



Projet de renforcement de l'implication des Petites et Moyennes
Entreprises/Industriels et opérateurs artisanaux de la filière bois dans la mise en
œuvre de l'APV-FLEGT à travers une amélioration de leur représentativité au sein
de l'Interprofession de la Filière Bois du Cameroun

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GESTION DE CYCLE DE PROJET ET MOBILISATION DES FINANCEMENTS

RAPPORT FINAL D'ATELIER DE FORMATION DE YLA

Préparé par : Bonaventure NTEUKAM (*Assistant Technique GFBC*) & Patrice KAMKUIMO
(*Formateur-Consultant CGIS*)



CONNECT GREEN INDUSTRY SOLUTIONS Sarl

Au Capital de 1.000.000FCFA ; RC/YAO/2012/B/336 ; N° Contribuable M051200041294K
BP 15788 Yaoundé – CAMEROUN ; TEL : 00 237 242680675 / 699790423
Email : cgiscameroun@yahoo.fr / mtagne@yahoo.com

Juin, 2019

*Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité des auteurs et ne peut en aucun cas être
considéré comme reflétant l'avis officiel de la FAO, de l'UE, de l'ASDI ou de l'UKaid.*

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	3
SYNTHÈSE DES TERMES DE RÉFÉRENCE	4
II. DÉROULEMENT DE L'ATELIER FORMATION	5
II.1. Session protocolaire.....	5
II.2. Session des techniques de formation	5
II.2.1. Introduction à la gestion du cycle de projet	6
II.2.2. Logique d'Intervention, planning et budgétisation.....	6
II.2.3. Arbres à problèmes.....	7
III. CONCLUSION	8
ANNEXES.....	9
Annexe 1. Lettre de manifestation d'intérêt de YLA pour la formation en Gestion de Cycle de Projet et Mobilisation des Financements	10
Annexe 2. Agenda de l'atelier	11
Annexe 3. Liste de présence des participants à la formation	14
Annexe 4. Contenu de la présentation sur la revue des préalables , les généralités des concepts et outils.....	18
Annexe 5. Contenu de la présentation sur la logique d'intervention, le planning et la budgétisation.....	19
Annexe 6. Contenu de la présentation sur l'analyse des Problèmes	21
Annexe 7. Arbres à Problèmes réalisés au cours de la formation avec les participants	22

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

APV :	Accord de Partenariat Volontaire
CGIS :	Connect Green Industry Solutions Sarl
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FLEGT :	Forest Law Enforcement Governance and Trade (acronyme anglais d'application des réglementations forestières, la gouvernance et les échanges commerciaux)
GFBC :	Groupement de la Filière Bois du Cameroun
MIB:	Marché Intérieur du Bois
MINFOF:	Ministère des Forêts et de la Faune
PEBO:	Permis d'Exploitation de Bois d'œuvre
PME/PMI:	Petite et Moyenne Entreprise/Industrie
SVL :	Système de Vérification de la Légalité
UE :	Union européenne
UFA :	Unité Forestière d'Aménagement

SYNTHÈSE DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Le Groupement de la Filière Bois du Cameroun (GFBC) met en œuvre depuis juin 2017 le projet de « *Renforcement de l'implication des petites et moyennes entreprises/industriels (PME/PMI) dans la mise en œuvre de l'APV-FLEGT à travers une amélioration de leur représentativité au sein de l'interprofession de la filière bois du Cameroun* », et ce avec l'appui financier et technique de l'Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation (FAO) dans le cadre spécifique du programme FAO-UE FLEGT. L'objectif dudit projet étant de permettre aux PME/PMI forestières et artisans de s'impliquer davantage dans la mise en œuvre de l'APV FLEGT camerounais, en les orientant vers une meilleure structuration et en renforçant leur représentativité au sein de l'interprofession, afin d'assurer que les intérêts de l'ensemble du secteur privé camerounais sont présentés et défendus. Dans le cadre des activités de mise en œuvre dudit projet, le GFBC a contracté les Consultants du cabinet CGIS qui ont assuré la réalisation du diagnostic organisationnel et légal des PME/PMI et opérateurs de la filière Bois et de leurs structures associatives d'obédience ; et le rapport d'étude a été publié en mars 2019 à la suite de la validation de l'étude par les associations cibles, et principalement celles inscrites dans la dynamique de l'Interprofession de la Filière Forêt-Bois du Cameroun (IFFB). Ledit rapport ayant proposé une série d'actions de mises à niveau des associations et/ou leurs membres, il a donc été initié lors de l'atelier de validation de l'étude un processus de sélection de volontaires sur la base de critères d'engagement prédéfinis. Ce processus de sélection a conduit au choix d'associations postulantes par thématiques de mises à niveau : et donc, entre autres, l'association Young Lions Art (YLA) pour le renforcement des capacités en gestion de cycle de projet et mobilisation des financements.

C'est donc dans ce sillage qu'il est organisé au siège de YLA à Douala – et ce à l'endroit des dirigeants et quelques membres de ladite association –, du jeudi 06 au vendredi 07 juin 2019, le présent atelier de formation en gestion de cycle de projet et recherche de financement.

