, d'étudier les tarifs en vigueur dans le secteur de manière générale et d'étudier la concurrence afin d'élaborer une stratégie efficace pour gagner d'important part de marché.

Tableau 3 : SWOT (Strengths - Weaknesses - Opportunities – Threats)

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - expertise et compétence dans le domaine de la gestion des projets et du suivi-évaluation, - volonté de réussir 	<p>La difficulté de rassembler les 25% des apports en espèces qui seront versés obligatoirement au moment de la constitution.</p>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - cadre institutionnel favorable, car les associés répondent aux critères d'éligibilité pour la création d'un cabinet de ce type, - rareté des cabinets spécialisés dans le suivi-évaluation dans la ville, - les partenariats et les collaborations avec les structures (ONG, entreprises, administrations ...) de la place. 	<p>Existence des structures qui peuvent fournir des services de S&E.</p>

1. L'Etude environnementale

C'est une étape très importante mais il faut noter que sur tout le territoire Congolais, il n'existe même pas un seul cabinet spécialisé dans le S&E des projets.

1.1. Les atouts du secteur

Les atouts ou les avantages qui assurent la réussite sont :

- le cabinet est le seul existant par conséquent il occupe le monopole du marché dans ce domaine ;
- la majorité des grandes entreprises sont concentrés dans la ville de Brazzaville ;
- L'appui du Ministère des Petites et Moyennes Entreprises.

1.2. Les facteurs clés de succès

Les facteurs clés pouvant constitué un succès sont :

- la proximité
- la qualité du service offert avec une équipe constituée de professionnels expérimentés et compétents ;
- une logistique de marque ;
- le cadre plaisant avec des locaux propres et bien aménagés ;
- la facilité d'accès (le cabinet se situe au rond-point la coupole, rond-point auquel beaucoup de véhicules empruntent pour traverser le centre-ville).

1.3. Le risque lié au projet

Comme la plupart des entreprises la première année, le plus grand risque c'est l'investissement qui est très lourd. Pour pénétrer le marché, même s'il est le seul cabinet, si les tarifs sont bas par rapport à l'investissement, il y a un risque. La stratégie résidera à nouer des partenariats avec toutes les structures de la place, de se faire une bonne réputation, de fidéliser les clients, dans le but de récupérer assez rapidement l'investissement.

2. La demande du secteur

Les demandeurs sont rien d'autre que les structures privées ou publiques se trouvant dans le besoin des services de suivi et évaluation.

2.1. Analyse de la demande passée et présente du projet

Dans le passé il n'existait pas ce genre de cabinet et du fait qu'actuellement il existe plusieurs entreprises privées ou publiques, des ONG et autres, on peut considérer que la demande dans le secteur est forte.

2.2. Estimation de la demande future du projet

Le projet s'intéresse à un partenariat avec les structures qui désire mettre en place un système de suivi-évaluation. Il convient de noter que ces dernières demandent très souvent l'efficacité, l'expertise, l'efficience, la compétence, le professionnalisme et la fiabilité dans la mise en place de ce système dans leurs projets.

3. Les atouts du projet

Le premier atout du projet, s'il est mis en place, est qu'il sera le seul projet du genre au Congo. L'ouverture du cabinet fera l'objet d'une grande médiatisation, avec comme invités d'honneur les membres du gouvernement, les chefs d'entreprises, les directeurs généraux, les représentants des ONG ainsi que d'autres personnalité politique, religieuses ...

Les médias seront invités à une conférence de presse avec les promoteurs du projet quelques jours avant l'ouverture, dans un hôtel de marque de Brazzaville.

Comme atouts du projet, on peut parler de l'appui par le Ministère des Petites et Moyennes Entreprise et de même parler de son emplacement stratégique et de ses tarifs bien spécifiés.

4. Analyse de l'offre du secteur

Etant donné qu'il n'a pas de cabinet comme le nôtre dans le secteur, il s'agit que des équipes formées avec des membres internes aux structures qui réalisent le S&E de leurs

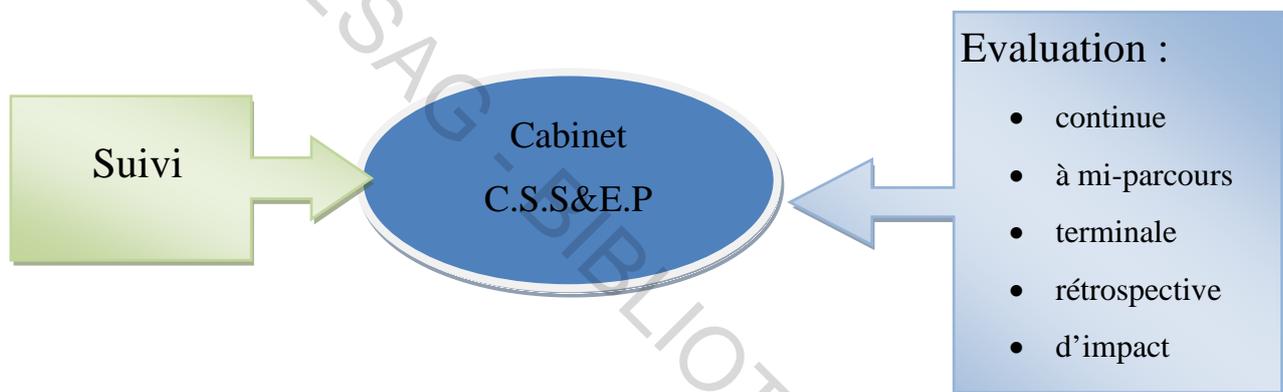
propres projets. Ce qui induit très souvent au manque de transparence, de magouilles ou de combines.

En effet, l'Etat ne prévoit aucune tarification en ce qui concerne le domaine du S&E.

5. Les offres du projet

Le projet offre le Suivi et l'Evaluation, mais à long terme, l'ambition des promoteurs est de diversifier en se lançant dans la conception des projets c'est-à-dire de procéder à l'identification, la préparation, l'analyse (évaluation ex-ante), l'appréciation, la sélection/négociation/approbation, l'exécution (réalisation) jusqu'à l'évaluation ex-post.

