



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ÉNAM)

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II
POUR L'OBTENTION DU DIPLOME
D'ADMINISTRATEUR

OPTION :

MANAGEMENT

FILIÈRE :

MANAGEMENT DES SERVICES
PUBLICS

ANNÉE ACADÉMIQUE : 2015-2016

THÈME :

APPROCHES POUR UNE MEILLEURE
DEFINITION DES PROGRAMMES ET PROJETS
PUBLICS AU MINISTERE DES SPORTS

Réalisé et soutenu par :

Carole NOUGBODOHOUE KPODOHOUN

Maître de stage :

Dr Antoine ATTIKPA
Secrétaire Général du Ministère des Sports

Directeur de Mémoire :

Léon APLOGAN
Gestionnaire de Projets
Enseignant à l'ÉNAM

Décembre 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : Docteur YEKPON Gilles Théophile

VICE-PRÉSIDENT :

MEMBRE : KESSOU Daniel

DECLARATION D'ENGAGEMENT DE L'AUTEUR

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES A SON AUTEUR.**

IN MEMORIUM

✚ Mon cher père, feu **Cyriaque J. NOUGBODOHOUE**, pour tous les conseils, les peines endurées et les nombreux sacrifices consentis, pour une vie active brillante lors de ton séjour terrestre. Que brille sur toi la lumière sans fin et que tu reposes en paix auprès du Seigneur.

DÉDICACES

A

- ✚ Mon cher et tendre époux, **Nestor D. KPODOHOUN** et à nos très chers enfants **Josias Jan, Anaïs Michèle** et **Marie-Stella Perfecta**, pour votre soutien indéfectible et les sacrifices consentis au cours de cette formation.
Puisse ce travail vous reconforter !
- ✚ Ma chère mère **Adèle Espérance A. NORMAN**, pour toutes les peines endurées pour mon éducation. Que le Seigneur t'accorde longue vie pour jouir des fruits de ce travail.

REMERCIEMENTS

A travers ce document, je témoigne du fond du cœur, toute ma gratitude à tous ceux qui de près ou de loin, m'ont soutenue et assistée d'une manière ou d'une autre tout le long de ma formation à l'ENAM, au cours de mon stage au Ministère des Sports et pour la réalisation de ce travail de recherche. Certes, je ne saurais énumérer tous les concours dont j'ai bénéficiés. Cependant, qu'il me soit permis d'exprimer particulièrement ma gratitude à :

- ❖ mon Directeur de mémoire, Monsieur **Léon APLOGAN**, pour ses enseignements, sa disponibilité malgré ses multiples occupations ;
- ❖ mon maître de stage, Monsieur **Antoine ATTIKPA**, qui en dépit de ses nombreuses obligations a accepté de me suivre dans le cadre de la réalisation de cette étude ;
- ❖ tout le personnel de la DPP du Ministère des Sports en particulier, Messieurs **Merlot MILOHIN**, **Bonaventure AGNORO** et **Charly ASSOGBA**, ceux-ci pour leur accueil chaleureux et leur ouverture d'esprit ;
- ❖ tous les professeurs de l'ENAM, particulièrement ceux de la filière MSP, pour avoir accepté partager vos connaissances ;
- ❖ tous mes camarades de promotion en particulier, Mesdames **Céline HOUNDJE**, **Judith LOKO** et Messieurs **Hamed Abdias TANGAH** et **Safiou BIAO**, pour les moments inoubliables de dur labeur partagés ensemble ;
- ❖ monsieur **El-Farouk D. SOUMANOU**, ancien Directeur du Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, des Sports et des Loisirs, pour avoir permis et autorisé cette formation ;
- ❖ tous mes collègues du Fonds, en particulier Madame **Yvette T.TOÏHEN BEHANZIN** et Monsieur **Bernadin OUSSA-GANSI**, pour vos soutiens de tout genre. Que le Seigneur nous garde toujours unis et solidaires ;
- ❖ à mon frère **Justin C. BEHANZIN**, pour ton soutien spirituel ;
- ❖ monsieur **Bienvenu ALLADASSI** et **Frédéric DADE**, pour votre disponibilité, vos conseils et orientations dans le cadre de cette œuvre. Vous avez été beaucoup pour moi ;
- ❖ monsieur **Casimir EZIN** et son épouse, pour vos soutiens ;
- ❖ tous mes frères et sœurs en particulier, **Arsène**, **Franck** et **Arnaud NOUGBODOHOUE**, pour vos soutiens fraternels ;
- ❖ ma chère sœur **Lidwine Prisca S. NOUGBODOHOUE** et son époux, pour vos soutiens et sollicitudes ;
- ❖ tous les membres du jury, nous vous exprimons toute notre gratitude pour avoir accepté apprécier cette œuvre en vue d'en améliorer la qualité ;
- ❖ vous tous qui avez contribué à ma formation et à la réalisation de ce travail, daigne le Tout Puissant vous bénir et vous combler au-delà de votre espérance.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

A/DC	:	Assistant du Directeur du Cabinet
AM	:	Assistant du Ministre
ASEG	:	Analyse Socio-Economique selon le Genre
ASGM	:	Assistant du Secrétaire Général du Ministère
CCMP	:	Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CJ	:	Cellule Juridique
CMAJB	:	Centre Multimédia des Adolescent(e)s et des Jeunes du Bénin
CNJL	:	Conseil national de la jeunesse et des Loisirs
CNMSB	:	Centre National Médico-Sportif du Bénin
CNOSB	:	Comité National Olympique et Sportif Béninois
CNSMP	:	Conseil National du Sport Militaire et Paramilitaire
CORAF/WECARD	:	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles
CPMP	:	Commission de Passation des Marchés Publics
CSPRAI	:	Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle
CT	:	Conseillers techniques
DAC	:	Directeur Adjoint de Cabinet
DAF	:	Direction de l'Administration et des Finances
DC	:	Directeur de Cabinet
DDS	:	Direction Départementale du Sport
DIGRAP	:	Diagnostic Global, Rapide et Participatif
DIP	:	Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage
DISS	:	Direction des Infrastructures Sportives et Socio-Educatives
DJLVA	:	Direction de la Jeunesse, des Loisirs et de la Vie Associative
DPP	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
DSE	:	Direction du Sport d'Elite
DSFS	:	Direction du Sport et de la Formation Sportive
FAO	:	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'Agriculture
FIDA	:	Fonds International pour le Développement Agricole
FISCRCR	:	Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
FNDAJSL	:	Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, des Sports et de Loisirs
GCP	:	Gestion de Cycle de Projet
HCR	:	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
IGM	:	Inspecteur Générale du Ministère
MARP	:	Méthode Accélérée ou Active en Recherche Participative
MSp	:	Ministre des Sports
OBSSU	:	Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire
OBSVJ	:	Office Béninois des Services de Volontariat des Jeunes
OGCL	:	Office de Gestion des Centres de Loisirs
OGSB	:	Office de Gestion des Stades du Bénin

PAM	:	Programme Alimentaire Mondial
PAMS	:	Programme d'Appui à la Modernisation des Services
PCCC/SRAJ	:	Projet de Communication pour un Changement de Comportement en Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes
PCRIS	:	Programme de Construction et de Réhabilitation des Infrastructures Sportives
PDAJL	:	Programme de Développement des Activités de Jeunesse et de Loisirs
PDSISSE	:	Projet de Développement du Système d'Informations Statistiques pour le Suivi-Evaluation
PIP	:	Programme d'Investissement Public
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPDAS	:	Programme de Promotion du Développement des Activités Sportives
PRMP	:	Personne Responsable des Marchés Publics
PTA	:	Plan de Travail Annuel
SGAM	:	Secrétaire Général Adjoint du Ministère
SGM	:	Secrétaire Général du Ministère
SP	:	Secrétariat Particulier
UE	:	Union Européenne

LISTE DES TABLEAUX

Liste	Intitulés	Pages
Tableau N°1	Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	20
Tableau N°2	Tableau de bord de l'étude	26
Tableau N°3	Comparaison des phases de la Gestion du Cycle de Projet selon des agences et institutions	31
Tableau N°4	Répartition et taux de recouvrement du questionnaire N°1	45
Tableau N°4'	Répartition et taux de recouvrement du questionnaire N°2	46
Tableau N°5	Appréciation de la connaissance des programmes	49
Tableau N°6	Renseignement des indicateurs	50
Tableau N°7	Causes du défaut de renseignement des indicateurs (PS1)	51
Tableau N°8	Appréciation de la réalisation du programme	53
Tableau N°9	Implication préalable des bénéficiaires des programmes	54
Tableau N°10	Causes de la non implication des bénéficiaires des programmes (PS2)	55
Tableau N°11	Tableau de synthèse de l'étude sur la définition des programmes et projets publics au Ministère des Sports	64

LISTE DES GRAPHIQUES

Liste	Intitulés	Pages
Graphique N°1	Appréciation de la connaissance des programmes	50
Graphique N°2	Renseignement des indicateurs	51
Graphique N°3	Cause du défaut de renseignement	52
Graphique N°4	Appréciation de la réalisation du programme	53
Graphique N°5	Implication préalable des bénéficiaires à la définition des programmes	54
Graphique N°6	Cause de la non implication des bénéficiaires des programmes	55

LISTE DES ANNEXES

NUMEROS DES ANNEXES	TITRES
01	Plan indicatif du Ministère de la Jeunesse des Sports et Loisirs
02	Liste des ministres nommés au MJSL de 1957 à ce jour
03	Organigramme hiérarchique classique du Ministère
04-a	Echantillon des enquêtés
04-b	Questionnaire d'enquête N°1
04-c	Questionnaire d'enquête N°2
05	Schéma de réalisation du DIGRAP
06	Tableau de la démarche DIGRAP

GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

Activités : actions concrètes réalisées dans le cadre d'un programme ou projet permettant d'atteindre les résultats attendus.

Bénéficiaire : le bénéficiaire désigne celui pour qui est produite une prestation ou un service. Il s'agit des personnes concernées directement ou indirectement par les améliorations qu'amènera le projet.

Cycle de projet : ensemble de processus passant par les phases de préparation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des projets et des programmes de développement. C'est une succession d'étapes qui jalonnent la vie d'un projet, de l'émergence de l'idée initiale aux leçons tirées de son évaluation.

Définition de projet : la définition de projet est la première phase du cycle de vie d'un projet et consiste à :

- définir la problématique ;
- établir le but du projet ;
- définir les objectifs du projet ;
- identifier les critères de succès ;
- énumérer les hypothèses, les risques et les obstacles.

Diagnostic participatif : vise à recueillir et analyser les informations sur une situation ou un territoire donné en associant les bénéficiaires avant de proposer des améliorations concrètes.

Indicateurs : les indicateurs sont des outils destinés à mesurer l'avancement des programmes/ /projets et à évaluer la qualité des résultats.

Nouveau Management Public : transposition des règles du secteur privé dans le secteur public.

Objectif : c'est le but que l'on souhaite atteindre par le projet.

Parties prenantes : personnes/communautés qui peuvent (directement ou indirectement, positivement ou négativement) toucher ou être touchées par les résultats des projets ou programmes.

Performance : réussite remarquable, exploit. C'est le résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.

Population : ensemble des citoyens vivants sur un territoire encadré par un pouvoir public.

Processus : démarche transformant des éléments entrants en éléments sortants.

Projet : ensemble d'activités coordonnées mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis.

Projet de développement : ensemble cohérent et organisé d'activités menées collectivement, limitées dans le temps et l'espace qui nécessitent des moyens humains, financiers, matériels, pour améliorer la situation d'un groupe de personnes données.

Programme : ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis.

Renseignement des indicateurs : c'est l'estimation de la valeur cible et de la détermination de la valeur de référence.

Stratégie : c'est l'art de combiner habilement des actions pour atteindre un but déterminé.

Valeur cible : estimation quantifiée initiale correspondant à l'appréciation du besoin et du niveau de performance attendu.

Valeur de référence de l'indicateur : valeur de base connue et correcte de l'indicateur.

RÉSUMÉ

L'étude des programmes/projets au Ministère des Sports, nous a permis de constater que malgré les moyens considérables déployés par les pouvoirs publics dans la mise en œuvre des programmes/projets, ceux-ci n'atteignent pas leur objectif premier qui est la satisfaction des besoins de la population.

En effet, les offres de services publics ne rencontrent pas toujours les demandes. Il ressort donc de cette situation, le problème général de la défaillance dans la définition des programmes/projets publics. Il se manifeste par les problèmes spécifiques que sont :

- le défaut de renseignement des indicateurs ;
- la non implication des bénéficiaires des programmes et projets.

La présente étude vise à analyser les facteurs qui déterminent la défaillance dans la définition des programmes et projets publics afin de proposer des mesures correctives. Spécifiquement, elle vise à suggérer une démarche appropriée de renseignement des indicateurs et à contribuer à l'implication des bénéficiaires dans les interventions des programmes et projets.

Dans la logique d'un travail de recherche scientifique, des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques, nous ont permis de formuler des hypothèses :

- le défaut de renseignement des indicateurs est dû à la non définition des valeurs cibles ;
- la non implication des bénéficiaires des programmes et projets est due à l'absence de diagnostic participatif.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons mené des enquêtes. L'analyse des données recueillies auprès de nos enquêtés nous a permis de confirmer effectivement toutes nos hypothèses. Nous avons alors proposé des approches de solutions et fait des recommandations aussi bien à l'endroit des autorités que des gestionnaires de programmes pour la mise en œuvre des différentes approches de solutions proposées.