Afin d'assurer une meilleure assimilation par les participants des modules présentés, la méthodologie de la séance de formation adoptée par le consultant – formateur du cabinet CGIS a été très interactive et participative. Ainsi, au cours de la formation, une priorisation des méthodes et outils interactifs d'apprentissage, à l'instar de brainstorming/remue-méninges, autoréflexions assistées... Lesdits travaux techniques de l'atelier de formation se sont déroulés tel que prévu dans l'agenda de l'atelier (cf. annexe 2 agenda de l'atelier de formation).

II. DÉROULEMENT DE L'ATELIER FORMATION

La séance de formation s'est tenue du Jeudi 06 au Vendredi 07 Juin 2019 dans la salle de réunion de l'association Young Lions Art (YLA) situé dans le cinquième arrondissement de la ville de Douala.

Après l'accueil et l'installation des participants par le protocole dédié, le Président de l'association YLA a prononcé son discours de circonstance et le consultant – facilitateur quant à lui à présenter les objectifs ainsi que les résultats à atteindre dans le cadre de cette formation. Ensuite, il s'en est suivi le démarrage de la session liée aux travaux techniques proprement dit.

II.1. Session protocolaire

Prenant la parole, pour son propos liminaire, le président de l'association YLA a tenu à remercier le GFBC pour les efforts consentis depuis 2018 pour faire revivre l'Interprofession ainsi que ses associations membres. Il a également tenu à saluer l'appui du programme FAO – UE – FLEGT qui finance cette formation et a souhaité que de telles initiatives puissent se répliquer à l'avenir. En poursuivant son propos, le Président de l'association YLA a également remercié ses membres pour s'être mobilisés de façon azimut afin de suivre cette formation. Pour terminer, le Président a émis le vœu que le séjour du consultant dans la ville de Douala se passe sans heurt, que la formation se déroule dans les meilleures des conditions et que les résultats escomptés puissent être atteints.

II.2. Session des techniques de formation

En début de session, le formateur a tenu à recueillir les attentes des participants à la formation. Ainsi, les attentes évoquées par participants qui sont naturellement les membres de l'association YLA sont reprises ci-après :

- Les participants ont souhaité avoir une bonne connaissance en gestion du cycle de projet ;
- Les participants à la formation ont souhaité que leur vision stratégique sur la gestion de leurs projets soit améliorée ;
- Les participants à la formation ont souhaité mettre sur pieds un projet porteur qui puisse valoriser l'association et parvenir à un financement ;
- Les participants à la formation ont souhaité avoir la liste des bailleurs de fond susceptible de financer les projets de la filière bois.

Les modules développés par le consultant pour mener cette formation sont au nombre de 05 il s'agit de :

- 1- L'introduction à la gestion de cycle de projet et mobilisation des financements.
- 2-L'analyse des parties prenantes, des problèmes et options.
- 3-Le développement de la logique d'intervention.

- 4-Le cadrage du suivi évaluation, planification et budgétisation de l'action.
- 5-Le rappel / récapitulatif des généralités sur la mobilisation des ressources.

II.2.1. Introduction à la gestion du cycle de projet

Ce module a été développé afin de doter les participants de bonnes connaissances sur les préalables et généralités liés au processus d'identification opportune, de conception, de recherche de financement et de mise en œuvre de projet. Au cours de ce module, il y'a eu un partage d'expériences d'un participant à la formation qui a été capitalisé pour dispenser la formation.

Dans le cadre de ce module, le consultant a passé en revue les concepts, schémas standards de gestion des cycles de projet et les facteurs de réussite. Il a également décliné les composantes classiques d'une proposition de projets ainsi que les points clés à observer dans la conception. Pour terminer, le consultant a ressorti au cours de la formation le rôle du cadre logique et a terminé le module par l'introduction aux outils analytiques.

(Voir en annexe 4 le contenu détaillé de la présentation sur la revue des préalables, généralités, concepts et outils).



Photo 1. Séance de présentation sur l'introduction à la gestion de projet

II.2.2. Logique d'Intervention, planning et budgétisation

Après la phase d'introduction à la gestion du cycle de projet, le consultant a poursuivi la formation par le module 2 relatif à la logique d'intervention, le planning et la budgétisation. Dans ce module, le consultant a évoqué les aspects liés au cadre logique et la chaîne hiérarchique des résultats, l'analyse et la gestion des risques. Par ailleurs, une présentation des indicateurs ainsi que les sources de vérification ont également été faites au cours de ce module sans toutefois oublier le plan de mobilisation des ressources. La planification et la budgétisation de l'action ont

été expliquées avec comme cas pratique le modèle du programme FAO – UE – FLEGT (Cf Annexe5).