Figure 5 : Les offres du projet



6. La stratégie marketing

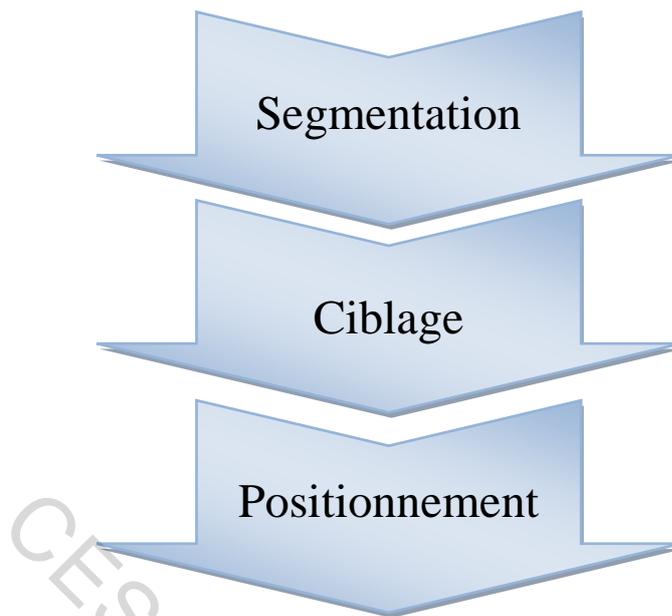
La stratégie marketing mise en place est un marketing de ciblage pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des clients.

Cette mise en place suppose une démarche en trois temps :

- La segmentation ;
- Le ciblage ;
- Le positionnement.

Il s'agit d'un processus séquentiel c'est-à-dire qui se caractérise d'une suite organisée d'éléments.

Figure 6 : Processus séquentiel



6.1. La Segmentation

Il s'agit de découper un marché en groupes distincts quant à leurs attitudes et leurs comportements afin d'adapter un plan marketing spécifique.

De ce fait, l'on doit tenir compte des critères de segmentation qui peuvent varier selon la taille de la structure, le nombre de projet, l'envergure du projet, etc.

6.1.1. Les étapes de la segmentation

La procédure décrite par Kotler⁴ comporte trois étapes :

- une phase d'enquête (mener des enquêtes pour déterminer le nombre de structure à s'intéresser)
- une phase d'analyse (analyser les structures)
- une phase d'identification (identifier les structures)

⁴ Marketing Management, 9ème Edition, Publi-Union, pp 269

6.2. Le ciblage

Nous visons à choisir une ou plusieurs cibles pour lesquelles un mix spécifique sera développé (produit, prix, communication et distribution).

- Produit / Service

Nous misons sur la qualité du service, la qualité des résultats, le respect des délais, l'efficacité dans la pratique afin que nos clients soient rassurés.

- Prix

Nos tarifs varient en fonction des services. Le cabinet propose des tarifs qui sont indiqués dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Tarifs proposés par le Cabinet

TYPE DE SERVICE	TARIFS
SUIVI	2 000 000 FCFA
EVALUATION CONTINUE	500 000 FCFA
EVALUATION A MI-PAROURS	1 000 000 FCFA
EVALUATION TERMINAL	500 000 FCFA

EVALUATION RETROSPECTIVE	1 000 000 FCFA
EVALUATION D'IMPACT	1 000 000 FCFA

NB: Ces tarifs constituent des minima car les projets/programmes n'ont pas la même envergure.

- Communication

Etant donné qu'il s'agit d'un nouveau cabinet, la communication doit être forte pour se faire connaître. De ce fait, nous comptons organiser une cérémonie d'ouverture qui aura

lieu dans un hôtel de marque à Brazzaville. Nous allons inviter les autorités, les directeurs ou les responsables très importants d'entreprises, d'ONG et d'administrations à la cérémonie, qui sera ensuite enchaîné d'une conférence de presse pour mettre en exergue l'importance du S&E et surtout notre efficacité et savoir-faire dans le domaine.

- Distribution

En ce qui concerne la politique de distribution, nous espérons, malgré les contraintes, répondre le plus vite possible au cri d'alarme de nos clients. Offrir au moment opportun d'une manière efficace nos services, est l'une des stratégies adoptés par le cabinet pour garder une bonne image et de fidéliser nos clients.

1.1.1. Définition et décomposition du ciblage

Nous allons déterminer un segment de marché auquel l'on décide de s'adresser en priorité.

Cette étape se décompose en trois phases :

- l'évaluation des segments choisis auparavant ;
- détermination de ceux qui constituent une opportunité commerciale pour le cabinet,
- choix des segments sur lesquelles le cabinet interviendra.

1.1.2. Les stratégies de ciblages

Le ciblage débouche sur trois stratégies :

- stratégie indifférencie (un service et un plan marketing pour tous les segments) ;
- stratégie adapté (un service pour tous les segments et un plan marketing par segment) ;
- stratégie différencie (un service par segment et un plan marketing par segment qui d'ailleurs le cabinet compte appliquer).

6.3. Le positionnement

A ce niveau, le cabinet procède à une stratégie de donner une place au produit / service dans l'esprit du client.

Il existe plusieurs types de stratégies de positionnement, mais le cabinet retient la stratégie d'innovation, qui consiste pour le cabinet de chercher de nouvelles réponses à des attentes du client partiellement satisfaites et ensuite définir de nouveaux plans d'action.

II. L'étude technique

L'étude technique consiste à faire l'étude de faisabilité du projet à savoir dégager :

- les investissements (annexe 6) ;
- les dépenses d'exploitation (annexe 7) ;
- le fonds de roulement (annexe 8) ;
- le besoin en personne ;
- la rentabilité financière du projet etc.

1. Les investissements

Les investissements portent sur l'aménagement et le matériel. Ils sont estimés à 150 800 000 FCFA.