Mots-clés : programme-projet- définition/programme-projet - indicateurs – implication

SOMMAIRE

SOMMAIRE	XIV
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 :	4
DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
<u>SECTION 1</u> : DESCRIPTION DU MINISTERE DES SPORTS.....	5
<i>Paragraphe 1</i> : Présentation du Ministère des Sports	5
<i>Paragraphe 2</i> : Organisation structurelle du Ministère des Sports	7
<u>SECTION 2</u> : ETAT DES LIEUX ET INVENTAIRE	10
<i>Paragraphe 1</i> : Observations du stage.....	10
<i>Paragraphe 2</i> : Inventaire des résultats de l'état des lieux.....	16
CHAPITRE 2 :	18
DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	18
<u>SECTION 1</u> : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	19
<i>Paragraphe 1</i>	19
<i>Paragraphe 2</i> : Revue de littérature et approches théoriques.....	27
<u>SECTION 2</u> : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	40
<i>Paragraphe 1</i> : Définition du type de recherche et approche empirique	40
<i>Paragraphe 2</i> : Préparation des enquêtes, difficultés rencontrées et seuils de décision	44
CHAPITRE 3 :	48
DU CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE AUX SUGGESTIONS	48
<u>SECTION 1</u> : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	49
<i>Paragraphe 1</i> : Présentation et analyse des résultats d'enquête	49
<i>Paragraphe 2</i> : Validation des hypothèses et établissement du diagnostic.....	56
<u>SECTION 2</u> : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	58
<i>Paragraphe 1</i> : Les Approches de solutions.....	58
<i>Paragraphe 2</i> : Conditions de mise en œuvre des suggestions.....	61
CONCLUSION GENERALE	65
BIBLIOGRAPHIE	67
ANNEXES.....	70
TABLE DES MATIERES	82



INTRODUCTION GENERALE

Depuis l'accession de la République du Bénin à l'indépendance, le 1^{er} août 1960 jusqu'à nos jours, les secteurs de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ont rarement constitué à eux seuls, un département ministériel autonome.

Compte tenu de l'importance que revêtent ces secteurs et de la place qu'ils occupent dans une nation, avec l'ère du Renouveau démocratique et plus précisément à partir de 1997, la gestion de ces trois secteurs a été confiée à un département : Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, devenu depuis le 6 avril 2016, Ministère des Sports. Le secteur du sport avec tout ce qu'il englobe, constitue un facteur de richesse et de développement du capital humain.

C'est pour répondre aux besoins de la population et aux exigences du nouveau management public, que le gouvernement a instauré à travers les départements ministériels, des programmes et projets publics.

Ainsi, au Ministère des Sports, cadre institutionnel de notre stage, il a été créé en 2010, quatre (04) programmes et (02) projets pour répondre aux aspirations des couches juvéniles, des différentes fédérations et associations sportives et ludiques.

Mais malheureusement, malgré les dispositions prises par le Gouvernement pour une gestion transparente axée sur les résultats et avec l'investissement non négligeable, accordé à ces programmes et projets publics, nous avons constaté que les programmes publics au Ministère des Sports continuent de rencontrer des difficultés notamment :

- le défaut de renseignement des indicateurs ;
- la non implication des bénéficiaires des programmes et projets ;
- l'inexistence de document programme ;
- l'inexistence d'un système adéquat de collecte des données, etc.

En définitive, il se pose un problème de définition des programmes et projets publics dans le Ministère. Ce problème a retenu notre attention et suscite quelques interrogations. Pourquoi les indicateurs ne sont pas renseignés ? Quel est le processus qui conduit à la définition des programmes/projets publics au Ministère des Sports ? Quels sont les principes auxquels les gestionnaires des programmes et projets publics se réfèrent ?

Ce sont autant de questionnements qui ont motivé notre réflexion sur le sujet :
« Approches pour une meilleure définition des programmes et projets publics au Ministère des Sports ».

L'objectif principal de cette étude est de contribuer à une meilleure définition des programmes et projets.

L'étude de notre réflexion sera abordée à travers trois (03) chapitres :

- le premier chapitre traite du cadre institutionnel de l'étude ;
- le deuxième chapitre expose le cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- le troisième chapitre rend compte du cadre empirique de l'étude et des suggestions.



CHAPITRE 1 :
DU CADRE INSTITUTIONNEL
DE L'ETUDE

Le premier chapitre traite d'une part de la description du Ministère des Sports puis de l'état des lieux et de l'inventaire d'autre part.

Section 1 : Description du Ministère des Sports

Il est question ici de présenter le Ministère des Sports à travers son historique, ses missions et attributions, puis de rendre compte de sa structure organisationnelle (**cf annexe 3**). Cela permet de nous imprégner du contexte de l'étude.

Paragraphe 1 : Présentation du Ministère des Sports

Le Ministère des Sports est situé dans le quartier Saint-Jean 2 dans le 8^{ème} arrondissement de la Commune de Cotonou. Il est limité au Nord par le Groupement National des Sapeurs-Pompiers, au Sud par le bâtiment de l'UNAFRICA, à l'Ouest par le boulevard des Armées qui relie la place de l'Etoile rouge à la zone portuaire, et à l'Est par le Hall des Arts, Loisirs et Sports (HALS). Le plan indicatif du Ministère des Sports se trouve en **annexe 1**.

A- Historique

Depuis l'accession de la République du Bénin à l'indépendance, le 1^{er} août 1960 jusqu'à nos jours, les secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs ont rarement constitué à eux seuls un département ministériel autonome. En effet, les secteurs jeunesse et sports ont été rattachés selon les régimes qui se sont succédé au Ministère chargé de l'éducation ou au Ministère chargé de la culture.

Il a fallu attendre le premier gouvernement de l'ère du Renouveau démocratique (à partir de février 1990) pour voir l'avènement d'un Ministère spécifiquement chargé de la jeunesse et des sports. De même, le secteur des loisirs, qui était jadis considéré comme une préoccupation de la jeunesse ou une composante de la culture, a commencé par être rattaché au Ministère chargé de la Jeunesse et des Sports à partir de 1997.

Près de dix (10) ans après, cette cohésion retrouvée par les cadres chargés d'animer ces trois secteurs a failli être mise à mal en juin 2006 par le Gouvernement qui créa un Ministère de la Culture, des Sports et des Loisirs (MCSL). Mais très tôt, les cadres du

Ministère vont multiplier plaidoyers et sensibilisations qui reçurent un écho favorable auprès du Président de la République qui ramènera le statu quo un an plus tard par le décret n°2007-300 du 17 juin 2007 portant composition du Gouvernement.

Signalons que dans cette tourmente, ce Ministère a vu se succéder à sa tête, entre 1957 et le 30 juillet 2015, plus d'une trentaine de personnalités que nous avons répertoriées dans le tableau présenté en **annexe 2**.

B- Principales missions et attributions du Ministère des Sports

Les missions et attributions du Ministère des Sports sont fixées par le décret n°2016-460 du 03 août 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement dudit Ministère.

Ce texte assigne au Ministère des Sports, la principale mission de concevoir, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer la politique générale de l'Etat en matière de sport et d'épanouissement de la jeunesse, conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

A ce titre, il est chargé de :

- promouvoir le développement du sport pour toutes les couches de la population et encourager les actions qui valorisent les fonctions sociales et éducatives du sport ;
- orienter et contrôler toutes les structures du mouvement sportif national et superviser l'estimation des besoins, la planification et l'utilisation efficace et efficiente des ressources humaines, matérielles et financières ;
- identifier les poches de potentialités et élaborer un plan de développement des sports d'élite ;
- rechercher le financement public ou privé, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'investissement pour la promotion des sports d'élite, les sports de masse et la mise à disposition d'infrastructures sportives consacrées ;
- veiller à l'amélioration des performances des sportifs et assister le Comité national olympique et sportif béninois dans l'accomplissement de sa mission ;
- mettre en place, en partenariat avec les autorités locales, les infrastructures sportives, médico-sportives et veiller à leur bonne gestion sur toute l'étendue du territoire national ;

- œuvrer au développement et à la pratique des sports auprès des jeunes, en milieu scolaire et universitaire et à l'instauration de bourses sportives ;
- veiller à la mise en place d'infrastructures de loisirs innovantes et adaptées ;
- coordonner les activités des organisations intervenant dans le domaine des loisirs et de l'épanouissement de la jeunesse ;
- déterminer les objectifs d'éducation, de formation et d'assurance qualité des cadres animateurs sportifs.

Paragraphe 2 : Organisation structurelle du Ministère des Sports

Pour accomplir les missions et attributions mises à sa charge, le Ministère des Sports dispose des structures ci-après :

- les Services et personnes directement rattachés au ministre ;
- le Cabinet ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- le Secrétaire Général du Ministère ;
- les Directions Centrales ;
- les Directions Techniques ;
- les Directions Départementales ;
- les Organismes sous-tutelle ;
- les Organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative.

A- Les services et personnes directement rattachés au Ministre, l'Inspection Générale du Ministère, le Cabinet et le Secrétariat Général du Ministère

Les services et personnes directement rattachés au Ministre sont :

- le Secrétariat Particulier du Ministre ;
- la Cellule de Contrôle de Marchés Publics ;
- l'Assistant du Ministre ;
- le Garde du Corps ;
- les deux (02) Chauffeurs du Ministre.

Le Cabinet du Ministre comprend :

- un Directeur de Cabinet ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet ;
- cinq (05) Conseillers Techniques au maximum, selon les domaines de compétence du ministère dont un (01) conseiller technique juridique ;
- un assistant du Directeur de Cabinet.

L'Inspection Générale du Ministère dépend hiérarchiquement du Ministre des Sports et est en relation fonctionnelle avec le Ministre et le Secrétaire à la Présidence.

Le Secrétariat Général du Ministère comprend :

- le Secrétaire Général du Ministère ;
- le Secrétaire Général Adjoint ;
- l'Assistant du Secrétaire Général ;
- le Secrétariat Administratif du Ministère ;
- la Cellule juridique ;
- la Personne Responsable des Marchés Publics ;
- la Commission de Passation des Marchés Publics ;
- la Cellule Sectorielle de Pilotage de la réforme Administrative et Institutionnelle.

B- Les directions centrales, techniques, déconcentrées et structures sous tutelle

Les Directions Centrales du Ministère se composent de :

- la Direction de l'Administration et des Finances qui comprend :
 - le Secrétariat
 - le Service des ressources humaines et du dialogue social ;
 - le Service du budget et de la comptabilité ;
 - le Service du matériel et des services généraux ;
 - la Régie centrale.
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (où nous avons effectué notre stage) comprend :

- le Secrétariat ;
- le Service de la gestion du système d'information ;
- le Service de la coopération ;
- la Cellule de suivi évaluation/capitalisation des programmes et projets ;
- la Cellule environnementale.
- la Direction de l'informatique et du Pré-archivage.

Les Directions Techniques et départementales du Ministère comprennent :

- la Direction du Sport d'Elite ;
- la Direction du sport et de la formation sportive ;
- la Direction des Infrastructures sportives et socio-éducatives ;
- la Direction de la jeunesse, des loisirs et de la vie associative ;
- Les Directions départementales des sports.

Les Organismes sous-tutelle du Ministère sont :

- l'Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire ;
- l'Office de Gestion des Stades du Bénin ;
- l'Office de Gestion des centres de loisirs ;
- l'Office Béninois des Services de Volontariat des Jeunes ;
- le Centre National Médico-Sportif du Bénin ;
- le Centre Multimédia des Adolescent(e)s et des Jeunes du Bénin ;
- le Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs.

Les organes consultatifs et/ou délibératifs sont :

- le Conseil national du Sport Militaire et Para-Militaire ;
- le Conseil national olympique et sportif béninois ;
- le Conseil national de la jeunesse et des loisirs.

Les ressources humaines mises à la disposition du Ministère pour l'animation de ses différents services sont évaluées à cent quatre-vingt-deux (182) agents au 08 septembre 2016.

Au titre de l'exercice 2016, le budget du Ministère est de sept milliards huit cent trente-six millions soixante-dix mille (7 836 070 000) FCFA. Quant aux ressources matérielles du Ministère, elles sont constituées de bâtiments administratifs, d'équipements de bureau, d'un groupe électrogène de secours, de motos et de véhicules administratifs...

Après avoir décrit le Ministère des Sports, il convient d'aborder l'état des lieux et l'inventaire de ce département.

Section 2 : Etat des lieux et inventaire

Il s'agira dans cette section de présenter dans un premier temps, les observations du stage et dans un second temps de procéder à l'inventaire des résultats issus de l'état des lieux.

Paragraphe 1 : Observations du stage

Nous aborderons successivement les observations d'ordre général et celles relatives au management des programmes et projets du Ministère des Sports.

A- Constats d'ordre général

Le Ministère dispose d'un bâtiment central de type R+1 entièrement rénové avec deux ailes latérales R+2 et R+1 récemment construites, équipées et mises en service en 2007. L'ensemble est ceinturé par une clôture décorative.

Conclusion séquentielle 1 : Le Ministère dispose d'un cadre de travail attrayant (force)

Mais malheureusement, les installations électriques sont défectueuses depuis près de 3 ans. Certains bureaux de ce nouvel édifice et même la salle de conférence annexe sont privés de l'énergie électrique. La conséquence est que les agents s'échinent à exécuter les activités. Les climatiseurs ne fonctionnent point. Les dotations en fournitures de bureau sont octroyées aux agents au compte-gouttes. La réalisation des activités devient difficile.