Photo 2. Séance de présentation sur le développement de la logique d'intervention

II.2.3. Arbres à problèmes

Le concept relatif à l'arbre à problèmes (présentation faite en annexe 6 du rapport) a été abordé au cours de cette formation tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Sur le plan pratique, les participants ont effectué un exercice en lien avec leurs secteurs d'activités. Ainsi, l'exercice résumé en 06 étapes clés a consisté à :

1. Réfléchir aux problèmes que les parties prenantes considèrent comme une priorité. Démarche ouverte ou directive (notre cas)
2. Choisir un problème initial/central parmi ceux détectés (au milieu de l'arbre)
3. Identifier les problèmes inhérents au problème initial/central: décomposer en causes et conséquences/manifestations
4. Hiérarchiser: causes en dessous et effets au-dessus
5. Trier de la même manière tous les autres problèmes et combiner.
6. Enfin catégoriser les causes et effets principaux et ceux secondaires

Les résultats de cet exercice sont présentés en annexe 7 de ce rapport.



Photo 3. Séance de travail pratique sur la réalisation de l'arbre à problèmes

III. CONCLUSION

La session des travaux techniques s'est achevée le 07 Juin 2019 avec une participative massive et active des membres de l'association YLA. De même, les impressions qui se dégagent à la sortie de la formation montrent que ces derniers ont été mieux édifiés et leurs attentes ont été comblées en gestion du cycle de projet et mobilisation des financements. Par ailleurs, les membres de l'association ont souhaité être accompagnés par le consultant pour la maturation de leur projet de salon du bois au Cameroun qui sera organisé au cours de la CAN masculine de Football qui sera organisée par le Cameroun.

ANNEXES

Annexe 1. Lettre de manifestation d'intérêt de YLA pour la formation en Gestion de Cycle de Projet et Mobilisation des Financements

 **ASSOCIATION**
Young Lions Arts 

Douala, le 11 Avril 2019

Au

Délégué Général Groupement de la filière Bois du
Cameroun (GFBC) - Yaoundé

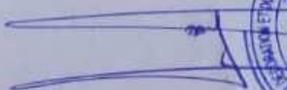
OBJET : Demande de renforcement des capacités en gestion de cycle de projet et mobilisation des financements

Monsieur le Délégué Général,

Faisant suite à l'atelier de valorisation des résultats recensement et du diagnostic organisationnel et légal des PME/PMI et artisans de la filière bois et de leurs structures associatives d'obédience-organisé par le GFBC le 01 mars 2019 à Douala – à l'issue duquel, il a été proposé comme entre autres axes de mise à niveau le renforcement des capacités des associations des PME et opérateurs artisanaux en gestion de cycle de projet et mobilisation des financements, je viens par la présente soumettre la candidature de l'association Yong Lions Art (YLA) pour être accompagné par le GFBC dans ce sens.

Eu égard aux conditions préalables requises aux postulants, merci de trouver ci-joint la copie du récépissé de déclaration de l'association YLA qui est par ailleurs membre du collège des Menuisier –Ebéniste – Charpentier (MEC) de l'Interprofession. Par ailleurs, nous nous engageons à mettre à disposition une salle de réunion pour ladite formation et assurer la prise en charge personnelle de la participation de nos membres.

Tout en espérant une favorable à notre demande, et dans l'attente de correspondre incessamment avec le GFBC pour la programmation et tenue de cette formation dans nos bureaux sis à Douala. veuillez agréer, Monsieur le Délégué, l'expression de ma déférente considération.

 **Le Président.**
Jean Claude Dongmo Tanda



Siège social : Route d'Akwa Nord face de la pharmacie Akwa-Nord TEL : 699 91 22 61/670 07 8984
E-MAIL sabade2017@yahoo.com Récépissé de dépôt N° 176/RDDA/C19/BAPP

Annexe 2. Agenda de l'atelier

Jour 1 Jeudi 06 Juin 2019		
Heures	Activités	Intervenant (s)
Phase de démarrage de l'atelier		
08 :30-09 : 00	Arrivée et enregistrement	
09 :00-09 : 10	Mot de bienvenue du Président de YLA	M. DOGMO TANDA
09 :10-09 :20	Revue des objectifs et résultats attendus de l'atelier	M. Patrice KAMKUIMO (Consultant formateur)
09 :20-09 :50	Présentation des participants, adoption des règles de conduite et recueil des attentes de l'atelier	Consultant & Participants
09 :50-10 :20	Photo de groupe et pause-café	Logistique YLA
Module 1. Introduction à la gestion efficace du cycle de projet		
10 :20-10 : 50	1.1. Introduction à la gestion efficace du cycle de projet - <i>Propos introductif sur les enjeux et défis de recherche efficace des financements par les associations professionnelles de la filière bois ;</i> - <i>Partage d'expériences en plénière sur la participation des apprenants à la rédaction des propositions de projets et/ou des demandes de financement d'actions spécifiques, les antécédents en matière de soumission des offres/demandes d'appui (niveau de réussite, partenaires ciblés, etc.), leçons apprises sur les clés de réussite ou d'échec</i>	Consultant
10 :50-11 :30	1.2. Comment réussir la rédaction d'une proposition de projet (Présentation préliminaire) - <i>Les préalables avant de commencer ;</i> - <i>Revue des concepts de la gestion du cycle des projets ;</i> - <i>Schéma standard de la gestion de cycle de projet ;</i> - <i>Définition différenciée de proposition de projet et de projet, et leurs rôles ;</i> - <i>Facteurs de réussite d'une proposition de projet ;</i> - <i>Éléments clés d'une proposition de projet ;</i> - <i>les préalables à considérer dans la conception d'une proposition de</i>	Consultant
	<i>projet ;</i> - <i>Le rôle du cadre logique (outil majeur de conception) ;</i> - <i>Vue synoptique des outils réflexifs analytiques (analyses des parties prenantes, des problèmes, des objectifs et des options) et la conception subséquente de la proposition (élaboration matrice de cadre logique, planification du travail et budgétisation)</i>	
11 :30-12 :00	Échanges, discussions	Consultant & participants
Module 2. Les analyses des parties prenantes, de la situation et des options		