- Aménagement et installation :
 - travaux et réfections,
 - installation et raccordements :
 - *téléphone
 - *électricité
 - *eau
 - *transformateurs
 - *onduleurs
- Matériel de bureau
 - bureaux (8) + fauteuil (8)
 - banquette + table basse
 - distributeur à eau
 - ordinateur (8)
 - Climatiseur (9)
 - Groupe électrogène
- Matériel roulant
 - Véhicules (1)

2. Les dépenses d'exploitations

Elles se portent essentiellement sur les consommables et fournitures de bureau :

- Fournitures de bureau
- Eau
- Electricité
- Carburant
- Téléphone / fax
- Internet
- Charges locatives
- Publicité
- Salaires
- Entretien et réparation

3. Les besoins en main d'œuvre

Le cabinet spécialisé en suivi-évaluation des projets a besoin d'un personnel 12 permanents.

- Personnel administratif
 - 1 Directeur Général
 - 1 Secrétaire Général
 - 1 Directeur chargé du S&E
 - 2 Assistants au directeur chargé du S&E
 - 1 Directeur administratif et financier
 - 1 Directeur de ressources humaines et communication
 - 1 Assistant au Directeur des Ressources Humaines et Communication
 - 1 Directeur informatique
- Personnel de production
 - 1 Chauffeur
 - 1 Gardien
 - 1 Technicien de surface

4. Localisation du projet

Le projet sera implanté sur l'Avenue Denis Sassou Nguesso au centre-ville de Brazzaville, proche du poste de police et face au rond-point la coupole dans l'immeuble CAC INTERNATIONAL.

III. Etude institutionnelle et organisationnelle

1. Etude institutionnelle

Le cabinet spécialisé dans le S&E des projets est une SARL au capital social de 32 314 333 FCFA. La SARL a une personnalité juridique et un patrimoine propres. C'est une société réunissant quatre (4) associés. Le capital minimum est libre, mais 20 % des apports en espèces sont versés obligatoirement au moment de la constitution, le solde devant être libéré dans les 5 ans. Les associés nomment un Gérant principal et un Gérant adjoint à la majorité.

2. Etude organisationnelle

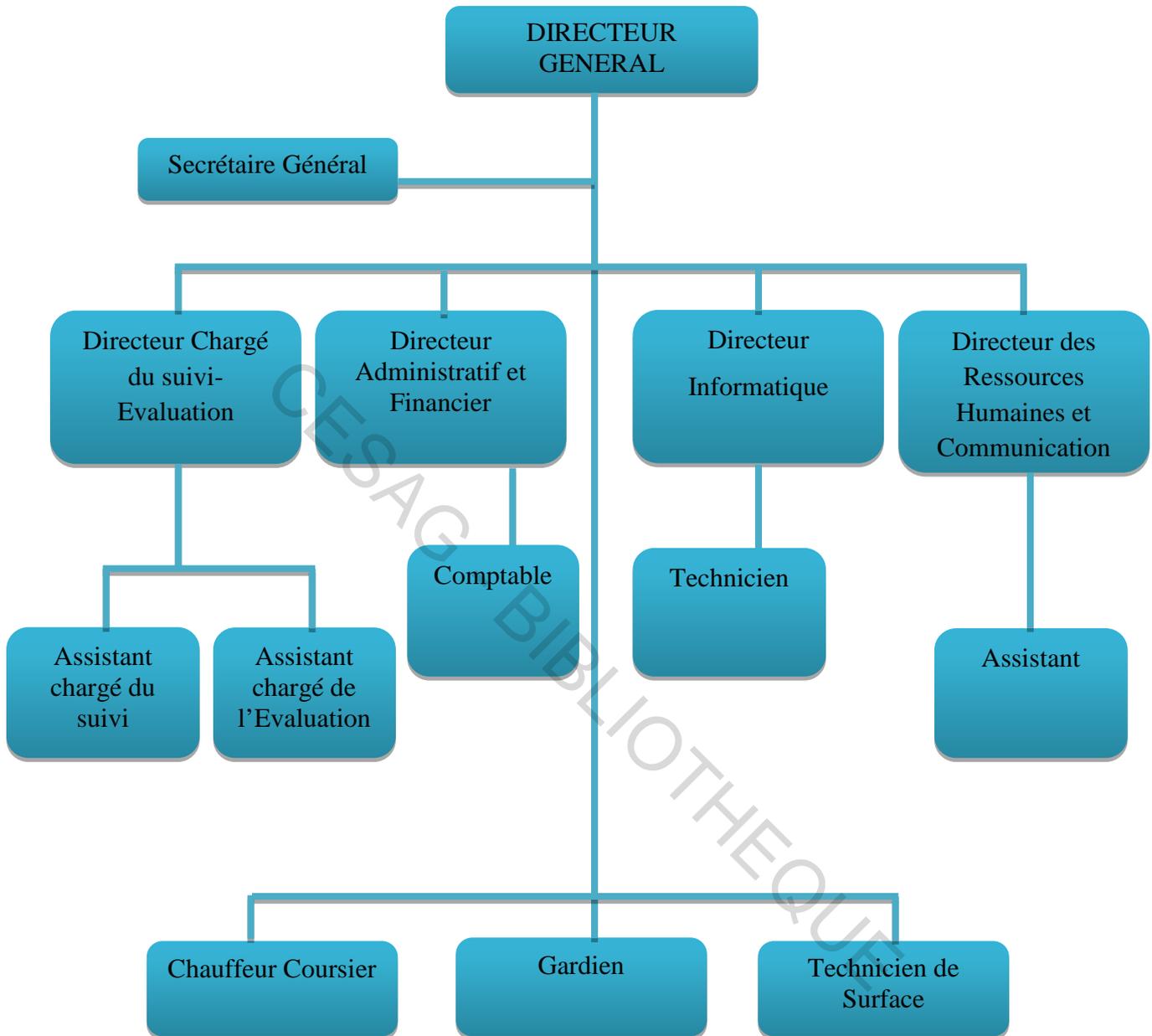
L'étude organisationnelle comporte le fonctionnement interne des postes de travail et de l'organigramme du cabinet de S&E.