Conclusion séquentielle 2 : Manque de fourniture et matériel de travail (faiblesse)

Malgré ces conditions peu motivantes de travail, le Ministère a tout de même fait quelques efforts qu'il convient de saluer. La plupart des services du Ministère disposent chacun d'un micro-ordinateur et d'une connexion internet. Les négociations sont en cours

pour la mise en réseau des ordinateurs (le réseau intranet du Ministère). De même, un important lot de micro-ordinateurs portatifs est mis à la disposition des cadres du Ministère.

Conclusion séquentielle 3 : Existence des matériels informatiques et moyens de communication (force)

Pour une bonne gestion de l'information, il faut instaurer des cadres formels pour une communication efficace. Le décret n°2016-460 du 03 août 2016 a prévu la tenue hebdomadaire d'un Comité de Direction (CODIR). Nous avons relevé qu'au Ministère des Sports, les CODIR se tiennent régulièrement et à bonne date.

Conclusion séquentielle 4 : Bonne circulation de l'information (force)

Conformément aux normes de techniques de conduite de réunion, pour être efficace, une réunion ne doit pas excéder 1h 30mn. Le cas échéant, il conviendrait de prévoir des pauses si possible des pauses- café pour aérer les esprits avant la poursuite. Il arrive souvent aux services techniques du Ministère de tenir des séances de travail avec certains partenaires de la société civile que sont les organisations sportives ou de jeunesse. Mais ces rencontres dépassent souvent le temps normal, deviennent ennuyeuses.

Conclusion séquentielle 5 : Non maîtrise des techniques de conduite de réunion (faiblesse)

La planification des activités d'une Direction participe à l'atteinte de ses résultats. Pour une bonne exécution des activités, il est recommandé que chaque structure dispose d'un manuel de procédures en vue de la réalisation effective de ses activités et par ricochet de ses missions. Le constat est que la plupart des Directions du Ministère ne disposent pas d'un manuel de procédures.

Conclusion séquentielle 6 : Inexistence de manuel de procédures (faiblesse)

Pendant que certains agents sont submergés de travail, d'autres sont pratiquement désœuvrés et ne manifestent aucune volonté de travailler.

Conclusion séquentielle 7 : Mauvaise répartition des tâches (faiblesse)

Le Ministère bénéficie des appuis des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour la mise en œuvre de son programme d'activités. Il s'agit notamment du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), du Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) et de l'Opérateur GSM /MTN.

Conclusion séquentielle 8 : Présence de Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour le financement des programmes du Ministère (opportunité)

A la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), direction dans laquelle nous avons effectué notre stage, nous avons constaté une ambiance conviviale entre les agents eux-mêmes d'une part, et entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques d'autre part ; ce qui favorise une bonne collaboration au sein du personnel.

Conclusion séquentielle 9 : Bonne ambiance de travail (force)

Les tâches à accomplir dans les différents services dans le cadre de la mission assignée à ce département en matière de promotion de l'éducation non formelle et du volontariat des jeunes, de promotion des activités sportives et ludiques au profit de toutes les couches de la population béninoise sont immenses. Cependant, tous les services et divisions ne sont pas suffisamment pourvus en personnel. Ce qui entraîne souvent une surcharge de travail et de longs délais de traitement des dossiers. Ajouté à cela, beaucoup de cadres ont fait valoir leurs droits à la retraite et leur remplacement n'a pas été effectué. Compte tenu de tout ce qui précède, les postes sont occupés par des agents non qualifiés ou dont les profils ne correspondent pas.

Conclusion séquentielle 10 : Insuffisance qualitative et quantitative du personnel (faiblesse)

Le Ministère dispose d'un parking aménagé et d'un parc de véhicules administratifs assez fournis. La plupart des directions disposent d'un véhicule administratif.

Conclusion séquentielle 11 : Acquisition de moyens roulants (force)

Dans le contexte actuel, un appel d'offres a été lancé pour l'acquisition de huit (08) véhicules 4x4 de type pick-up, de deux (02) véhicules 4x4 de type SUV, d'un minibus de 15 places et d'un (01) bus de 60 à 65 places au profit des services du Ministère.

Conclusion séquentielle 12 : Acquisition de moyens roulants (force)

Le cadre organique et le plan de formation du personnel sont élaborés, validés et mis en œuvre tous les trois ans. Le personnel bénéficie aussi bien des formations qualifiantes que diplômantes, pour actualiser ses connaissances et être plus efficace dans l'exercice de ses fonctions.

Conclusion séquentielle 13 : Existence d'un cadre organique et d'un plan de formation (force)

Cependant, certains agents sont laissés à eux-mêmes. En dehors des attributions vaguement définies dans les textes institutionnels, il n'existe presque pas de planification hebdomadaire des tâches. Beaucoup d'agents arrivent au service sans savoir ce qu'ils doivent faire au cours de la journée. De plus, les instructions données aux agents ne sont pas assorties de délais. Par ailleurs, ils ignorent les attentes et objectifs liés à leurs postes et emplois, et évoluent dans un environnement qui accorde très peu d'intérêt à l'évaluation des performances.

Conclusion séquentielle 14 : Absence d'un système d'évaluation des performances du personnel (faiblesse)

B- Constats spécifiques sur le management des programmes et projets du Ministère

Le programme est un ensemble de projets visant à concourir à un même but.

Le projet est un ensemble d'activités à mener dans le but d'atteindre un objectif déterminé dans un délai précis respectant une enveloppe budgétaire déterminée.

Au Ministère des Sports, il existe quatre (04) programmes et deux (02) projets :

- 1- Programme de Développement des Activités de Jeunesse et de loisirs (PDAJL) ;
- 2- Programme de Promotion du Développement des Activités Sportives (PPDAS) ;
- 3- Programme de Construction et de Réhabilitation des Infrastructures Sportives (PCRIS) ;
- 4- Programme d'Appui à la Modernisation des Services (PAMS) ;
- 5- Projet de Communication pour un Changement de Comportement en Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes (PCCC/SRAJ) ;
- 6- Projet de Développement du Système d'Informations Statistiques pour le Suivi-Evaluation (PDSISSE).

Avec l'avènement du nouveau management public, la gestion participative constitue un facteur prédominant pour toute Organisation qui s'inscrit dans la dynamique de la modernisation et de l'atteinte des objectifs.

Au Ministère des Sports, nous avons remarqué que les coordonnateurs de programmes et projets ne sont pas associés en amont de la préparation et à l'élaboration du budget. Ils sont absents aux instances de prise de décision. L'allocation des crédits est faite sans discussion préalable sur la pertinence des crédits sollicités.

Conclusion séquentielle 15 : Absence de gestion participative (faiblesse)

Une prise de connaissance des activités des programmes et projets nous a révélé que ces programmes et projets ne prennent pas toujours en compte les besoins des bénéficiaires. Ces derniers ne sont pas associés aux différentes phases desdits projets.

Conclusion séquentielle 16 : Non implication des bénéficiaires des programmes/projets (faiblesse)

Le budget sollicité par les coordonnateurs ne leur est pas totalement accordé. Les crédits alloués sont insuffisants pour faire face aux contraintes et aux ambitions des programmes.

Conclusion séquentielle 17 : Insuffisance des ressources financières affectées aux PIP (faiblesse)

Les séances de revues trimestrielles des Plans de Travail Annuel (PTA) se tiennent régulièrement.

Conclusion séquentielle 18 : Suivi de l'exécution des PTA (force).

La mobilité observée lors des nominations régulières à la tête des départements ministériels vient changer tout le dispositif mis en place à travers une équipe déjà avertie et acquise à la cause pour l'atteinte des résultats prédéfinis. Il n'existe pas un système qui permet de sédentariser les coordonnateurs à leur poste pour la période que doit durer les programmes.

Conclusion séquentielle 19 : Instabilité aux postes des coordonnateurs des programmes et projets (menace).

La performance des programmes et projets ne saurait être appréciée sans un cadre logique en bonne et due forme. Il est donc indiqué d'élaborer un document de base pour retracer le cycle de vie du projet, son évolution, les indicateurs de résultats, toute information utile au projet.

Au cours de notre stage à la DPP, nous avons constaté que les documents de programme et projets ne sont pas élaborés. L'identification des programmes devient difficile.

Conclusion séquentielle 20 : Inexistence de documents des programmes et projets (faiblesse)

Les coordonnateurs des programmes et projets du Ministère des Sports n'ont pas tous le profil requis en matière de gestion de projets. Ce qui entrave une bonne gestion desdits programmes et projets.

Conclusion séquentielle 21 : Inadéquation profil/poste des coordonnateurs (faiblesse)

Les comités de suivi des projets ne sont pas actifs et les missions de suivi-évaluation sont irrégulières. Par ailleurs, les agents de la Direction de la Programmation et de la Prospective ne sont pas associés aux gestionnaires de projets pour effectuer lesdites missions. Cette situation n'augure pas d'un bon suivi des programmes et projets. Ce qui fait que les indicateurs de résultats sont difficilement et souvent pas renseignés.

Conclusion séquentielle 22 : Inexistence d'un système adéquat de collecte de données (faiblesse)

L'évaluation des performances des programmes et projets requiert la disponibilité des indicateurs. L'examen des points d'exécution physique et financière des programmes et projets du Ministère des Sports nous a permis de noter que beaucoup d'indicateurs ne sont pas renseignés. Ce qui ne permet pas d'apprécier convenablement le degré d'atteinte des objectifs fixés à chaque programme.

Conclusion séquentielle 23 : Défaut de renseignement des indicateurs (faiblesse)

En ce qui concerne le rapport de performance, nous avons constaté que le Ministère accuse du retard dans l'élaboration et la validation dudit rapport. En effet, les rapports de performance des gestions 2014 et 2015 au cours de notre stage (juillet-septembre 2016) n'étaient pas encore validés. Il faut noter que celui de 2015 n'était même pas encore élaboré.

Conclusion séquentielle 24 : Retard dans l'élaboration et la validation des rapports de performance (faiblesse).

Après avoir procédé à l'état des lieux, essayons à présent de faire l'inventaire des résultats.

Paragraphe 2 : Inventaire des résultats de l'état des lieux

Il s'agira d'inventorier, d'une part, les atouts (forces et opportunités) qui méritent d'être valorisés, et les problèmes (faiblesses et menaces) qu'il conviendrait de maîtriser ou d'éradiquer d'autre part.

A- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Les atouts identifiés ci-dessus en termes de forces et d'opportunités sont au nombre de neuf (09). Ils se présentent comme suit :

- existence d'un cadre de travail attrayant ;
- existence des matériels informatiques et moyens de communication ;
- bonne circulation de l'information ;
- acquisition de moyens roulants ;
- existence d'un cadre organique et d'un plan de formation ;
- présence de Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ;
- bonne ambiance de travail ;
- bonne volonté d'approvisionnement de moyens roulants ;
- suivi de l'exécution des PTA.

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

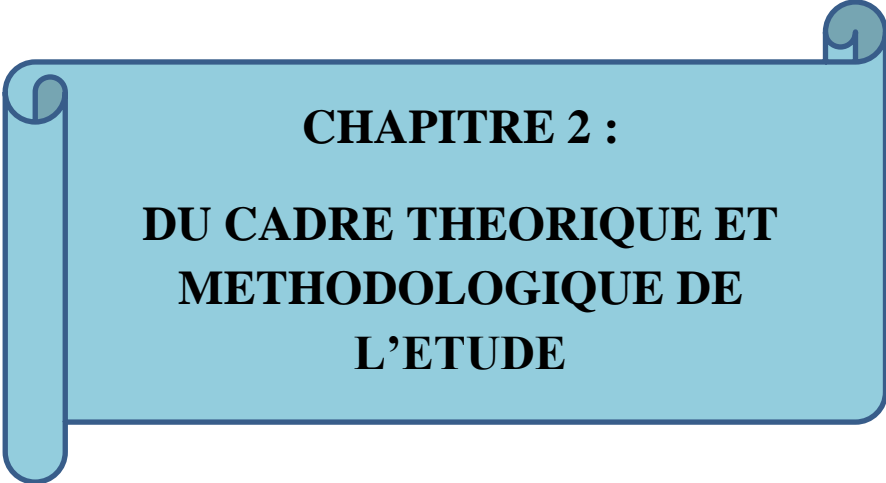
Les problèmes identifiés sous forme de faiblesses et menaces sont au nombre de quinze (15).

Ils sont énumérés comme ci-après :

- manque de fournitures et de matériels de travail ;
- non maîtrise des techniques de conduite de réunion ;
- inexistence de manuel de procédures ;
- mauvaise répartition des tâches ;
- insuffisance qualitative et quantitative du personnel ;
- absence d'un système d'évaluation des performances du personnel ;
- absence de gestion participative ;
- insuffisance des ressources financières affectées aux PIP ;

- instabilité aux postes des coordonnateurs des programmes et projets ;
- inexistence d'un document de programme et projet ;
- inadéquation profil/poste des coordonnateurs ;
- inexistence d'un système adéquat de collecte de données ;
- défaut de renseignement des indicateurs ;
- retard dans l'élaboration et la validation des rapports de performance ;
- non implication des bénéficiaires des programmes / projets ;

Après cet état des lieux, il convient de cibler la problématique et d'adopter une méthodologie de recherche. C'est l'objet du deuxième chapitre.



CHAPITRE 2 :
DU CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE

Le deuxième chapitre est consacré d'une part, au cadre théorique de l'étude (argumentaire, justification du thème, objectifs et hypothèses de l'étude, revue de littérature) puis aux approches méthodologiques et collecte des données, d'autre part.

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Il est question du ciblage de la problématique, des objectifs de l'étude et hypothèses de l'étude d'une part, puis des approches théoriques et de la revue de littérature d'autre part.

Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique, objectifs et hypothèses de l'étude

Nous aborderons le ciblage de la problématique avant de passer à la détermination des objectifs et hypothèses de notre étude.

A- Ciblage de la problématique

Le ciblage de la problématique de notre étude passe par le choix et la spécification de la problématique, puis par la justification et l'intérêt de l'étude.

1- Choix et spécification de la problématique de l'étude

Le choix et la spécification de notre problématique d'étude sont faits à partir de l'identification des problématiques possibles. Ce choix résulte du regroupement par centre d'intérêt des différents problèmes inventoriés.

a- Identification des problématiques possibles

Les différents problèmes inventoriés ci-dessus sont regroupés par centre d'intérêt en vue de dégager les différentes problématiques possibles.

❖ Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Tableau 1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Fonctionnement des services	<ul style="list-style-type: none"> -manque de fourniture et de matériel de travail ; -non maîtrise des techniques de conduite de réunion ; -inexistence de manuel de procédures; -retard dans l'élaboration et la validation des rapports de performance ; -absence de gestion participative ; 	Dysfonctionnement des services du Ministère	Problématique de l'amélioration du fonctionnement des services du Ministère
2	Gestion du personnel	<ul style="list-style-type: none"> -mauvaise répartition des tâches ; -insuffisance qualitative et quantitative du personnel ; -mauvais encadrement des agents et absence d'un système d'évaluation des performances du personnel ; -instabilité des coordonnateurs des programmes et projets ; -inadéquation profil/poste des coordonnateurs ; 	Gestion peu efficace du personnel du Ministère	Problématique d'une gestion optimale du personnel
3	Définition des programmes et projets publics	<ul style="list-style-type: none"> -insuffisance des ressources financières affectées aux PIP ; -inexistence de documents de programme et projet ; -inexistence d'un système adéquat de collecte de données ; -défaut de renseignement des indicateurs de performance liés aux PIP ; -non implication des bénéficiaires des programmes/projets. 	Défaillance dans la définition des programmes et projets publics	Problématique d'une meilleure définition des programmes et projets publics

Source : Conçu sur la base des observations de stage

Le tableau à la page précédente a permis de dégager trois (03) différentes problématiques qui s'intitulent successivement :

- Problématique de l'amélioration du fonctionnement des services du Ministère ;
- Problématique de la gestion optimale du personnel ;
- Problématique d'une meilleure définition des programmes et projets publics ;

Face à cette multitude de problématiques identifiées, il nous faut choisir et spécifier celle qui sous-tend la présente étude.

b- Choix et spécification de la thématique (argumentaire)

Une réflexion portée sur l'ensemble des problématiques ci-dessus révèle qu'elles méritent toutes une attention particulière et un examen profond en vue de pallier les dysfonctionnements qui constituent des obstacles à l'émergence du secteur.

Mais pour respecter l'usage selon lequel, un mémoire professionnel ne doit traiter que d'une seule problématique, nous avons dû focaliser notre attention sur l'importance relative de chacune d'elles. Tout en tenant compte des acquis de notre formation en management des services publics et le caractère spécifique desdites thématiques présentées, notre choix a donc porté sur la problématique relative aux programmes et projets publics.

❖ Nature et spécification de la problématique de l'étude

A la lumière des considérations ci-dessus évoquées, la problématique que nous avons retenue pour les besoins du présent travail est libellée de la façon suivante :

« Approches pour une meilleure définition des programmes et projets publics au Ministère des Sports ».

Le problème général (PG) qui suscite cette problématique est : la défaillance dans la définition des programmes et projets publics.

Dans le même ordre d'idées, nous avons également ciblé, parmi les différents problèmes liés à cette problématique, ceux qui nous semblent plus complexes et plus pertinents, et dont la résolution contribuera à l'amélioration du problème général du contexte.

Nous avons tenu compte des aspirations majeures exprimées par les agents du Ministère lors de nos entretiens exploratoires.

Ces problèmes spécifiques sont au nombre de deux (02) et se présentent de la façon suivante :

Problème spécifique 1 (PS1) : le défaut de renseignement des indicateurs ;

Problème spécifique 2 (PS2) : la non implication des bénéficiaires des programmes et projets publics.

2- Justification et intérêt du sujet

a- Justification

Avec l'avènement du nouveau management public ayant pour corollaire l'introduction des pratiques du management privé dans l'administration publique, les autorités publiques ont opté pour l'élaboration et la mise en place des programmes et projets de développement.

C'est en s'inscrivant dans cette logique que le Ministère des Sports a élaboré quatre (04) programmes et deux (02) projets :

- 1- Programme de Développement des Activités de Jeunesse et de Loisirs (PDAJL) ;
- 2- Programme de Promotion du Développement des Activités Sportives (PPDAS) ;
- 3- Programme de Construction et de Réhabilitation des Infrastructures Sportives (PCRIS) ;
- 4- Programme d'Appui à la Modernisation des Services (PAMS) ;
- 5- Projet de Communication pour un Changement de Comportement en Santé de la Reproduction des Adolescents et des Jeunes (PCCC/SRAJ) ;
- 6- Projet de Développement du Système d'Informations Statistiques pour le Suivi-Evaluation (PDSISSE).

Le but principal de tous ces programmes et projets est de satisfaire les besoins de la population.

Notre stage au Ministère des Sports, et spécifiquement à la Direction de la Programmation et de la Prospective, nous a énormément éduquée sur le fonctionnement des programmes et des projets de ce Ministère.

En effet, le cycle de vie d'un projet comporte trois phases :

- la phase de définition du projet ou d'identification ;
- la phase de mise en œuvre du projet ou d'exécution ;
- la phase de fin de projet ou de clôture.

Dans le contexte actuel de notre étude, et sur la base des problèmes spécifiques que nous avons identifiés, nous aborderons la phase de définition du projet qui prend en compte l'implication des bénéficiaires et l'identification des critères de succès à travers les indicateurs.

Mais malheureusement, l'état des lieux au Ministère des Sports nous a permis de remarquer que peu d'attention est accordée à la définition des programmes et projets. En conséquence, cette situation crée d'énormes difficultés qui handicapent l'atteinte des objectifs et par ricochet le développement de ces programmes.

b- Intérêt de l'étude

Notre présent travail a ainsi un triple intérêt :

- ✓ premièrement, il permet d'étudier, pour la première fois, la question relative au fonctionnement des PIP dans le contexte particulier du Ministère des Sports ;
- ✓ deuxièmement, il offre l'opportunité de satisfaire objectivement les besoins en matière de performance des programmes et projets de ce département ;
- ✓ troisièmement, il contribue à améliorer la gestion des PIP en tenant compte des différentes phases d'élaboration sur la base des méthodes et techniques appropriées.

Il ressort de ce ciblage les interrogations ci-après :

- Pourquoi les indicateurs ne sont pas renseignés ?
- Quel est le processus qui conduit à la détermination des programmes et projets publics au Ministère des Sports ?

- Quels sont les principes auxquels les gestionnaires des programmes et projets publics se réfèrent ?

B- Objectifs et hypothèses de l'étude

Cette partie sera consacrée d'abord aux objectifs, ensuite aux hypothèses et enfin au tableau de bord de l'étude.

1- Les objectifs de l'étude

Au regard des différents problèmes relevés ci-dessus, la fixation des objectifs de l'étude se fera également en termes d'objectifs généraux et spécifiques.

Ainsi, l'objectif général visé par le présent travail est de contribuer à une meilleure définition des programmes et projets du Ministère des Sports.

De cet objectif général, nous avons déduit deux (02) objectifs spécifiques qui se présentent ainsi :

Objectif spécifique 1 (OS1) : suggérer une démarche appropriée de renseignement des indicateurs ;

Objectif spécifique 2 (OS2) : contribuer à l'implication des bénéficiaires dans les interventions des programmes et projets publics.

Après avoir fixé les objectifs de l'étude, nous allons à présent faire ressortir les hypothèses. Celles-ci sont dégagées à partir des différentes causes supposées être à la base des problèmes ci-dessus rappelés. Mais en raison du fait que la cause générale est la formulation des différentes causes spécifiques, seules ces dernières sont présentées.

2- Les hypothèses de l'étude

La cause relative au problème spécifique 1 est : la non définition des valeurs cibles.

La cause du problème spécifique 2 est : l'absence d'un diagnostic participatif.

En fonction de ce qui précède, deux hypothèses ont été dégagées. Elles sont formulées comme suit :

Hypothèse spécifique 1 (HS1) : la non définition des valeurs cibles explique le défaut de renseignement des indicateurs ;

Hypothèse spécifique 2(HS2) : la non implication des bénéficiaires dans les réalisations des PIP est due à l'absence d'un diagnostic participatif.

Tous ces éléments ont permis d'élaborer le tableau de bord de notre étude qui se présente comme suit :

Tableau 2 : Tableau de bord de l'étude (TBE)

Niveaux d'analyse	Problématique		Objectifs	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
Niveau général	<u>Problème général :</u> Défaillance dans la définition des programmes et projets publics		<u>Objectif général :</u> Contribuer à une meilleure définition des programmes et projets publics	<u>Cause générale</u> -----	<u>Hypothèse Générale :</u> -----
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème Spécifique 1 :</u> Le défaut de renseignement des indicateurs	<u>Objectif Spécifique 1 :</u> Suggérer une démarche appropriée de renseignement des indicateurs	<u>Cause spécifique 1 :</u> Non définition des valeurs cibles	<u>Hypothèse Spécifique 1 :</u> La non définition des valeurs cibles explique le défaut de renseignement des indicateurs
	2	<u>Problème Spécifique 2 :</u> La non implication des bénéficiaires des programmes et projets publics	<u>Objectif Spécifique 2 :</u> Contribuer à l'implication des bénéficiaires dans les interventions des programmes et projets publics	<u>Cause spécifique 2 :</u> Absence d'un diagnostic participatif	<u>Hypothèse Spécifique 2 :</u> La non implication des bénéficiaires dans les interventions des Programmes et projets publics est due à l'absence d'un diagnostic participatif

Paragraphe 2 : Revue de littérature et approches théoriques

Ce paragraphe aborde d'une part, la revue de littérature et les approches théoriques retenues pour la présente étude, d'autre part.

A- Revue de littérature

La revue de littérature que nous présentons ci-dessous vise à faire l'état des lieux des connaissances liées à notre problématique afin d'aider à mieux cerner les notions indispensables à la compréhension et au développement de notre thème. L'exposé de cette revue de littérature a pris en compte les concepts liés au problème général de la défaillance dans la définition des programmes et projets publics, puis ceux relatifs aux problèmes spécifiques.

1- Clarification des concepts relatifs au thème de recherche

a- Notion de Programme public

Dans les termes du dictionnaire français « le Robert », un Programme est une suite d'actions que l'on se propose d'accomplir pour arriver à un résultat.

Selon **Collange, Demangel et Poinsard (2006)**, un programme est un ensemble homogène d'activités d'un Organisme poursuivant une finalité générale commune.

Un programme est un ensemble d'actions qui permettent la mise en œuvre d'un plan. On entend par programme public, celui élaboré et/ou adopté par une autorité au niveau national, régional ou local. Ce sont des programmes de développement qui peuvent être élaborés par l'exécutif en vue de son adoption par le Parlement suivant une procédure législative.

En science de gestion des projets, le programme de développement est un ensemble de projets cohérents qui aboutiront, par leurs objectifs respectifs ou spécifiques, à la réalisation d'un objectif global qui est celui du programme.

Selon la conception de la **Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2010)**, le programme est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des indicateurs de performance définis.

Par ailleurs, l'approche-programme est conçue par le **Programme des Nations Unies pour le Développement (1997)** comme un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche-programme permet à tous les donateurs, sous la conduite du gouvernement, de fournir un appui à un ou plusieurs éléments du programme-cadre, en tenant compte de leur avantage comparatif. Il encourage l'intégration de toutes les ressources disponibles (nationales et extérieures) en vue de répondre aux priorités nationales.

En principe, les programmes recouvrent et décrivent la totalité des activités et des moyens du ministère ou de l'Organisme considéré. Ils décrivent les grandes missions de l'Administration et ne devraient se modifier qu'à l'horizon du moyen terme.

Le Programme d'Investissement Public (PIP) décrit le cadre de cohérence des investissements publics avec les grandes orientations de l'Etat (politiques sectorielles, plans quinquennaux...).

Pour le **Conseil National de Nièvre (2012)**, un investissement est dit public lorsque d'un point de vue organique, il est réalisé par une entité publique ; selon un point de vue matériel, le fait d'être destiné à la réalisation d'une mission de service public ou d'intérêt général fonde le caractère public de l'investissement. Ce qui confère à un programme public le caractère d'investissement est que certaines dépenses portent leurs effets bien au-delà d'un horizon de court terme.

b- Notion de projet public

Selon l'Afnor (norme X50-I 05), un projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. Un projet est donc caractérisé par des objectifs, un délai, un coût à respecter avec une mobilisation de moyens et d'acteurs divers.

Un projet est un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entreprises dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques.

Abondant dans le même sens, la norme ISO/1006 définit le projet comme un ensemble d'étapes et d'activités coordonnées ayant pour but de répondre à un besoin exprimé par un client dans un délai imparti et avec un coût estimé au préalable.

Ainsi **GITTINGER (1985)**, conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

Les projets publics ou d'Etat sont ceux initiés par la puissance publique.

c- Définition d'un programme/projet public

La définition d'un programme ou projet est régie par des règles qui se caractérisent par différentes phases. Tout projet /programme s'inscrit dans un cycle qui est composé de plusieurs phases dont les appellations diffèrent d'un auteur à un autre.