12 :00-12 :45	<p>2.1. La participation et analyse des parties prenantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les parties prenantes et l'importance de leur implication</i> - <i>Typologie des parties prenantes</i> - <i>Niveaux de participation des parties prenantes</i> - <i>Techniques et outils d'analyse des parties prenantes</i> <p>2.2. L'analyse de la situation (problèmes) et des options (objectifs et stratégies)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Exposé théorique</i> * <i>Rétrospective des données disponibles</i> * <i>Création de l'arbre à problèmes et transformation en arbre à problèmes en arbre à solutions</i> * <i>Analyse de la stratégie</i> 	Consultant
12 :45-13 :15	Échanges & discussions	Consultant & participants
13 :15-14 :15	Déjeuner	Logistique YLA
14 :15-16 :30	<p>2.3. L'analyse de la situation et des options (essai pratique)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Exercice pratique assisté de développement d'un arbre à problème et arbre à solutions pour une idée de projet au choix des participants et aligné à leurs besoins contextuels (sur papier kraft, à l'aide des cartes de visualisation)</i> 	Consultant & participants
16 :30	Fin des travaux de la première journée	

Jour 2 Vendredi, 07 juin 2019		
Heures	Activités	Intervenant (s)
09 :00-09 : 15	Rapport de la journée précédente	Assistant technique GFBC
09 :15-09 :30	Revue du programme de la dernière journée	Consultant
Module 3. Le développement de la logique d'intervention		
09:30-10 : 00	<p>3.1. Le Cadre logique et la chaîne hiérarchique des résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Constituants et avantages ● Hiérarchie des résultats ● Hypothèses de liaison ● Lien avec l'arbre à solutions <p>3.2. Analyse et gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Définition, identification des risques ● Analyse des risques et mesures de gestion 	Consultant
10 :00-10 :30	Échanges et discussions, et capitalisation pratique pour la proposition de projet	Consultant & participants
10 :30-11 :00	Pause-café	Logistique YLA
Module 4. Cadrage du suivi-évaluation, planification et budgétisation de l'action		
11 :00-11 :30	<p>4.1. Construire les bases d'évaluation et de suivi des performances : les indicateurs et moyens de vérification</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Définition, importance, caractéristiques et typologie des 	Consultant

	<ul style="list-style-type: none"> ● indicateurs ● Moyens de vérification : vérificateurs et sources de données ● Suivi, revue et l'évaluation du projet : définition, importance et méthodologie 	
11 :30-12 :00	Échanges et discussions, et capitalisation pratique pour la proposition de projet	Consultant & participants
12 :00-12 :30	<p>4.2. Plan de travail et budgétisation de la proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Comment élaborer un plan et chronogramme d'activités <ul style="list-style-type: none"> * Comment formuler les activités * Exemple de matrice de plan d'action ● Budgétisation <ul style="list-style-type: none"> * Définition et types de budget ; * Préconditions ; * Principales types de dépenses à intégrer 	Consultant
12 :30-13 :00	Échanges et discussions, et capitalisation pratique pour la proposition de projet	Consultant & participants
13 :00-14 :00	Déjeuner	Logistique YLA
14 :00-16 :00	<p>Travaux en deux groupes (division par résultats) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tâche 1 : élaboration d'un planning d'activités par résultats sur la base des réflexions précédentes sur le cadre logique de l'exemple de proposition de projet - Tâche 2 : élaboration d'une proposition de budget par résultats du cadre logique susmentionné 	Participants
16 :00-16 :30	Capitalisation des travaux de groupe	Consultant & Participants
Module 5. Rappel/récapitulatif des généralités sur la mobilisation des ressources		
16 :30-17 :00	<p>5.1 Généralités sur la mobilisation des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Définition ➤ Sources de financement dans le domaine de la gouvernance forestière ➤ Les éléments requis pour l'élaboration d'un plan de mobilisation des ressources ➤ Méthodologie d'élaboration d'un plan de mobilisation des ressources 	Consultant
17 :00-17 :30	Adoption plénière du plan de finalisation de la proposition de projet de YLA	Consultant & Participants
17:30	Fin des travaux de l'atelier	