2.1. Les postes de travail

- 1 Gestionnaire de projets, Directeur Général
- 1 Secrétaire Général
- 1 Gestionnaire de projets, Directeur chargé du S&E
- 2 Assistants au Directeur Chargé du S&E
- 1 Comptable, Directeur Administratif et Financier
- 1 Gestionnaire d'entreprise, Directeur de Ressources Humaines et Communication
- 1 Assistant au Directeur des Ressources Humaines et Communication
- 1 Directeur Informatique
- 1 Chauffeur coursier
- 1 Gardien
- 1 Technicien de surface.

2.2. L'organigramme du cabinet

Figure 7 : L'organigramme du cabinet



2.3. Description des postes

Chaque poste a sa fiche de poste qui décrit ses tâches :

- **Le Directeur Général** : Il est au sommet de la hiérarchie, c'est à lui que revient toutes les prises de décision. Il se consacre pratiquement à plein temps sur la réflexion stratégique du cabinet et veille à ce qu'elle soit correctement appliquée.

- **Le secrétaire Général** : Il est attaché à la direction générale et aide le Directeur Général dans la gestion du cabinet. Il est aussi chargé de fixer les rendez-vous avec nos différents partenaires ou clients.
- **Le Directeur chargé du Suivi-Evaluation** : Collaborateur du Directeur Général, Il est la pièce maîtresse du cabinet, il s'occupe de tout ce qui concerne le suivi, l'évaluation et la gestion des projets de tous nos clients / partenaires. Pour mieux accommoder cette lourde tâche, il est accompagné de deux assistants.
- **L'Assistant chargé du Suivi** : Lié à la Direction chargée du Suivi-Evaluation, il est spécialisé dans le suivi et s'occupe uniquement du suivi des projets.
- **L'Assistant chargé de l'Evaluation** : Au même titre que l'Assistant chargé du Suivi, quant à lui, il s'occupe de l'évaluation de tous les projets de nos clients / partenaires.
- **Le Directeur Administratif et financier** : Il est chargé de gérer la comptabilité et les finances du cabinet. De même, il est chargé de la paie de tous les employés.
- **Le Comptable** : Lié à la Direction administrative et financière, il est l'assistant du Directeur Administratif et financier.
- **Le Directeur Informatique** : Il travaille en collaboration avec tous les trois autres directeurs du même niveau hiérarchique. Il est chargé de la gestion du réseau informatique du cabinet. Il a une parfaite connaissance en Ms Project⁵.
- **Le technicien** : Il a une parfaite maîtrise de l'outil informatique et assiste le Directeur informatique.
- **Le Directeur des Ressources humaines et Communication** : Il est chargé de la gestion du personnel et de la communication. Il est spécialiste en Marketing et en Gestion et administration d'entreprise. Il travaille ensemble avec un assistant.
- **L'Assistant au Directeur des Ressources Humaines et Communication** : il aide le directeur des ressources humaines et communications dans la gestion du personnel. Il a une parfaite maîtrise en ressources humaines.

⁵ Ms Project : Logiciel de planification, budgétisation, suivi et communication sur ordinateur

- **Le chauffeur Coursier** : il est un employé chargé par le cabinet pour les besoins d'acheminement de courrier, déplacement des employés, etc.
- **Le gardien** : il a pour rôle d'assurer la sécurité du cabinet et de contrôler les entrées et les sorties de nos visiteurs.
- **Le technicien de surface** : il veille à l'hygiène et à la salubrité des lieux.

IV. L'Analyse financière du projet

1. Les Investissements

Les investissements concernent le matériel acquis par le cabinet pour les besoins de l'exploitation.

1.1. Les aménagements

Il s'agit de tous les travaux d'aménagement pour transformer l'espace que nous allons louer dans l'immeuble. Six bureaux sont aménagés (direction générale, secrétariat, direction chargé du S&E, direction des ressources humaines et communication, direction administratif et financier, direction d'information et de la logistique) avec une salle d'accueil, des toilettes et une cafétéria pour le personnel.

1.2. Le matériel d'exploitation

- Neuf (9) ordinateurs PC de marque HP,
- Neuf (9) imprimantes de marque HP,
- Deux (2) Photocopieurs de marque CANON.

1.3. Le matériel et mobilier de bureau,

- Neuf (9) bureaux président + fauteuils,
- Fournitures de bureaux (feuilles de papier, stylo, cachets, trombone, etc.)
- Un (1) salon assorti de table basse,
- Une (1) Banquette,
- Six (6) climatiseurs,
- Un (1) poste téléviseur plasma de marque SHARP

- Deux (2) ventilateurs,
- Un (1) distributeur à eau,
- Une (1) cafetière

1.4. Les non-valeurs

Les non valeurs concernent certaines immobilisations incorporelles qui sont considérées dans une optique de valorisation comme les non-valeurs. Elles sont alors déduites du montant des capitaux propres. Ce traitement s'applique notamment aux frais d'établissement.

Les frais d'établissement constituent à priori une charge de l'exercice au cours duquel ils ont été effectués. Il est toutefois possible d'activer ces frais en les faisant figurer au bilan dans un compte frais d'établissement dans la mesure où ils conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise avec obligation de les amortir sur une période maximale de 5 ans.

1.5. Divers et imprévus

- Sept (7) montres analogiques,
- Sept (7) corbeilles à papiers,
- Tasses et boîtes à café,
- Essuie-pieds

1. Les charges d'exploitation

Les charges d'exploitations sont assimilées aux dépenses d'exploitations. Elles sont estimées à 48 880 000.

A savoir :

- Les consommables,
- Les énergies (l'électricité et le gasoil pour le groupe électrogène),
- La maintenance du matériel roulant,
- Les généraux,
- Les salaires.