Le cycle de projet est un ensemble de processus passant par les phases de préparation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des projets et des programmes de développement.

L'appellation cycle sous-entend que les différentes phases sont interdépendantes les unes des autres ; elles sont indissociables et la maîtrise de ces phases passe nécessairement par une vision intégrée et cohérente dans les différentes démarches de la Gestion du Cycle de Projet.

Plusieurs auteurs ont proposé des nomenclatures différentes pour définir le cycle de vie d'un projet.

Adams et al. (1979), proposent quatre (04) phases :

- Phase de conception ;
- Phase de planification ;
- Phase d'exécution ;
- Phase de terminaison.

Quant à **O'SHAUGHNESSY (1992)**, le cycle de vie d'un projet comporte trois (03) phases :

- phase de développement ;
- phase de réalisation ;
- phase opérationnelle.

La phase de développement a pour but de définir et d'analyser en profondeur le projet de façon à prendre une décision relativement à son acceptation ou à son refus.

La phase de développement comporte les activités ci-après :

- conception (problématique, besoin, opportunité et idée) ;
- présélection (élaboration des projets possibles et priorisation des projets) ;
- formulation et évaluation préliminaire (cadre logique préliminaire et préfaisabilité) ;
- faisabilité et formulation finale du projet (analyse de faisabilité et cadre logique révisé) ;
- décision.

Pour **YODA (2004)**, il n'existe pas une liste universelle et exhaustive des différentes phases des cycles de projets ou programmes. Chaque Organisation, chaque Organisme ou chaque Agence de développement, dispose d'un canevas de travail avec une méthodologie d'intervention qui respecte un certain nombre de successions d'étapes en fonction de leurs modes d'intervention.

Mais d'une façon générale, tous les cycles de projet entrant dans le cadre de la coopération au développement se composent de trois grandes phases qui sont :

- **Une phase de préparation du projet ;**
- **Une phase de mise en œuvre du projet ;**
- **Une phase d'évaluation du projet.**

A chaque grande phase, correspondent d'autres phases qui diffèrent en fonction des Organismes œuvrant dans le domaine du développement.

Le tableau suivant établit une étude comparative entre les phases de programme et projet de certains Organismes.

Tableau N°3 : Comparaison des phases de la Gestion du Cycle de Projet selon des agences et institutions

Organismes	Phase de préparation	Phase de mise en œuvre	Phase d'évaluation
<i>Union Européenne (UE)</i>	1-Programmation 2-Identification 3-Instruction 4-Financement	Mise en œuvre	Evaluation
Banque Mondiale (BM)	1-Stratégie d'assistance pays 2-Identification 3-Préparation 4-Appréciation 5-Négociation et conseil d'administration	1-Mise en œuvre et supervision 2-achèvement de la mise en œuvre	Evaluation
Fonds International pour le Développement de l'Agriculture (FIDA)	1-Admission 2-Formulation 3-Pré évaluation 4-Négociation et Approbation	Exécution	Evaluation
Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)	1-Préparation de la formulation 2-Etude préliminaire et avant-projet 3-Elaboration 4-Analyse des résultats attendus 5-Rédaction du document attendu	Mise en œuvre	Evaluation

Source : Blaise YODA, Montage et gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention, mémoire de troisième cycle en Agronomie, Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès. 2004. P.83

Les méthodes de travail peuvent alors différer d'un Organisme à un autre, mais en réalité, les démarches se ressemblent énormément, même si le tableau laisse entrevoir des appellations différentes au niveau de chaque étape de la phase de préparation du projet.

Pour expliquer cela, l'**Union Européenne (2001)** affirme que malgré les différences que l'on rencontre d'une Institution à une autre au niveau des contenus et des procédures des cycles de projet, on remarque dans toutes les Institutions que le cycle couvre trois thèmes communs :

- 1- le cycle définit à chaque stade les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités ;
- 2- les phases du cycle suivent une progression (chaque phase doit être complétée avant d'aborder sereinement la phase suivante) ;
- 3- le cycle s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets futurs.

De tout ce qui précède, nous pouvons déduire que les différentes phases des programmes et projets sont interdépendantes. Il s'avère donc important et capital de bien conduire la première phase, c'est-à-dire de bien définir le programme ou le projet. Dans le cas contraire, extrapoler une phase pour l'autre serait tâche vaine et ne saurait aboutir à une atteinte effective des objectifs.

La phase de préparation regroupe l'ensemble des activités suivantes :

- analyse de la situation de départ pour identifier les problèmes et les potentialités ;
- examen des principales idées retenues tenant compte des bénéficiaires, et de certaines priorités sectorielles ou nationales ;
- participation des bénéficiaires et des autres parties prenantes à la spécification du projet ; (la faisabilité et la viabilité) ;
- analyse des problèmes et des objectifs ;
- formulation des stratégies tirant parti des leçons de l'expérience du passé avec la participation des bénéficiaires et des autres parties prenantes ;
- examen des indicateurs socio-économiques ;
- traduction de l'ensemble des idées pertinentes en plans opérationnels de projet ;

- élaboration de la matrice de planification (cadre logique ou schéma de planification des projets) ;
- évaluation (évaluation ex ante) de la pertinence des idées, de la viabilité et de la qualité du projet ;

2- Point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques

a- Contributions antérieures relatives au problème de défaut de renseignement des indicateurs de performance

Selon **de Amorim, A., Cavalier, B., Ruleta, M., Yard, Y., (2005 : 21)**, un indicateur est la mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un élément de qualité ou d'une variable du contexte. L'indicateur produit une information synthétique quantifiée permettant d'apprécier les divers aspects d'un projet, d'un programme ou d'une stratégie de développement. Il permet d'obtenir des comparaisons synchroniques ou diachroniques.

Quant à **Collange et al (2006,P. 10)**¹,

Un indicateur est une variable ayant pour objet de mesurer, de décrire ou d'apprécier totalement ou partiellement un état, une situation et/ou l'évolution d'une activité ou d'un programme ; en y ajoutant qu'il doit permettre de :

- *fixer des cibles traduisant les objectifs ;*
- *mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;*
- *comprendre et analyser ces réalisations ;*
- *orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;*
- *nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.*

(Source : Lexique GE Pilote-Site de l'Etat de Genève)

En tenant toujours compte de l'importance des indicateurs dans un programme, Collange et al. (2006) recommandent de **privilégier si possible l'usage d'indicateurs exprimés en proportion de la cible à atteindre**. Bien entendu, la valeur cible fixée en tant que niveau à atteindre pour réaliser l'objectif retenu constitue la référence naturelle de

¹ Royaume du Maroc, « Guide de gestion budgétaire axée sur les résultats » -Annexe à la circulaire du Premier ministre 12/2001 du 25 décembre 2001 relative à l'adaptation de la programmation et de l'exécution du budget

nombreux indicateurs. Il est donc nécessaire de préciser le terme auquel l'atteinte de la cible est prévue.

Abondant dans le même sens, **Saucier (1995 : 23)²**, cité par Nadeau-Beaulieu (2001), montre l'utilité des indicateurs en ces termes, les indicateurs de performance sont une mesure dont les valeurs sont utilisées comme points de repère dans l'appréciation de l'évolution d'un phénomène plus ou moins quantifiable.

La Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2011), pense quant à elle qu'il est indispensable de renseigner les indicateurs tout en procédant à :

- **une étude de référence initiale** (parfois simplement appelée « étude de référence ») qui est une analyse décrivant la situation initiale (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies ;
- **une étude de référence finale** menée au terme du projet (elle est généralement réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du projet) pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer le changement.

« Les indicateurs sont des outils destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfices que peuvent en dégager les parties prenantes. Ils représentent un des moyens essentiels pour améliorer la qualité et l'impact sur le développement des projets. Les indicateurs font intégralement partie de la technique du cadre logique. Les indicateurs sont conçus pour être appliqués à tous les niveaux du cadre logique d'un projet » (**CORAF/WECARD, P.16**).

Inspirés notamment de la Nouvelle gestion publique, certains auteurs comme **Aristigueta, Maria P., Cooksy, Leslie J., Nelson, Carl W.,(2001)**, mettent en évidence l'importance des indicateurs de performance pour le suivi principalement opérationnel de la mise en œuvre des politiques publiques. Indicateurs qui permettent la mise en relation des

² Saucier, Alain, Les indicateurs et la gestion par résultats, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des services sociaux, 1995, P.23

inputs (ressources mises à disposition des politiques publiques) avec les outputs ou prestations offertes.

C'est la raison pour laquelle il paraît évident que des indicateurs relatifs à l'atteinte du public cible, à la transformation de son comportement et à la part de la résolution du problème sont indispensables au pilotage des politiques publiques.

En parcourant tous les auteurs cités supra, nous concluons que les indicateurs sont indispensables en ce qui concerne la gestion des programmes et projets publics. Il est donc impérieux de déterminer des valeurs de référence surtout des valeurs cibles pour renseigner les indicateurs.

b- Contributions antérieures relatives au problème de la non implication des bénéficiaires des programmes et projets publics.

« Le terme bénéficiaire est un terme générique, issu des politiques publiques, désignant celui pour qui est produit une prestation ou un service, donc une population cible d'usagers, potentiellement bénéficiaires de la politique engagée » (France Bénévolat 2014, p.5)

D'après **DRUCKER** (1988, cité par **AUBY**, 1996), « la chose essentielle à se rappeler sur l'entreprise, c'est que les résultats ne sont pas internes, mais externes. Le résultat d'une entreprise est un client satisfait ». Par conséquent, la réussite d'un programme de développement n'est pas la consommation des ressources mais plutôt la résolution d'un problème social, de la satisfaction des besoins des populations bénéficiaires.

Pour **CHEMLA-LAFAY et CHOL** (2006), améliorer la performance publique n'est pas simplement un exercice que doivent mener en interne les gestionnaires de l'administration. Il s'agit bien là de revenir à l'idée première de la performance qui est de se poser la question du bénéficiaire du service. Les programmes de modernisation mis en œuvre doivent avoir une composante liée à la manière de servir le citoyen.

En effet, dans une démocratie, la population n'est pas seulement bénéficiaire des politiques publiques et consommatrice de services publics, mais elle est propriétaire de l'administration publique.

Ces auteurs suggèrent qu'une liberté de choix soit donnée au bénéficiaire des services parce qu'il n'est plus uniquement la cible de l'intervention publique mais il en est également coresponsable.

Le Larousse 2013 définit la participation comme le fait de prendre part, de contribuer et de collaborer.

Quant au **FIDA (2001)**, il précise que « La participation est une perception partagée et un facteur de responsabilisation conduisant à la prise de décisions en commun. Elle commence par la concertation, passe par la négociation (des problèmes, solutions et approches) pour aboutir à la prise de décisions et à l'action ».

MEISTER (1971) cité par **BOUKHARI (1994)** définit la participation comme « une organisation volontaire de deux ou plusieurs individus dans une activité commune dont ils n'entendent pas uniquement tirer les bénéfices personnels et immédiats ».

Selon le **Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (2008 : 19)**, la participation fait référence à l'implication complète et égale de tous les membres de la communauté dans les processus de prise de décisions et dans les activités qui affectent leur vie, tant dans la sphère publique que privée. Le niveau de participation dépendra de la satisfaction qu'en éprouvent les gens et de ce qu'ils peuvent retirer de ce processus. La participation nécessite également que nous écoutions les gens au lieu de les informer et de décider pour eux ».

BOUKHARI (1994) estime que la participation devrait aussi être considérée comme un acte politique car elle permet aux voix de se faire entendre et modifie ainsi les rapports de force. Elle encourage la responsabilité et la transparence. La participation, c'est la démocratie, c'est les droits de l'homme.

Selon le Programme Alimentaire Mondial (2001), la participation conduit à des programmes de meilleure qualité et à de meilleurs résultats pour les bénéficiaires.

Pour montrer toujours l'importance de la participation, il donne les avantages liés à cette approche :

- la participation débouche sur des programmes plus efficaces ;

- la participation débouche sur des programmes plus efficaces ;
- la participation se traduit par une plus grande égalité dans la distribution des ressources ;
- la participation habilite les populations.

Le FIDA (2001) en voulant accroître l'impact de ses projets au moyen des approches participatives, résume les atouts de la participation en notant qu'elle permet de :

- s'assurer que la conception du projet traduise bien les priorités réelles des bénéficiaires et soit pertinente et réaliste de leur point de vue ;
- s'assurer que le projet atteigne la population qu'il vise et écoute son opinion ;
- renforcer la prise en charge, la motivation et en fin de compte la durabilité ;
- rendre le projet transparent et compréhensible pour les bénéficiaires ;
- produire des savoirs ;
- faciliter la sensibilisation au sommet (partenariats) et à la base (en demandant des droits sur le plan politique) ;
- avertir rapidement des problèmes qui surgissent.

Nul ne pourra donner de façon exhaustive l'importance capitale que revêt l'approche participative dans le cycle de vie du projet, tellement elle est immense. C'est pourquoi nous allons aborder la vision de quelques auteurs par rapport à ce concept.

Carrel M., (2008) cité par **Ebelin** (2012), pense que l'approche participative désigne l'intervention directe des habitants dans la définition, la problématisation et la gestion des affaires publiques. Il s'agit donc d'un moyen pour les habitants de s'exprimer sur l'espace public.

L'intérêt de réaliser l'approche participative est **de prendre en compte les idées des citoyens** qui ont « des choses essentielles et pertinentes à apprendre aux élus et aux techniciens, parce qu'ils **sont porteurs d'une expertise d'usage**, indispensable à la réussite du projet ».