Annexe 3. Liste de présence des participants à la formation

PROGRAMME FAO - UE FLEGT



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture




Suède
Sverige



UKaid



Groupement de la Filière Bois du Cameroun

ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GESTION DE CYCLE DE PROJET ET MOBILISATION DES FINANCEMENTS

Douala- Akwa Nord (Salle de réunion de l'Association YLA), 06-07 Juin 2019

Jour 1

FICHE DE PRÉSENCE

N°	Noms & Prénoms	Structure/Fonction	Ville de provenance	Téléphone	E-mail	Signature
1	DONGMO TANDA Jean Claude	SUPER A	Douala	69991224 670078984	dongmo4@yahoocam	
2	KOUKAM TCHOKOTE Jean Claude	Menuiserie la Référence	Douala	677-98-46-24 699-34-46-38	menuiseriecoukame@yahoocam	
3	TCHOKOGA SYLVAINA	MEUBRE MODEL	Douala	671101023 690113999	Sylvainamokouf@yahoocam	
4	GWETE IRENE	BANARZAFI BOIS	Douala	697664048 697963963	gweteirene@yahoocam	
5	MATIKONG Jeanette	Jeanette Debo	Douala	699117378	jeanette@yahoocam	

6	Demoury Jomene Alexis	meuble design	Douala	675198630 656266740		
7	meubles design					
8	TANDATONY V.	Nal-DECO	Douala	699326934	tomytanda88 @yahoo.com	
9	ZMASH Youmbi Herle	Bois Design	Douala	674336750	Herle Youmbi Z @yahoo.fr	
10	Kouame hontchi	Fabrice		670672915		
11	KAMKUIRO PATRISE	Consultant	Douala	693276962	Patkapp20002001@ yahoo.fr	
12	TANKOU RICH	RICH S CO	DOUALA	698565216	vicente.tanda@ gmail.com	
13						
14						
15						
16						

PROGRAMME FAO - UE FLEGT



Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture



Suède
Sverige



UKaid
par l'ambassade



Groupement de la Filière Bois du Cameroun

ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GESTION DE
CYCLE DE PROJET ET MOBILISATION DES FINANCEMENTS

Douala-Akwa Nord (Salle de réunion de l'Association YLA), 06-07 juin 2019

Jour 2

FICHE DE PRÉSENCE

N°	Noms & Prénoms	Structure/Fonction	Ville de provenance	Téléphone	E-mail	Signature
1	DONGMO TANDA Jean Claude		Douala	699919961 670023999	dongmo4@yaho.com	
2	EXIAGA Youmbi Harve	For design	Douala	674256750 653886624	Harve.youmbi@ fahoo.fr	
3	Kenne datchi Fabrice	Henriesserie Nouvellesreun	Dla	670672915 663-108743	Fabric.kenne@ com	
4	TANDA TONY VAIBELLE		Dla	699326934	tony.tanda88@ yaho.com	
5	GNETE IRENE	BANDEKAM TIENUSSEUR	DLA	699963963 699664018	gnete.irene@ fahoo.fr	

6	TEHOKOGA Sylvain		Douala	671 10 10 27 690 11 37 77	Sylvain Tehokoga 7@yahoo.fr	
7	KOUEKAM Tchokote Jean Claude	Memiserie la Reference	Douala	677-38-46-24	memiserieclaraferon a@yahoo.fr	
8	Bemage Jiamens Alexis	maube Design	Douala	675 49 86 30 65 62 66 76 0		
9	MATTEKENG Josette	Josette Deco	Douala	6 99 17 37 38	Josette Deco.com	
10	TANKOU RICH	RICH & Co	DOUALA			
11	Bonaventure NTEUKAP	AT / GFBC	Jde	697823891	bonaventurekaka @gmail.com	
12	KARIKUIMO PATRICE	Consultant	Youndou	693276962	Patrickopp2002001@ yahoo.fr	
13	KAMGUE KAMO Valentin	Memiserie la Reference	Douala	67776-16-32 697-61-11-15	Kamguervolentin @gmail.com	
14						
15						
16						

Annexe 4. Contenu de la présentation sur la revue des préalables, les généralités des concepts et outils

PROGRAMME PRO-UE FLEET

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

Sweden

United Kingdom

Ministère de l'Éducation et de la Culture

ATELIER DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS D'ASSOCIATIONS EN GESTION DE CYCLE DE PROJET ET MOBILISATION DES FINANCEMENTS

6-7 JUILLET 2019 - SALLE DE RÉUNION TLA, DOUALA-LEWA NORD

EXPOSÉ INTRODUCTIF COMMENT RÉUSSIR LE PROJET: REVUE DES PRÉALABLES, GÉNÉRALITÉS, CONCEPTS ET OUTILS

PAR PATRICE KAMUKIMO CONSULTANT CGIS

PLAN DE L'EXPOSÉ

1. LES PRÉALABLES AVANT DE COMMENCER
2. REVUE DES CONCEPTS, SCHEMA STANDARD GCP ET FACTEURS DE RÉUSSITE
3. COMPOSANTES CLASSIQUES D'UNE PROPOSITION DE PROJET ET POINTS CLÉS À OBSERVER DANS LA CONCEPTION
4. RÔLE DU CADRE LOGIQUE
5. INTRODUCTION AUX OUTILS ANALYTIQUES

1. LES PRÉALABLES AVANT DE COMMENCER

➤ Garder à l'esprit:

- ☐ une proposition de projet vise à convaincre un sponsor ou bailleur de fonds de fournir une partie ou toutes les ressources clés nécessaires – spécialement financières – pour la réalisation du projet
- ☐ Peu de ressources disponibles VS beaucoup de bonnes idées et besoins urgents de financement
- ☐ la bonne proposition de projet se doit d'être rationnelle et logique
- ☐ Parallèlement, la proposition de projet est un produit que vous vendez = Vous (VENDEUR) & Sponsor/bailleur (CLIENT)

➤ Logique et rationnel

- ☐ Justifier l'impact et la durabilité
- ☐ Justifier la compétence
- ☐ Justifier les besoins budgétaires et l'efficacité prévisionnelle
- ☐ Démontrez l'engagement
- ☐ Démontrez la capacité de contrôle et de management
- ☐ Évaluer les solutions possibles et décider
- ☐ Etc.