2. Le coût du projet

Le coût du projet est estimé à *Cent soixante un million cinq cent soixante-onze mille six cent soixante-sept (161 571 667) franc CFA*

2. Analyse financière sommaire

- ✓ Calcul de la VAN et du TRI

VAN	30%	66 345 520
VAN	40%	10 934 649
TRI	43%	0

- ✓ Calcul du coût du projet

Pour calculer le cout de notre projet, on a fait la somme de la reprise en fonds de roulement (10 771 667 F CFA) plus le total des investissements et renouvellement (150 800 000 F CFA). Soit :

$$\text{Coût du projet} = 10\,771\,667 + 150\,800\,000$$

Coût du projet =	161 571 667
------------------	-------------

- ✓ Calcul du rendement de l'unité monétaire investie (RUMI)

Somme Rp	1 278 800 000
Somme Dp	449 696 000
Somme Ip	171 800 000
RUMI	4,83

Soit chaque franc investi rapporte 4,83 Francs CFA.

Calcul du délai de récupération	2,63	7,62	48,52
Changement de signe à la 3e année	2	ans	
Nombre de mois	6	mois	
Nombre de jours	10	jours	

Le délai de récupération est de 2 ans, 6 mois et 10 jours

Type de financement : il faut un financement moyen terme d'au moins 3 ans.

3. Echancier des flux financiers

Figure 8 : Echancier des flux financiers

Rubriques	Montant	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Sous total investissement et renouvellement	150 800 000					2 000 000		17 000 000		2 000 000	
Dotation FDR		7 188 333	1 433 333	9 338 333							
Sous total dépenses		24 440 000	34 216 000	48 880 000	48 880 000	48 880 000	48 880 000	48 880 000	48 880 000	48 880 000	48 880 000
Total flux de sortie	150 800 000	31 628 333	35 649 333	58 218 333	48 880 000	50 880 000	48 880 000	65 880 000	48 880 000	50 880 000	48 880 000
CA		69 500 000	97 300 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000
Reprise FDR											10 771 667
Valeur résiduelle											34 166 667
Sous total recettes		69 500 000	97 300 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	139 000 000	183 938 333
Flux nets annuels	-150 800 000	37 871 667	61 650 667	80 781 667	90 120 000	88 120 000	90 120 000	73 120 000	90 120 000	88 120 000	135 058 333
Flux nets actualisés cumulés	-150 800 000	-112 928 333	-51 277 667	29 504 000	119 624 000	207 744 000	297 864 000	370 984 000	461 104 000	549 224 000	684 282 333

Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS

Le S&E des projets est une discipline très complexe qui nécessite une parfaite connaissance du domaine avant de se lancer.

Les recommandations portent sur les actions à mener pour la conception d'un système de S&E efficace. C'est dans cette optique qu'il est recommandé que :

- le cabinet tisse des relations privilégiées avec ces partenaires car non seulement ils constituent de par leur expérience un atout majeur à exploiter, mais aussi leurs bases de données peuvent fournir au cabinet des données secondaires indispensables aux évaluations d'impact. Au niveau des évaluations à mi-parcours, finale et ex post, il faudra de plus en plus les associer car ils peuvent apporter un point de vue susceptible d'améliorer les résultats à l'issue de la mise en œuvre du suivi-évaluation ;
- les partenaires doivent veiller au respect strict des engagements contenus dans les avenants et protocoles signés avec le cabinet ;
- les partenaires du cabinet fixent des horizons clairs et précis pour l'exécution de leur projet. Ils doivent mentionner les dates début et de fin d'exécution des activités de leur projet ;
- A la base d'un calendrier quotidien, hebdomadaire ou mensuel, le responsable du S&E doit effectuer des visites fréquentes sur le terrain ;
- le responsable du S&E veille à l'identification claire des besoins en information qui peuvent favoriser la recherche et la production d'informations pertinentes ;
- le responsable du S&E veille à l'évaluation des besoins en moyens matériels, humaines et financières nécessaire au bon fonctionnement du système. Autrement il doit veiller à ce que le système soit doté d'un budget de fonctionnement,
- Le cabinet doit disposer d'un matériel informatique qui convient ainsi que, de locaux et bureaux propres à elle, afin de garantir des conditions meilleures de travail ;

- Un personnel formel doit être identifié, formé et sensibilisé aux techniques de collecte des données. Les attributions de ce personnel doivent être précisées dans un manuel de procédures ;
- les opérateurs partenaires doivent être impliqués dans une logique participative. Le responsable du S&E doit définir et planifier clairement les activités du suivi et de même veiller à la mise en place d'un dispositif de collecte de données ;
- Le chargé du S&E doit veiller à ce que les données collectées puissent permettre de prévenir les écarts et risques inhérents à l'exécution des activités ;
- La pratique à la fois du management participatif et de délégation est à encourager dans la mesure où il en résulte un renforcement de la confiance des cadres et favorise l'esprit d'initiatives ;
- les outils de planification tels que le PERT et GANTT doivent être utilisés. le responsable du S&E doit avoir une parfaite connaissance en informatique surtout formés à l'utilisation des logiciels tels-que MS-Project et Access ;
- le système de S&E doit être effectif et doté des moyens nécessaires à son bon fonctionnement;
- La direction chargée du S&E doit définir les niveaux de performance à atteindre ainsi que les délais de réalisation des activités en accord avec les responsables d'activités. Ces niveaux de performance et délais doivent être inclus dans les contrats afin de faciliter le contrôle des performances réalisées.
- La direction du S&E doit assurer l'évaluation pertinente des agents par le biais de fiches de suivi de leurs activités ;
- Le cabinet doit produire des rapports à chaque niveau du suivi ;
- Les partenaires doivent veiller également à l'application des recommandations faites dans le cadre des missions que le cabinet mènera et de toutes autres recommandations visant à améliorer les performances de leurs projets ;
- Pour afficher une bonne image du cabinet, il est recommandé d'organiser les conférences de presse et des séminaires au thème lié à l'importance du S&E pour sensibiliser les entreprises, administration, ONG ...