Pour **la Banque Africaine de Développement(2001)**, la participation peut être définie comme le processus par lequel des personnes intéressées (parties prenantes) influencent et

contrôlent ensemble les initiatives de développement, les décisions et ressources qui les concernent.

Dans la pratique, cela implique l'adoption de mesures pour identifier les parties prenantes concernées, partager l'information avec elles, écouter leurs points de vue, les impliquer dans le processus de planification du développement et de prise de décision, contribuer au renforcement de leurs capacités et enfin, leur donner la possibilité d'initier, de gérer et de contrôler elles-mêmes leur propre développement.

Les principales raisons qui expliquent les échecs des projets se résument au fait que les projets sont conçus, menés sans réelle consultation des populations concernées, d'où leurs inadaptations à certaines réalités culturelles, sociales, économiques, environnementales, etc.

Ces inadéquations ont envoyé les acteurs du développement à mettre au point des méthodes permettant de mieux associer les populations et l'ensemble des protagonistes aux projets.

Parmi ces méthodes, on peut compter :

- la Méthode Accélérée ou Active en Recherche Participative (MARPA) ;
- l'Analyse Socio-Economique selon le Genre (ASEG) ;
- le Diagnostic Global, Rapide et Participatif (DIGRAP).

La FAO (1995) conçoit la MARPA comme une méthode participative de diagnostic rapide des conditions physiques et socio-économiques au niveau du terroir et de conception de schéma d'aménagement intégré.

ILBOUDO(2002) définit la MARPA comme une séquence systématique d'activités interdisciplinaires pour la production de l'information pertinente sur les conditions de vie en milieu rural, et ce d'une manière itérative et efficace.

L'ASEG qui s'inscrit dans un programme de la FAO : le programme d'analyse socio-économique selon le genre, a été initié en 1993 afin de renforcer, au regard des défis soulevés par le développement, la prise de conscience sur les questions liées au genre pour la production de l'information pertinente sur les conditions de vie en milieu rural, et, ce, d'une manière itérative et efficace.

D'après BOUKHARI (1997), le DIGRAP est l'ensemble des activités d'échange (entre intervenants et populations), d'information et de raisonnement qui permettent :

- d'identifier :
 - les contraintes : problèmes, besoins, attentes,...(tout ce qui ne marche pas ou qui manque)
 - les atouts : les avantages, les potentialités, les ressources... (possibilités d'amélioration)
- d'hierarchiser ou rechercher les priorités et les questions pertinentes, etc. ;
- de rechercher et trouver des solutions, etc.
- de proposer et négocier des actions à mener pour améliorer la situation actuelle ;
- d'évaluer les coûts, les avantages, l'impact et les risques de la mise en œuvre du programme ;
- de définir « qui doit faire quoi » ou déterminer les responsabilités.

L'utilisation du DIGRAP en tant que système permet de mieux organiser l'intervention et propose un cadre de réflexion qui doit améliorer les processus de communication. La méthode DIGRAP consiste à échanger le savoir et à recueillir les données, à analyser, à raisonner, à comparer, et à aider les populations, à résoudre leurs problèmes et à les amener à participer à l'élaboration des programmes et projets de développement.

B- Approches théoriques

Il s'agira ici de procéder aux choix théoriques liés aux différents problèmes spécifiques en résolution en précisant les théories des auteurs retenus.

1- Choix théorique lié au problème du défaut de renseignement des indicateurs

Pour résoudre le problème spécifique relatif au défaut de renseignement des indicateurs, nous retiendrons les approches de **Collange et al.** et de **la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge** qui se complètent. En effet, selon le premier, il est indispensable de privilégier dans un programme, l'usage d'indicateurs exprimés en proportion de la cible à atteindre. Bien entendu, la valeur cible fixée en tant que niveau à atteindre pour réaliser l'objectif retenu constitue la référence

naturelle de nombreux indicateurs. Il est donc nécessaire de préciser le terme auquel l'atteinte de la cible est prévue. Pour le second, le renseignement des indicateurs repose sur :

- une étude de référence initiale (parfois simplement appelée « étude de référence ») qui est une analyse décrivant la situation initiale (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies ;
- une étude de référence finale menée au terme du projet (elle est généralement réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du projet) pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer le changement.

2- Choix théorique lié au problème de la non implication des bénéficiaires des programmes et projets publics

L'approche théorique retenue pour analyser le problème de la non implication des bénéficiaires des programmes et projets publics est celle de **BOUKHARI** qui soutient que la participation devrait être considérée comme un acte politique car elle permet aux voix de se faire entendre et modifie ainsi les rapports de force. Elle encourage la responsabilité et la transparence. La participation, c'est la démocratie, c'est les droits de l'homme. Elle définit la stratégie de l'implication des bénéficiaires par la méthode du Diagnostic Global Rapide et Participatif (DIGRAP) qui permet de mieux organiser l'intervention et d'amener les bénéficiaires à participer à l'élaboration des programmes et projets de développement.

La section suivante expose la méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

La démarche méthodologique adoptée pour conduire nos recherches comporte deux dimensions : une dimension empirique et une dimension théorique.

Paragraphe 1 : Définition du type de recherche et approche empirique

Cette partie présente le type de recherche et la démarche empirique empruntée

A- Type de recherche

Compte tenu de la réalité sur le terrain où s'est déroulé notre stage et sur la base des problèmes existants, nous avons opté pour une recherche appliquée. Ce type de recherche vise à offrir une solution à des problèmes très spécifiques, un problème étant un état constaté entre une situation présente insatisfaisante et une situation future souhaitée. Pour y parvenir deux (02) types de recherches ont été retenues à savoir la recherche documentaire et la recherche quantitative.

1- Recherche documentaire

La recherche documentaire effectuée dans le cadre de la présente étude nous a amené à consulter les ouvrages disponibles à la bibliothèque « Patrick VIERYA de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) » à l'Université d'Abomey-Calavi. Il faut également noter que les publications de la FISCRCR, de la FAO, du HCR et nos recherches sur plusieurs sites internet ont été d'une grande utilité surtout en ce qui concerne la résolution de notre problématique. Cette recherche documentaire nous a permis d'identifier les approches à utiliser, les éléments nécessaires à la rédaction du cadre théorique de notre travail.

2- Recherche quantitative

Nous avons privilégié une recherche quantitative simple par administration de deux questionnaires pilotes préalablement élaborés sur un échantillon défini. Lors de l'élaboration des questionnaires, nous avons priorisé les questions fondamentales afférentes aux problèmes en résolution.

B- Approche empirique

La démarche empirique permet de présenter la méthode d'enquête utilisée, les outils de mobilisation, le dépouillement et la présentation des données. Ainsi, nous allons successivement :

- définir les objectifs de la collecte des données ;
- identifier le cadre de la recherche et la population mère ;
- repérer les données à mobiliser ;
- présenter le questionnaire conçu ;

- présenter les techniques de traitement des données.

1- Objectifs de la collecte des données

Après l'observation qui nous a permis, de façon pratique, d'avoir les informations liées aux pratiques de gestion des services du Ministère, nous avons choisi de procéder à une enquête. L'objectif général de cette enquête est de collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses dans le cadre d'une meilleure définition des programmes et projets au sein du Ministère. Par cette démarche méthodologique, il s'agit de façon spécifique de voir si :

- la mise en place d'un mécanisme approprié de collecte des données en vue de la définition des valeurs cibles favorise le renseignement des indicateurs des programmes et projets ;
- le diagnostic participatif contribue à l'implication des bénéficiaires des programmes et projets.

2- Cadre de l'enquête et population ciblée

Notre enquête s'est déroulée au Ministère des Sports, notamment auprès des coordonnateurs de programmes et projets, des points focaux, de certaines directions centrales et techniques, auprès de quelques mairies, fédérations et associations de jeunesse, de sport et de loisirs.

3- Echantillon

L'échantillon est une fraction représentative d'une population mère identifiée. Pour notre enquête, il est composé des Mairies, responsables de fédérations et d'associations de jeunesse, de sport et des loisirs, directeurs du Ministère, cadres de la DPP, coordonnateurs de programmes/projets (**cf tableau en annexe 4-a**).

Cet échantillon a été constitué au moyen de la technique non probabiliste d'échantillonnage par choix raisonné ou encore appelée choix intentionnel. En effet, le choix raisonné est fait en fonction de l'orientation que le chercheur veut donner à ses investigations en ciblant dans la population mère, certaines personnes qui pourront fournir aisément les

informations ou données dont il a besoin dans le cadre de ses enquêtes. Cette technique prend beaucoup plus en compte l'exemplarité de l'échantillon que sa représentativité.

4- Technique de collecte des données

C'est la technique du sondage qui a été utilisée comme procédé de collecte des données devant permettre de vérifier les hypothèses. Ce sondage a été réalisé au moyen de deux questionnaires conçus autour des variables à mesurer que sont :

- le défaut de renseignement des indicateurs ;
- la non implication des bénéficiaires des programmes et projets.

5- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser servent à confirmer ou à infirmer les hypothèses émises.

Concrètement, elles permettent de montrer que :

- le défaut de renseignement des indicateurs est dû à la non définition des valeurs cibles ;
- la non implication des bénéficiaires des programmes et projets est due à l'absence d'un diagnostic participatif.

6- Conception du questionnaire

Le questionnaire a été retenu comme instrument de mesure afin de mieux apprécier les variables et de contrôler les informations recueillies lors du stage. Dans le souci d'une meilleure compréhension, nous avons conçu deux questionnaires (**cf annexe 4 b, 4c**) essentiels dont les réponses permettront de vérifier les hypothèses. Les questions fondamentales se présentent comme suit :

Problème spécifique 1 :

Le défaut de renseignement des indicateurs s'explique par :

- la non définition des valeurs cibles ;
- l'inexistence d'une étude préalable ;
- l'inexistence d'un système adéquat de collecte de données ;

Problème spécifique 2 :

La non implication des bénéficiaires des programmes et projets est due à :

- l'absence d'un diagnostic participatif (réunion, informations, sensibilisation, prise en compte des besoins des bénéficiaires etc.) ;
- l'inexistence de structuration des bénéficiaires ;
- négligence des responsables des programmes.

7- Techniques de dépouillement et de traitement des données

Les données recueillies par le biais du questionnaire administré à l'échantillon retenu, ont été dépouillées de façon manuelle.

Quant au traitement des données, nous avons eu recours au tableur Excel afin de les présenter par des tableaux et des graphiques. L'analyse des résultats obtenus, la détermination des pourcentages et leur comparaison aux seuils de décisions ont permis de tirer les conclusions qui s'imposent.

8- Outils d'analyse et de présentation des données

Les résultats d'enquête sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques avec les différents pourcentages. La méthode d'analyse utilisée est l'analyse descriptive.

Soulignons que nous avons formulé à la fois des questions fermées et ouvertes.

Pour les questions fermées, les personnes interrogées doivent cocher une et une seule case à la fois. Quant aux questions ouvertes, les enquêtés peuvent répondre librement.

Les résultats obtenus ont été analysés selon qu'il s'agisse de questions fermées ou ouvertes. Pour les questions fermées, la méthode de tri à plat est adoptée. Quant aux questions ouvertes, elles sont appréciées en fonction des réponses fournies par les enquêtés.

Paragraphe 2 : Préparation des enquêtes, difficultés rencontrées et seuils de décision

Le processus de réalisation des enquêtes, les difficultés et limites liées à cette réalisation ainsi que les seuils de décision feront l'objet d'étude dans ce paragraphe.

A- Préparation, réalisation des enquêtes et difficultés rencontrées

1- Préparation et réalisation des enquêtes

Dans le cadre de la préparation de l'enquête, deux questionnaires pilotes ont été élaborés et administrés d'abord à un groupe restreint de la population cible. Ce qui nous a permis d'apprécier le niveau de compréhension des enquêtés, d'adapter les questionnaires au contexte de l'étude et de les corriger avant leur administration à l'ensemble des personnes à interroger.

Il faut signaler que les enquêtes ont été réalisées sur les lieux de travail des enquêtés, hormis quelques cas particuliers qui ont fait objet d'entretiens téléphoniques et de messageries électroniques.

▪ Taux de réalisation de l'enquête

Les statistiques relatives aux questionnaires distribués sont présentées dans le tableau suivant. C'est le résultat du dépouillement manuel des questionnaires.

Tableau N° 4: Répartition et taux de recouvrement du questionnaire 1

ECHANTILLON	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES DISTRIBUES	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES RECUPERES		NOMBRE DE QUESTIONNAIRES NON RECUPERES	
	Nombre	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Cadres de la DPP	5	5	100%	0	0%
Coordonnateurs des PIP	6	6	100%	0	0%
Points focaux	14	12	86%	2	14%
Total	25	23	92%	2	8%

Source : résultat du dépouillement des questionnaires, septembre 2016

Vingt-trois (23) questionnaires ont été récupérés sur les vingt-cinq (25) administrés, soit un taux de recouvrement de **92%**.

Tableau N° 4': Répartition et taux de recouvrement du questionnaire 2

ECHANTILLON	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES DISTRIBUES	NOMBRE DE QUESTIONNAIRES RECUPERES		NOMBRE DE QUESTIONNAIRES NON RECUPERES	
	Nombre	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Mairies	25	21	84%	4	16%
Responsables de fédérations et associations des trois secteurs	30	24	80%	6	20%
Directeurs du Ministère	10	10	100%	0	0%
Total	65	55	85%	10	15%

Source: résultat du dépouillement des questionnaires, septembre 2016

Sur les soixante-cinq (65) exemplaires du questionnaire administrés, cinquante-cinq (55) ont fait l'objet de réponses et récupérés, soit à un taux de recouvrement d'environ **85%**. L'enquête s'est réalisée en deux semaines et ce, avec quelques difficultés.