1. LES PRÉALABLES AVANT DE COMMENCER

➤ Proposition de projet = Document de vente et marketing qui doit donc:

- ☐ Référer les exigences du client
- ☐ Répondre aux priorités du client
- ☐ Démontrez une bonne compréhension et capacité à satisfaire les priorités et activités stratégiques du client
- ☐ Démontrez l'alignement de votre stratégie à celle du client ainsi que votre contribution/apport dans l'atteinte des objectifs du client
- ☐ Rassurer de votre compréhension de la situation et des priorités
- ☐ Démontrez vos capacités à planifier et réaliser efficacement et qualitativement l'action (projet) dans les limites du budget prévu
- ☐ Etc.

1. LES PRÉALABLES AVANT DE COMMENCER

2. REVUE DES CONCEPTS, SCHEMA STANDARD GCP ET FACTEURS DE RÉUSSITE

➤ Gestion du cycle de projet:

- ☐ Processus continu programmatique d'identification, conception, financement, réalisation et suivi-évaluation de projet

➤ Proposition de projet:

- ☐ c'est un projet proposé = document de vente et marketing

➤ Projet:

- ☐ Série d'activités axées sur des objectifs clairement spécifiés dans une période de temps et avec un budget défini



2. REVUE DES CONCEPTS, SCHEMA STANDARD GCP ET FACTEURS DE RÉUSSITE

➤ Rappel des facteurs/vecteurs clés de réussite :

- ☐ Pertinence par rapport au contexte et priorités du sponsor/bailleur
- ☐ Faisabilité technique et pratique
- ☐ Organisation (capacité et moyens)
- ☐ Efficience budgétaire
- ☐ Efficacité (réalisation et atteinte des résultats/effets)
- ☐ Impact attendu/généré

3. COMPOSANTES CLASSIQUES D'UNE PROPOSITION DE PROJET ET POINTS CLÉS À OBSERVER DANS LA CONCEPTION

COMPOSANTES CLASSIQUES D'UNE PROPOSITION DE PROJET

- Résumé
- Profil institutionnel et organisationnel (qui vous êtes, ce que vous faites, vos objectifs et missions, vos clients et vos réalisations antérieures, vos compétences, etc.)
- contexte
- Objectifs et impacts
- Description des Résultats et activités
- Plan d'action (planification des activités)
- Communication et visibilité
- Équipe de mise en œuvre et expertises rattachées
- Cadre logique
- Budget détaillé

3. COMPOSANTES CLASSIQUES D'UNE PROPOSITION DE PROJET ET POINTS CLÉS À OBSERVER DANS LA CONCEPTION

POINTS CLÉS LORS DE LA CONCEPTION DU PROJET

- ☐ LIRE LES DIRECTIVES/INSTRUCTIONS
- ✓ Bien lire et appréhender les points centraux de l'appel/du client
- ✓ S'assurer que votre proposition s'aligne bien aux attentes
 - ✓ Bien relire les critères d'évaluation
- ✓ Bien respecter toutes les exigences lorsqu'elles sont spécifiées par le client/bailleur

Dream Big Read!

4. RÔLE DU CADRE LOGIQUE

➤ Le cadre logique est la vue synoptique de toute votre proposition de projet (généralement une page)

➤ Il contient tous les éléments de la conception principale, du suivi, de l'évaluation et des risques = cadre de suivi-évaluation également

➤ Il ne s'agit pas seulement d'un outil pour la conception d'un projet, mais également pour sa mise en œuvre et son suivi-évaluation

➤ bon cadre logique = projet bien conçu

5. INTRODUCTION AUX OUTILS ANALYTIQUES

phase d'analyse

phase de conception

Annexe 5. Contenu de la présentation sur la logique d'intervention, le planning et la budgétisation



PLAN DE L'EXPOSÉ

1. CADRE LOGIQUE ET CHAÎNE HIÉRARCHIQUE DES RÉSULTATS
2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES
3. INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION
4. PLANNING ET BUDGÉTISATION
5. PLAN DE MOBILISATION DES RESSOURCES



1. CADRE LOGIQUE ET CHAÎNE HIÉRARCHIQUE DES RÉSULTATS

Cadre logique = Matrice 4 X 4

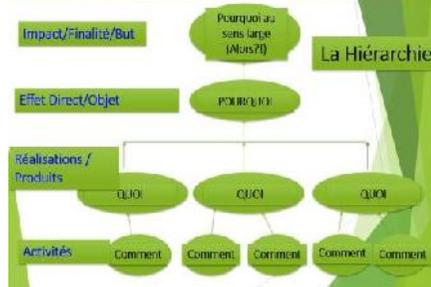


- Chaîne hiérarchique de résultats
- Hypothèses
- Indicateurs de performance
- Sources/moyens de vérification