Les faiblesses observées du S&E dans certaines structures, nous ont conduits à formuler des recommandations et à élaborer un plan de mise en œuvre qui s'il est bien exécuté contribuera à une amélioration significative de la performance du système de S&E du cabinet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Le projet qui fait l'objet de cette étude est rentable à tout point de vue malgré l'investissement qu'il demande. La demande est et reste forte. La ville de Brazzaville n'est pas encore dotée de structure pareille, c'est une opportunité qui s'offre pour implanter ce projet le plus rapidement possible.

Le total des investissements et renouvellements constitue le coût du projet. L'étude montre que le coût du projet est élevé à 161 571 667 F CFA, mais au bout de deux (2) ans, le projet commence à être rentable avec un montant constant des dividendes estimés à 16 157 167 F CFA.

En effet, cette étude qui est la création d'un cabinet spécialisé en S&E des projets, nécessite la bonne maîtrise des outils et des méthodes comme définis dans le cadre théorique de l'étude pour la performance du système de S&E. Aussi, il faut noter que la conception du système de S&E repose sur la disponibilité de ressources humaines chargée de la gérer. Les ressources matérielles sont d'une grande utilité avec un système informatisé fiable pour que les informations quotidiennes soient enregistrées dans une base de données. De même, ne pas négliger les ressources financières considérées comme un facteur très important pour le projet.

C'est un projet ambitieux mais qui a ses atouts car le besoin existe et la demande est très forte. Par la connaissance des types de suivi-évaluation, des méthodes et des outils mis en œuvre, cette étude apporte les éléments nécessaires à un début de modélisation de la pratique du S&E et montre le chemin pour une tentative d'optimisation de la qualité des résultats.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATION	iii
LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX.....	iv
AVANT-PROPOS.....	v
SOMMAIRE.....	vii
PRESENTATION GENERALE DU PROJET	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE, CONCEPTUEL ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE	9
Chapitre 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	10
I. Présentation des concepts clés.....	10
1. Notion de projet.....	10
1.1. Typologie des projets :.....	11
1.2. Caractéristiques d'un projet.....	12
2. Cycle de vie d'un projet.....	12
II. Notion de Suivi-évaluation.....	14
1. Le suivi.....	14
2. Différences entre suivi et évaluation.....	18
3. Conception et mise en place un système de Suivi-Evaluation.....	19
3.1. Envisager le S&E comme un système.....	20
3.2. Lier le S&E à l'ensemble du projet.....	21
3.3. Quelques outils indispensables du système de S&E.....	23
Chapitre 2 : CADRE CONCEPTUEL ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE	29
I. Cadre conceptuel de l'étude	29
1. L'étude de marché.....	29
1.1. Analyse de la demande passée et présente.....	30
1.2. Analyse de la demande future.....	30
2. L'étude technique.....	31

3.	L'analyse financière	31
3.1.	L'analyse financière sommaire	31
3.2.	L'analyse financière détaillée.....	33
II.	Cadre contextuel de l'étude	34
DEUXIEME PARTIE: PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE ET ECOMMANDATIONS.....		37
Chapitre 1 : PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ETUDE		38
I.	L'Etude du marché	38
1.	L'Etude environnementale	39
1.1.	Les atouts du secteur	39
1.2.	Les facteurs clés de succès	39
1.3.	Le risque lié au projet.....	39
2.	La demande du secteur	40
2.1.	Analyse de la demande passée et présente du projet.....	40
2.2.	Estimation de la demande future du projet.....	40
3.	Les atouts du projet	40
4.	Analyse de l'offre du secteur.....	40
5.	Les offres du projet.....	41
6.	La stratégie marketing	41
6.1.	La Segmentation.....	42
6.2.	Le ciblage	43
6.3.	Le positionnement.....	44
II.	L'étude technique	45
1.	Les investissements	45
2.	Les dépenses d'exploitations	46
3.	Les besoins en main d'œuvre	46
4.	Localisation du projet	47
III.	Etude institutionnelle et organisationnelle	47
1.	Etude institutionnelle.....	47
2.	Etude organisationnelle	47
2.1.	Les postes de travail	47

2.2.	L'organigramme du cabinet	47
2.3.	Description des postes	48
IV.	L'Analyse financière du projet.....	50
1.	Les Investissements	50
1.1.	Les aménagements	50
1.2.	Le matériel d'exploitation	50
1.3.	Le matériel et mobilier de bureau,	50
1.4.	Les non-valeurs	51
1.5.	Divers et imprévus	51
2.	Le coût du projet.....	52
	Chapitre 2 : RECOMMANDATIONS	54
	CONCLUSION GENERALE	57
	TABLE DES MATIERES	59
	BIBLIOGRAPHIE	62
	ANNEXES	64

BIBLIOGRAPHIE

REVUES ET DOCUMENTS DE REFERENCE

- ✓ E. A. Frohlich, P.M. Hawranek, C. F. Lettmayr et J. H. Pichler (1997), *Manuel pour les petites entreprises industrielles : Conception et Evaluation des Projets*, ONUDI, Vienne, 267p
- ✓ FIDA (1991), *Guide pratique de S&E : Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer*, Module 5, Rome, 36p
- ✓ FIDA (1991), *Guide pratique de S&E : Collecter, gérer et communiquer l'information*, Module 6, Rome, 32p
- ✓ FIDA (1991), *Guide pratique de S&E : Concevoir et mettre en place le système de S&E*, Module 4, Rome, 24p
- ✓ FIDA (1991), *Guide pratique de S&E : Exemple à noter du S&E*, Module C, Rome, 12p
- ✓ FIDA (1991), *Guide pratique de S&E : Lier la conception des projets, la programmation annuelle et le S&E*, Module 3, Rome, 32p
- ✓ FIDA (1991), *Guide pratique de S&E : Méthodes et outils du S&E*, Module D, Rome, 52p
- ✓ FIDA (1991), *Guide pratique de S&E : Terminologie du S&E*, Module A, Rome, 8p
- ✓ FIDA (1991), *Guide pratique de S&E : Utiliser le S&E pour une gestion orienté vers l'impact*, Module 2, Rome, 32p
- ✓ Institut PANOS (2010), *Projet d'Appui au Media Centrafricain : Formation S&E de projet*, Module 2, Paris, 35p
- ✓ Mme. N'ZI ANZI (2012), *Cours : Marketing*, Master 2 CESAG, Dakar
- ✓ Mr. Ahmadou TRAORE (2013), *Cours : Management des projets*, Master 2, CESAG, Dakar
- ✓ Mr. Boubacar AW (2013), *Cours : Introduction, définition du S&E*, Master 2, CESAG, Dakar
- ✓ Vincent GIARD (1991), *Gestion de Projet*, ECONOMICA, Paris, 173p