2- Difficultés rencontrées

Notre difficulté majeure a été le manque de temps nécessaire pour atteindre les bénéficiaires (Mairies, fédérations sportives, associations de jeunes...).

Il convient également de souligner qu'au cours de la période de recherche, plusieurs agents de la Direction de la Programmation et de la Prospective du ministère sont allés en mission hors de Cotonou, ce qui a aussi rendu difficile la récupération des questionnaires.

Aussi avons-nous noté le désintéressement de certaines personnes à être questionnées.

B- Limites et seuils de décision

1- Limites des données

Elles sont relatives à la réticence et à la négligence dont certains enquêtés se sont soumis à l'exercice. En effet, au cours de l'administration des questionnaires, certains responsables ont répondu de façon expéditive. Ces situations induisent une marge d'erreur. Toutefois, elles n'affectent en rien les données recueillies, elles n'expliquent que les limites de ces informations.

2- Seuils de décision

Pour la vérification des hypothèses, nous avons déterminé un seuil de décision fixé à **50 %**. En conséquence, toute cause qui obtiendra un taux supérieur ou égal à ce seuil sera considérée comme valable pour l'hypothèse testée.

Toutefois, toute cause qui recevrait plus de 25 % des réponses sera prise en compte au titre des suggestions.

Le cadre théorique de l'étude ayant été défini de même que la méthodologie de l'étude, nous allons à présent aborder le cadre empirique (analyse des données) qui aboutira à la vérification des hypothèses ainsi qu'aux solutions et recommandations.



CHAPITRE 3 :
DU CADRE EMPIRIQUE DE
L'ETUDE AUX SUGGESTIONS

Ce chapitre présente les résultats, l'analyse des résultats et l'établissement du diagnostic (section 1), les approches de solutions et conditions de mise en œuvre pour la résolution de la problématique de l'étude (section2).

Section 1 : Présentation, analyse des résultats et établissement du diagnostic

Nous abordons dans cette section, la présentation et l'analyse des résultats dans un premier temps. Cette étape nous a permis dans un second temps, de déceler le diagnostic lié à la défaillance dans la définition des programmes et projets au Ministère des Sports afin et de proposer des solutions pour son amélioration.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats d'enquête

La présentation et l'analyse des résultats des enquêtes ont permis de vérifier les hypothèses émises. Elles ont été faites par rapport à chacun des problèmes en résolution.

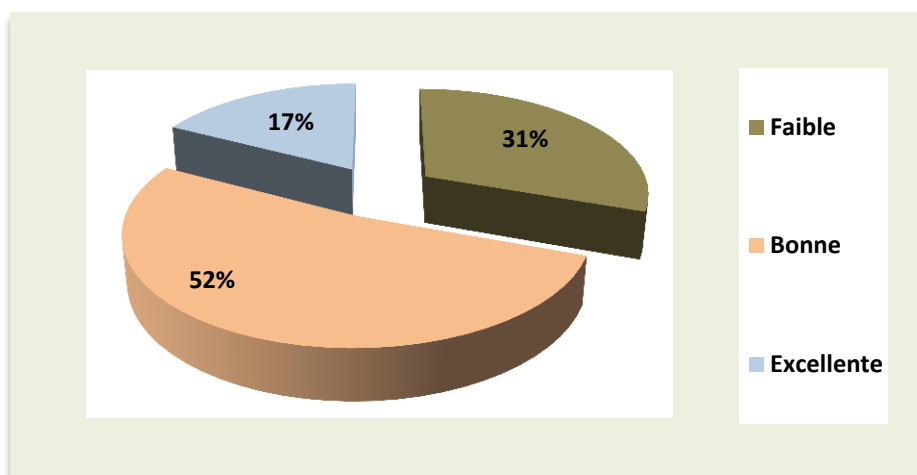
A- Présentation et analyse des données liées au défaut de renseignement des indicateurs des programmes et projets publics au Ministère des Sports

Question n°2 : Quel est votre degré de connaissance de ces programmes ?

Tableau 5 : Appréciation de la connaissance des programmes

N°	Réponses	Effectifs	Fréquence (%)
1	Faible	7	30,4%
2	Bonne	12	52,2%
3	Excellente	4	17,4%
Total		23	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, septembre 2016



Graphique 1: Appréciation de la connaissance des programmes

Source: Résultats des enquêtes

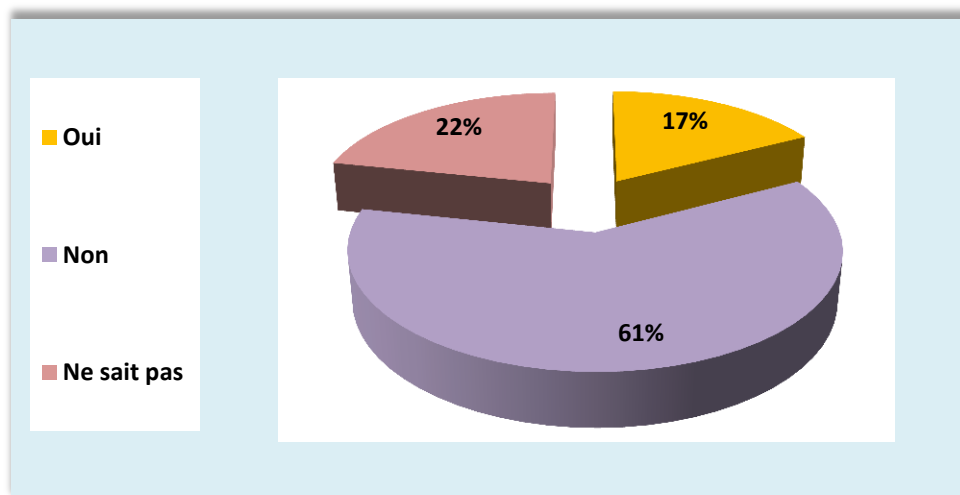
Au regard des données recueillies après dépouillement (tableau 5-graphique 1), il ressort qu'un peu plus de 52% des enquêtés ont estimé avoir une bonne connaissance des programmes. Etant tous cadres du Ministère, ils ont eu connaissance de ces programmes à travers les revues trimestrielles du plan de travail annuel du ministère organisées par la DPP, et à travers les informations reçues des coordonnateurs de ces programmes également, cadres dudit ministère. Cependant, une proportion non négligeable des répondants, environ 30% ne connaissent pas vraiment ces programmes, faisant partie pourtant des responsables de la mise en œuvre de ces derniers. Le reste des répondants, les 17, 4% connaissent bien mieux ces programmes.

Question n°6 : les indicateurs ont-ils été renseignés ?

Tableau 6 : Renseignement des indicateurs

N°	Réponses	Effectifs	Fréquence (%)
1	Oui	4	17,4%
2	Non	14	60,9%
3	Ne sait pas	5	21,7%
Total		23	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, septembre 2016



Graphique 2: Renseignement des indicateurs
Source: Résultats des enquêtes, septembre 2016

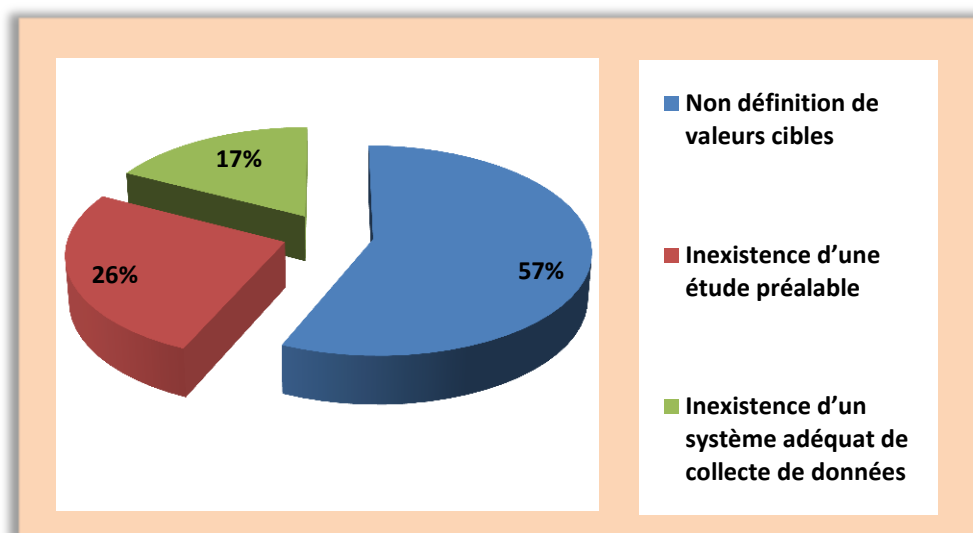
Malgré la relativité de la connaissance de ces programmes, les répondants ont été presque unanimes sur le défaut de renseignement des indicateurs des programmes. En effet, près de 61% l'ont affirmé tandis qu'environ 22% ne savent pas réellement si ces indicateurs sont renseignés. Seuls environ 17% attestent le renseignement de ces indicateurs. (cf tableau 6-graphique 2).

Question n°7 : Qu'est ce qui explique selon vous, le défaut de renseignement des indicateurs ?

Tableau 7 : Causes du défaut de renseignement des indicateurs (PS1)

N°	Réponses	Effectifs	Fréquence (%)
1	Non définition de valeurs cibles	13	56,5%
2	Inexistence d'une étude préalable	6	26,1%
3	Inexistence d'un système adéquat de collecte de données	4	17,4%
Total		23	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, septembre 2016



Graphique 3: Cause du défaut de renseignement des indicateurs

Source: Résultats des enquêtes, septembre 2016

Le renseignement des indicateurs est une étape primordiale dans la définition d'un programme. Les valeurs de référence et surtout les valeurs cibles confèrent la pertinence aux indicateurs, outils de mesure et d'appréciation de la performance du programme.

Quant à la cause du défaut de renseignement de ces indicateurs (tableau 7-graphique3), plus de 56% ont désigné la non définition des valeurs cibles. Parallèlement, un peu plus du quart des répondants (26%), ont estimé que l'inexistence d'une étude préalable à la définition des programmes est la cause du défaut de renseignement des indicateurs. Pour le reste, environ 17%estiment que l'inexistence d'un système adéquat de collecte de données en est la cause.

Concernant les autres réponses du questionnaire, notamment les questions 3 et 5 relatives respectivement à la participation des enquêtés à l'élaboration desdits programmes et à la formulation des indicateurs pour ces mêmes programmes, les réponses sont majoritairement "non" pour la première et "oui" pour la deuxième. Cette non-participation à l'élaboration des programmes par la majorité des enquêtés qui sont autrement les responsables de leur mise en œuvre dénote déjà d'une mauvaise conception de ces programmes.

Par rapport au PS1 : Défaut de renseignement des indicateurs

Conformément au seuil de décision, **la cause explicative du problème spécifique 1 : « le défaut de renseignement des indicateurs » est la non définition des valeurs cibles au**

niveau des indicateurs formulés pour ces programmes. Cette cause ayant retenu l'avis de plus de 50% des répondants.

Toutefois, la cause : **inexistence d'une étude préalable** ayant recueilli plus de 25% des avis des enquêtés sera prise en compte dans les approches de solutions à ce problème spécifique.

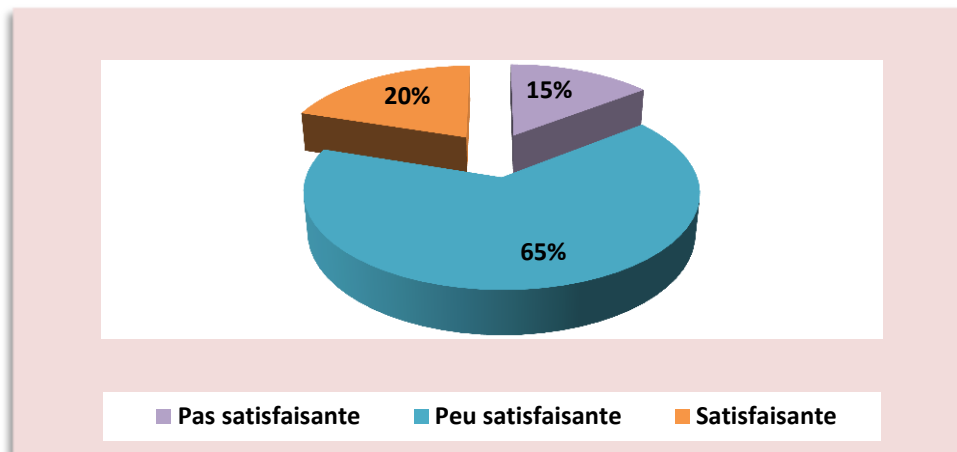
B- Présentation et analyse des données liées à la non implication des bénéficiaires des programmes/projets

Question n°3 : Quelle est votre appréciation par rapport à la réalisation du programme ?

Tableau 8 : Appréciation de la réalisation du programme

N°	Réponses	Effectifs	Fréquence (%)
1	Peu satisfaisante	36	65,5%
2	Satisfaisante	11	20%
3	Pas satisfaisante	8	14,5%
Total		55	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, septembre 2016



Graphique 4: Appréciation de la réalisation du programme

Source: Résultats des enquêtes, septembre 2016

Du tableau 8, il est à remarquer qu'environ 20% des enquêtés ont été satisfaits du ou des programmes dont ils ont été bénéficiaires. Alors que près de 15% estiment ne pas l'être.