1. CADRE LOGIQUE ET CHAÎNE HIÉRARCHIQUE DES RÉSULTATS



1. CADRE LOGIQUE ET CHAÎNE HIÉRARCHIQUE DES RÉSULTATS



1. CADRE LOGIQUE ET CHAÎNE HIÉRARCHIQUE DES RÉSULTATS



1. CADRE LOGIQUE



2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES



2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES



2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES



2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES



2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Risques à chaque niveau d'objectif	Impact (H, M, F)	Probabilité (H, M, F)	Mesures d'atténuation	Hypothèses
Impact / Finalité				
Effet direct / Objet				
Produits / Résultats				
Activités				

2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Recensez les risques à chaque niveau

Objets	Indicateurs	Moyen de vérification / Sources des données	Hypothèses
			En se référant au cadre logique, l'intervenant
Impact			« Quelles sont les hypothèses / risques de succès / échec ? »
Effet direct			« Quelles sont les hypothèses / risques de succès / échec ? »
Produits			« Quelles sont les hypothèses / risques de succès / échec ? »
Activités			« Quelles sont les hypothèses / risques de succès / échec ? »

- Concepts clés:
- Définir les hypothèses / risques dont la portée est trop générale.
 - Analyser l'impact de chaque risque sur les résultats.
 - Classer et évaluer les risques de manière dynamique pendant la conception et la mise en œuvre des projets.

2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Déterminer les risques

Analyser:

- Le contexte:** Quels sont les grands problèmes politiques et économiques, les facteurs sociaux, les normes ou culturelles et les conditions environnementales en jeu?
- Le problème:** Concrètement le problème à résoudre, quelles causes n'ont pas été traitées ou l'ont été de manière insuffisante?
- Les parties prenantes:** Qui sont les partenaires clés? Quels sont leurs intérêts et leur influence? Lesquels sont concernés au changement?
- Les enseignements:** Quels enseignements pertinents ont été tirés des interventions?

Quels documents sont disponibles pour établir un diagnostic?



2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Déterminez les mesures d'atténuation des risques sérieux



3. VIVRE ET GÉRER DES RISQUES

2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Plus le risque se situe à un niveau élevé dans la chaîne hiérarchique des résultats, moins le projet peut le contrôler.



2. ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

Distinguer entre les risques et les hypothèses



- Une hypothèse n'est pas:**
- l'image inversée d'un risque;
 - un risque formulé de manière positive (risque = inflation; hypothèse = aucune inflation).
- Une hypothèse est:**
- un facteur externe qui est important pour la réussite du projet;
 - une condition ou une situation que le projet ne contrôle pas mais devrait surveiller;
 - la condition résiduelle obtenue après application des mesures d'atténuation (dans un table d'analyse des risques)

2. INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

- L'essentiel à retenir: indicateurs doivent être SMART:
- Spécifique
 - Mesurable
 - Atteignable
 - Réaliste
 - Limité dans le temps

2. INDICATEURS ET SOURCES DE VÉRIFICATION

➤ Indicateurs dans la hiérarchie des résultats :

- Indicateurs d'impact
- Indicateurs de performance
- Indicateurs de résultats

➤ Sources de vérification, se rassurer de:

- Comment vérifier (collecte des données et où?)
- Fréquence/quand (continu=suivi; revue/examen mi-parcours; évaluation)
- Qui va vérifier (Responsables)

BIBLIOGRAPHIE PRINCIPALE

- CIDT, 2013. Manuel de conception des projets et réalisation des propositions de projet pour l'amélioration de la gouvernance forestière. Centre pour le Développement International et la Formation, Université de Wolverhampton, Royaume-Uni, 135 p.

MERCI POUR VOTRE AIMABLE ATTENTION



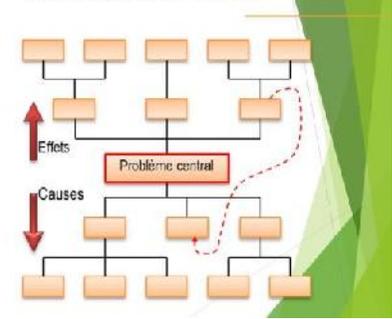
Annexe 6. Contenu de la présentation sur l'analyse des Problèmes