MEMOIRES

- ✓ Arnaud OKOUMOU (2010), *Création d'un cabinet d'audit, Master 2 Audit et Contrôle de Gestion*, ESGAE, Brazzaville
- ✓ Ibrahima NDIAYE (2008), *Création d'un cabinet de conseil en PME à Mbour*, MBA, Paris Dauphine, CESAG, Dakar
- ✓ Moussa MANE (2008), *Contribution à la conception d'un système de S&E d'une ONG : Cas de l'ASBEF*, DESS-GP, CESAG, Dakar
- ✓ Véronique KANEHO (2009), *Analyse de l'efficacité du système de S&E des partenaires aux projets d'aide humanitaire : Cas du projet d'aide du HCR en partenariat avec AAVNU en Faveur des réfugiés installés à BAMAKO*, Master en Gestion des Projets, CESAG, Dakar

WEBOGRAPHIE

- ✓ [www.wikipedia.com / gestion-de-projet](http://www.wikipedia.com/gestion-de-projet)
- ✓ www.IFAD.org
- ✓ www.civicus.org
- ✓ www.google.com/coraf-wecard-manuel-de-suivi-évaluation

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

Annexe 1 : Statuts

Les soussignés, les associés du C.S.S & E.P:

- Ardèche IBARA, Av. Faubert Centre-Ville / Brazzaville
- Chymard ITOUA, 08 rue Mayela Nkombo / Brazzaville
- Pascale MAMBEKA, 102 rue mayoko Talangai / Brazzaville
- Norbert C. ITOUA, Av. Denis Sassou Nguesso Centre-Ville / Brazzaville

TITRE I

FORME – OBJET – DENOMINATION

Article 1 : Forme

Il est formé entre les soussignés une Société à Responsabilité Limitée (SARL) qui sera régie par les lois en vigueur et par les présents statuts.

Article 2 : Objet

La société a pour objet l'installation de système fiable et efficace de S&E de projets des structures partenaires.

Article 3 : Dénomination sociale

La dénomination de la société est « C.S.S&E.P » soit son sigle.

Article 4 : siège social

La société a son siège social au Centre-ville de Brazzaville, Av. Denis SassouNguesso. Il peut être l'objet d'une délocalisation à la demande du 3 /4 des associés.

Article 5 : Durée

La durée de la société est fixée à 99 ans qui commenceront à compter de son immatriculation au Registre de Commerce et du Crédit Mobilier (RCCM) et son inscription au numéro d'Identification National des Entreprises et Associations (NINEA).

TITRE II

APPORTS – CAPITAL SOCIAL – PARTS SOCIALES

Articles 6 : Apports

Les apports en numéraires :

- 16 157 167
- Ardèche IBARA, Av. Faubert Centre-Ville apporte : 16 157 167 F CFA
- Chymard ITOUA, 08 rue Mayela Nkombo apporte : 16 157 167 F CFA
- Pascale MAMBEKA, 102 rue mayoko Talangai apporte : 16 157 167 F CFA
- Norbert C. ITOUA, Av. Denis Sassou Nguesso apporte : 16 157 167 F CFA

Les apports en industrie

Tous les associés ont fait apport à la société de leur industrie consistant à fournir des prestations selon les modalités du contrat signé.

Article 7 : le capital social est fixé à la somme de 64 628 667 F CFA. Il est divisé en parts sociales de 100 000 F CFA chacune, souscrites en totalité par les associés.

Article 8 : Parts sociales

Elles sont réparties à raison de 161,57 parts égales réparties entre les associés.

TITRE III

GERANCE

Article 9 : Nomination

La société est gérée par un directeur général. Le directeur général de la société est Mr Chrislain N. ITOUA et le Secrétaire général Mr. Ardèche IBARA. Le directeur général est chargé d'accomplir les actes de gestion qui engage la société même lorsqu'il effectue au nom de celle-ci les actes qui ne relèvent pas de son objet principal.

Il est assisté dans sa tâche par le Secrétaire général qui signe le document administratif engageant la société en son absence. Les documents bancaires doivent faire l'objet d'une triple signature : celle du Directeur Général, du Secrétaire Général et du Directeur Administratif et financier associé. En cas d'absence de l'une des parties, une délégation de signature est reconnue au Directeur Général.

De plus la Direction Générale peut être tenu responsable des sociales s'il apparaît qu'elle a commis des fautes de gestion.

TITRE IV

CONTROLE DE LA SOCIETE

Article 10 : En respect des normes en vigueur, les associés se sont engagés à nommer sur décision ordinaire, un commissaire aux comptes. Il est chargé de vérifier et de certifier que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat, de la situation financière et du patrimoine de l'entreprise.

Annexe 2 : Questionnaire

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la rédaction d'un projet professionnel pour le mémoire de fin d'étude en Master 2 – gestion des projets au CESAG.

Nous vous assurons que les identités des personnes questionnées ne seront pas publiées et que ces informations ne seront pas utilisées à d'autres fins que le mémoire précité. Nous vous remercions par avance de votre collaboration.

(Encadrer votre réponse si Oui ou Non)

Raison sociale :

Type de structure :

Adresse :

Noms et Prénoms :

Fonction :

1- Connaissez-vous le Suivi-Evaluation ?

- Oui
- Non

2- Y'a-t-il une direction ou un service chargé du Suivi-Evaluation des projets dans votre structure ?