ANALYSE DES PROBLEMES

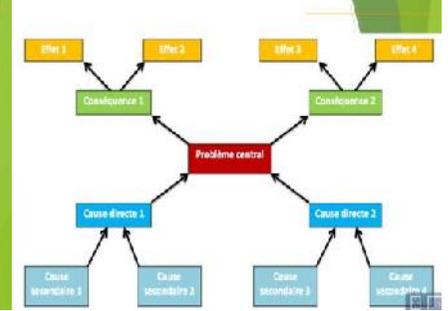
ARBRE A PROBLEMES

- Il vise à : identifier un problème central, ses effets et causes premières.
- ❖ Ainsi clarification des objectifs essentiels d'une intervention (ou plan), s'attaquer au problème central, et détermination des activités requises pour les atteindre
- Exercice en 6 étapes clés:
 1. Réfléchir aux problèmes que les parties prenantes considèrent comme une priorité. Demarche ouverte ou directive (norme cas)
 2. Choisir un problème initial/central parmi ceux désertés (au milieu de l'arbre)
 3. Identifier les problèmes inhérents au problème initial/central, décomposer en causes et conséquences/manifestations
 4. Hiérarchiser: causes en dessous et effets au dessus
 5. Trier de la même manière tous les autres problèmes et combiner.
 6. Enfin catégoriser les causes et effets principaux et ceux secondaires

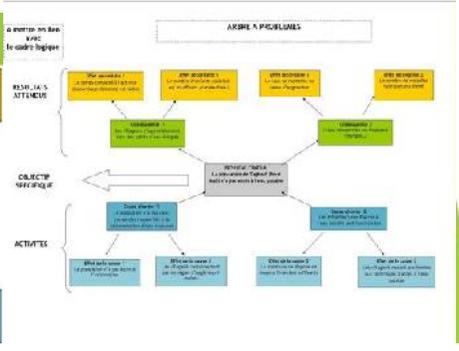
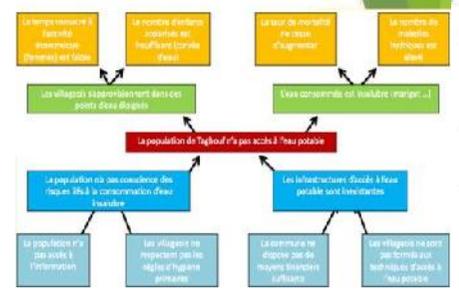
ARBRE A PROBLEMES



ARBRE A PROBLEMES



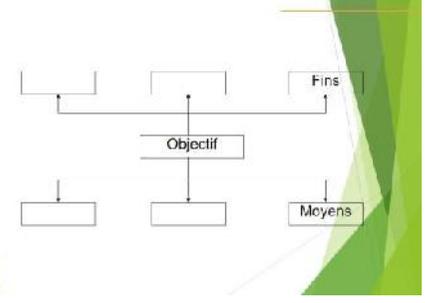
ARBRE A PROBLEMES



ARBRE A SOLUTIONS

1. Conversion des états négatifs de l'arbre des problèmes en futur état positif réalisés.
2. Mutation des relations « causes – effets » en « moyens – fins ».

ARBRE DES OBJECTIFS



Annexe 7. Arbres à Problèmes réalisés au cours de la formation avec les participants

MANIFESTATIONS	Promotion du bois légal	Formalisation et Gouvernance	Concurrence déloyale des produits importés	Financement atelier et projet	Approvisionnement Illégal	Engagement	Coordination	Stratégie et Vision
	Ignorance des artisans et des consommateurs sur l'importance d'utiliser le bois légal	Problèmes lors du transport des bois en forêt	Ecoulement difficile des produits fabriqués	Pas de recherche active de financement	Carence en bois légal et de qualité	Manque d'esprit associatif	Faible coordination	Déphasage avec les défis actuels
			Saturation du marché par les produits importés	Manque de financement des projets	Les transformateurs qui achètent du bois illégal	Faible engagement des membres dans les actions de l'association	Absence de solidarité au sein de l'association	
			Concurrence étrangère meuble importé	Manque d'appui financier de l'administration (MINPMESA)				
	Information et transparence	Formation compétence						
	Pas de visibilité (membres et produits)	Multitudes de petits ateliers de menuiserie non qualifiés		Les opérateurs artisanaux n'arrivent pas à accéder à la ressource bois légale et à se conformer aux exigences de formalisation et de marché				
	Faible circulation de l'information dans l'association							
CAUSES	Promotion bois légal	Formalisation	Concurrence déloyale	Financement matériel et projet	Approvisionnement Illégal	Coordination	Absence d'engagement	Stratégie et vision
	Sensibilisation des consommateurs sur l'utilisation du bois légal	Manque de facilité administrative pour la formalisation des artisans		Insuffisance des moyens logistiques pour le suivi des activités de YLA	Absence de lieu de vente du bois légal	Coordonnateur très autoritaire	y'a pas une bonne organisation lors de la gestion des activités	Absence de plan stratégique et de vision
		Manque ou incapacité en réalisation et suivi des projets			Faible valorisation du bois	Manque de temps d'assistance aux rencontres	Le non respect des statuts et du règlement intérieur	Manque de solidarité de la part des acteurs de la filière bois
						Absence de délégation des tâches spécifiques		Mauvaise politique d'industrialisation
	Information et transparence	Formation et Compétence						
	Absence de communication	Absence de recyclage des techniciens						
	Manque de dialogue au sein de l'association	Insuffisance de partage et expertise entre membres						
La vulgarisation de YLA autour de tous les acteurs de la menuiserie	Les techniciens qualifiés se font de plus en plus rares							
	Formation inappropriée des menuisiers							