- Oui
- Non

- Si oui, est-elle fiable et efficace ?

- Oui
- Non

- Utilisez-vous les outils et les méthodes adaptés aux projets ?

- Oui, lesquels.....

- Non
- Si non, souhaitez-vous en avoir ?
 - Oui
 - Non
- 3- Avez-vous déjà collaboré avec une équipe externe à votre structure ?
 - Oui
 - Non
- 4- Souhaiterez-vous que les activités de votre structure soient suivies et évaluées par un cabinet spécialisé pour plus de transparence ?
 - Oui
 - Non
- 5- Connaissez-vous un cabinet de même type dans la ville de Brazzaville ?
 - Oui, citez :
 - Non
- 6- Qu'en pensez-vous de l'opportunité de créer un cabinet spécialisé dans le Suivi-Evaluation des projets dans la ville de Brazzaville ?
.....
.....
.....
- 7- Qu'en pensez-vous si ce projet mis en place ajoutait à long terme, des services de conception de projet ?
.....
.....
.....
.....

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3 : Réponses aux questions

Les réponses en pourcentage obtenues lors de l'enquête :

1- Connaissez-vous le Suivi-Evaluation ?

Réponses = 100% *** Oui = 100% *** Non= 0

2- Y'a-t-il une direction ou un service chargé du Suivi-Evaluation des projets dans votre structure ?

Réponses = 100% *** Oui = 43,48% *** Non= 56,52%

- Si oui, est-elle fiable et efficace ?

Réponses = 21,73% *** Oui = 100% *** Non= 0

- Utilisez-vous les outils et les méthodes adaptés aux projets ?

Réponses = 21,73% *** Oui = 60% *** Non= 40%

- Si non, souhaitez-vous en avoir ?

- Réponses = 100% *** Oui = 52,17% *** Non= 47,83%

3- Avez-vous déjà collaboré avec une équipe externe à votre structure ?

Réponses = 100% *** Oui = 100% *** Non= 0

4- Souhaiterez-vous que les activités de votre structure soient suivies et évaluées par un cabinet spécialisé pour plus de transparence ?

Réponses = 100% *** Oui = 73,91% *** Non= 26,09%

5- Connaissez-vous un cabinet de même type dans la ville de Brazzaville ?

Réponses = 100% *** Oui = 0 *** Non= 100%

6- Qu'en pensez-vous de l'opportunité de créer un cabinet spécialisé dans le Suivi-Evaluation de projet ?

Réponse favorable= 100% **** Réponse défavorable= 0

En somme nous pouvons dire que l'enquête réalisée est favorable à ce projet.

Annexe 4 : Emblème du cabinet spécialisé dans le suivi-évaluation des projets

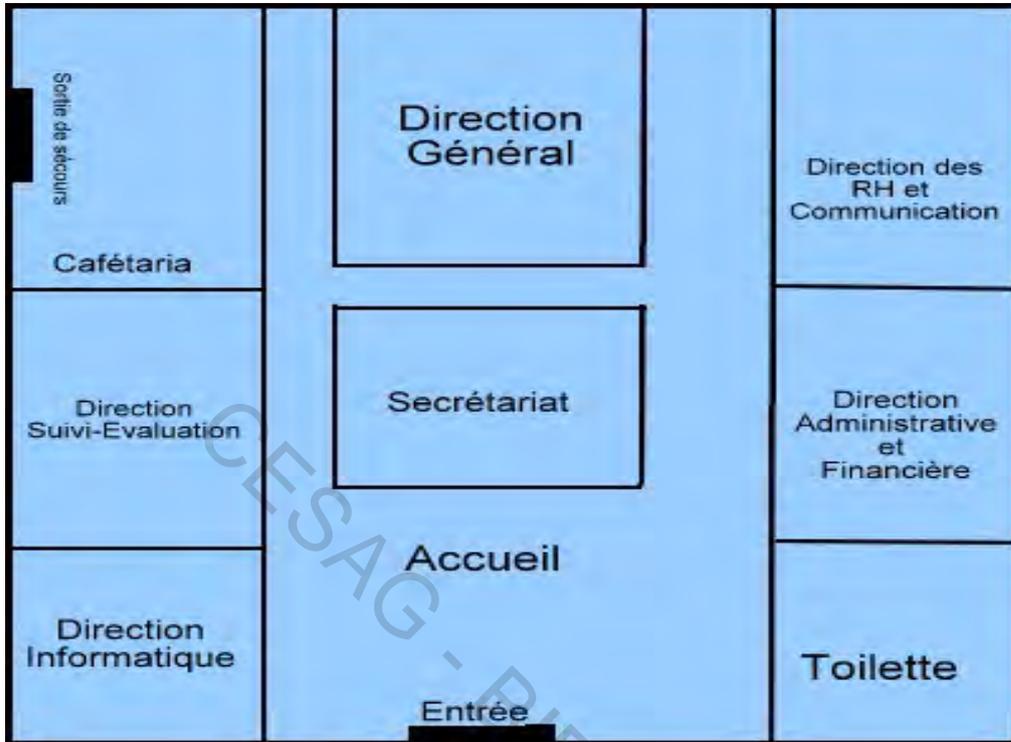


Annexe 5 : Liste des associés

Prénoms et Noms	Reference académique	Expérience professionnelle	Qualification
Ardèche IBARA	Bac+5 en gestion des projets	8 ans	Gestionnaire des projets spécialisé en Ms project
Chymard ITOUA	Bac+5 en gestion et management d'entreprise	12 ans	Gestionnaire d'entreprise
Pascale MAMBEKA	Bac+5 en Comptabilité et gestion financière	7 ans	Comptable
Norbert C. ITOUA	Bac+5 en gestion des projets	15ans	Gestionnaire des projets spécialisé dans la conception, le suivi et l'évaluation des projets

Annexe 6 : Plan des locaux du cabinet et situation géographique du cabinet

➤ Plan des locaux du cabinet



➤ Situation géographique du cabinet



Annexe 7 : Mobiliers de bureaux et matériel informatique