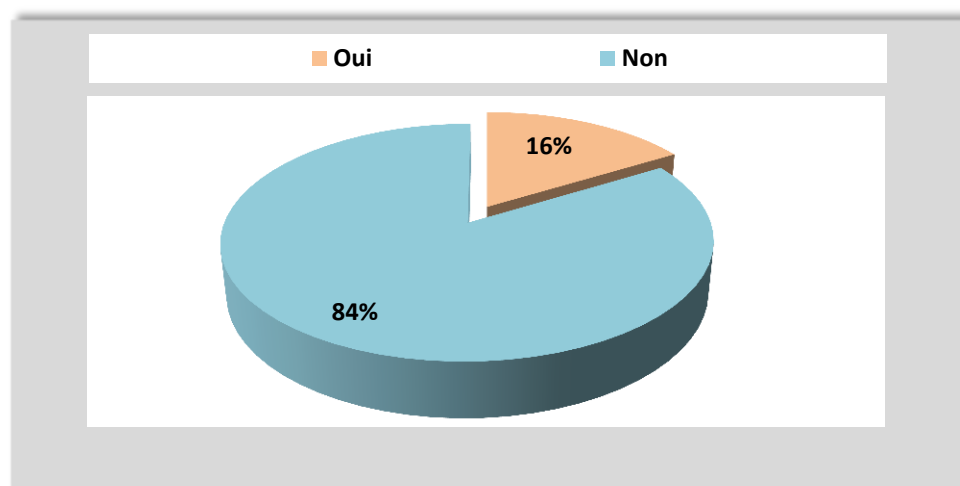
Par contre plus de 65% des répondants affirment être peu satisfaits de la réalisation des programmes ; ce qui favorise de ce fait une proportion cumulée des moins satisfaits à près de 80 % (Tableau 8-graphique 4).

Question n°4 : Avez-vous été impliqué préalablement à la définition du programme ?

Tableau 9 : Implication préalable des bénéficiaires des programmes

N°	Réponses	Effectifs	Fréquence (%)
1	Oui	9	16,4%
2	Non	46	83,6%
Total		55	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, septembre 2016



Graphique 5: Implication préalable des bénéficiaires à la définition des programmes

Source: Résultats des enquêtes, septembre 2016

L'appréciation de la réalisation des programmes à peine satisfaisante (commentée supra) est justifiée dans cette question relative à l'implication des bénéficiaires. La proportion des répondants n'ayant pas été préalablement impliqués à la définition du programme dont ils ont été bénéficiaires, est environ 84%.

Ceux qui ont reconnu être impliqués dans la définition du programme (16% des enquêtés), sont les bénéficiaires ayant manifesté l'initiative et qui se sont impliqués mordicus

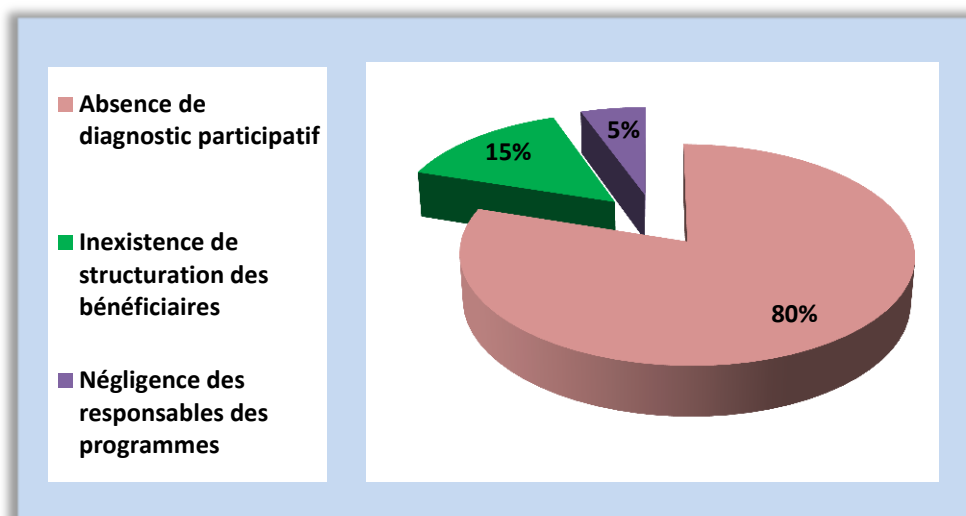
d'une manière ou d'une autre (relation personnelle ou politique) à la réalisation du programme.

Question n°6 : Qu'est ce qui explique selon vous la non implication des bénéficiaires des programmes ?

Tableau 10 : Causes de la non implication des bénéficiaires des programmes PS2

N°	Réponses	Effectifs	Fréquence (%)
1	Absence de diagnostic participatif	44	80%
2	Inexistence de structuration des bénéficiaires	8	14,5%
3	Négligence des responsables des programmes	3	5,5%
Total		55	100%

Source : Résultat de nos enquêtes, septembre 2016



Graphique 6: Causes de la non implication des bénéficiaires des programmes

Source: Résultats des enquêtes, septembre 2016

La prise en compte des besoins réels des bénéficiaires d'un programme lui permet d'être pertinent et de contribuer à la résolution des problèmes pour lesquels il a été conçu. La sensibilisation des bénéficiaires à travers les réunions participatives et leur responsabilisation dans la mise en œuvre du programme en constituent des gages de réussite et de pérennisation.

En effet, la non implication de ces bénéficiaires des programmes est due à l'absence d'un diagnostic participatif selon 80% des enquêtés. Alors que, 15% désignent l'inexistence de structuration au niveau des bénéficiaires comme cause de cette non implication. Les autres 5% désignent la négligence des responsables des programmes.

Quant aux autres questions, précisément la question 2 « l'initiative venait-elle de vous ? », la plupart des bénéficiaires des programmes ont répondu « non » : ce qui traduit une non prise en compte des besoins réels des bénéficiaires et par conséquent une mauvaise approche dans la définition desdits programmes.

Les programmes et projets du ministère sont donc élaborés sans un diagnostic participatif, excluant pratiquement les bénéficiaires qui se voient imposés la réalisation approximative du programme dans le but de la consommation à tout prix des ressources disponibles, sans tenir compte des besoins réels desdits bénéficiaires.

Par rapport au PS2 : Non implication des bénéficiaires des programmes

Conformément au seuil de décision, **L'absence de diagnostic participatif est donc retenue comme cause expliquant le mieux la non implication des bénéficiaires des programmes compte tenu de la proportion des réponses obtenues dépassant largement les 50%.**

Paragraphe 2 : Validation des hypothèses et établissement du diagnostic

Il s'agit de procéder à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décisions antérieurement fixés, puis d'établir les éléments du diagnostic.

A- Validations des hypothèses d'étude

Cette vérification consistera à apprécier le degré de validation de chaque hypothèse à partir de l'analyse des données d'enquête.

Nous nous sommes fixés comme seuil de décision que tout item qui aura un poids plus élevé ou un poids supérieur à 50 % sera retenu.

1- Degré de vérification de l'hypothèse 1

Par rapport à l'hypothèse liée au défaut de renseignement des indicateurs, l'analyse des données ci-dessus a montré que c'est la non définition des valeurs cibles qui a atteint un taux de 57 %. Nous pouvons alors affirmer que l'hypothèse 1 de notre étude est confirmée.

2- Degré de vérification de l'hypothèse 2

En ce qui concerne l'hypothèse relative à la non implication des bénéficiaires des programmes, l'analyse des données a montré que c'est l'absence d'un diagnostic participatif qui a obtenu un taux de 80 %. Nous concluons que l'hypothèse 2 de notre étude est largement confirmée.

Au total, nous percevons que les travailleurs du Ministère des Sports, les coordonnateurs de projets, les bénéficiaires... que nous avons enquêtés ont presque les mêmes opinions que nous sur la cause des différents problèmes identifiés dans le Ministère ; ce qui corrobore la situation de la défaillance dans la définition des programmes et projets du Ministère des Sports

B- Etablissement des éléments du diagnostic

Le diagnostic sera établi en fonction de chaque problème spécifique.

▪ Élément de diagnostic lié au problème spécifique 1

La vérification de l'hypothèse 1 nous permet de retenir que le défaut de renseignement des indicateurs est dû à la non définition des valeurs cibles.

▪ Élément de diagnostic lié au problème spécifique 2

L'hypothèse 2 ayant été vérifiée, nous retenons que l'absence de diagnostic participatif est la véritable cause de la non implication des bénéficiaires des programmes et projets.

Le diagnostic étant établi, nous abordons dans la section 2, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Dans le but de contribuer à une meilleure définition des programmes et projets du Ministère des Sports, nous voudrions proposer quelques solutions suivies de leurs conditions de mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Les Approches de solutions

Cette partie est consacrée aux suggestions relatives à chaque problème spécifique en vue d'améliorer la définition des programmes et projets du Ministère.

A- Approches de solutions relatives au défaut de renseignement des indicateurs

Une attention particulière doit être accordée à l'arrimage des objectifs, des indicateurs et des cibles lors de la définition des programmes. Une bonne adéquation des objectifs, indicateurs et cibles facilitera la reddition de comptes des interventions.

La définition de la valeur cible (résultat attendu), désigne le degré d'accomplissement visé par une organisation ou une intervention au cours d'une période donnée et par rapport à une mesure de situation de départ. Elle est la valeur visée par l'indicateur. Ces cibles sont précises et normalement quantifiables. Elles sont alors présentées en valeur chiffrée sur une échelle de référence, en nombre absolu ou en pourcentage.

Pour réussir cette définition, nous proposons :

➤ **des études préalables**

- ✓ **une étude de référence initiale** (parfois simplement appelée « étude de référence ») qui est une analyse décrivant la situation initiale (indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, à partir de laquelle les progrès peuvent être mesurés ou des comparaisons établies ;
 - ✓ **une étude de référence finale** menée au terme du projet (elle est généralement réalisée dans le cadre de l'évaluation finale du projet) pour faire des comparaisons avec la situation initiale et mesurer le changement.
- **la mise en place d'un système adéquat de collecte de données**
- ✓ identification et responsabilisation des acteurs de collecte ;

- ✓ création et mise en place des logiciels de gestion de base de données statistiques ;
- ✓ actualisation, vérification et diffusion des données statistiques ;
- **d'autres suggestions non moins importantes à prendre en compte :**
 - ✓ identifier les objectifs nécessitant un suivi infra-annuel, internes aux services et ceux qui feront l'objet d'évaluation au final ;
 - ✓ définir les indicateurs associés aux objectifs en concertation avec les acteurs de terrain et les services chargés de la réalisation de l'objectif auquel il se rattache ;
 - ✓ vérifier la pertinence des indicateurs retenus en les testant sur un échantillon pour éviter les biais (effets pervers) ;
 - ✓ définir des normes et des valeurs cibles par rapport à des données internes (historiques, socio-culturelles) ou par comparaison externe ;
 - ✓ mettre en place les systèmes d'informations permettant d'obtenir et de rassembler au sein de la collectivité, les données d'origines diverses ;
 - ✓ sensibiliser les agents à leur utilisation (formation).

B- Approches de solutions liées à la non implication des bénéficiaires des programmes et projets

L'intérêt de la mise en place des programmes et projets, c'est de satisfaire en premier lieu les bénéficiaires/cibles et d'autres parties prenantes. Pour cela, il faudra les identifier clairement et pouvoir les associer à la phase de définition du programme et aussi à toutes les autres phases en vue de rendre pérennes les interventions qui sont souvent entretenues par eux quand ils adhèrent réellement au programme.

A cet effet, nous suggérons :

- **L'élaboration du Diagnostic Global, Rapide et Participatif (DIGRAP) pour la mise en place des programmes et projets.**

Cette méthode est l'ensemble des activités d'échanges, (entre intervenants et populations), d'information et de raisonnements qui permettent :

- ✓ d'identifier :
- ✓ les contraintes : problèmes, besoins, attentes,...(tout ce qui ne marche pas ou qui manque)
- ✓ les atouts : les avantages, les potentialités, les ressources... (possibilités d'amélioration)
- ✓ d'hierarchiser ou de rechercher les priorités et les questions pertinentes ;
- ✓ de rechercher et trouver des solutions ;
- ✓ de proposer et négocier des actions à mener pour améliorer la situation actuelle ;
- ✓ d'évaluer les coûts, les avantages, l'impact et les risques de la mise en œuvre du programme ;
- ✓ de définir « qui doit faire quoi » ou déterminer les responsabilités.

La réalisation de cette méthode est schématisée (cf **annexe 5**) et décrite par un tableau de synthèse (cf **annexe 6**).

Pour ce faire, l'implication des services déconcentrés est primordiale. Ils sont quotidiennement en contact avec les populations à la base et sont mieux imprégnés des réalités des cibles. Pour cela, il faut créer des Comités dans lesquels ces services ainsi que d'autres parties prenantes, telles que les Organisations de la Société Civile, les communautés locales, les autorités locales, les associations de jeunes, les fédérations... soient membres et participent aux travaux.

- **La création des cadres de concertation pour une communication sur les services rendus par les programmes/projets, pour une meilleure visibilité des actions du Ministère.**

Longtemps ignorés, les bénéficiaires ont toujours subi les interventions qui leur étaient destinées, sans être impliqués et sans toutefois avoir un cadre où exprimer leurs doléances.

La communication étant la clé de voûte de l'approche participative, les mesures suivantes peuvent être prises à savoir :

- ✓ l'élaboration d'un plan de communication sur les actions et activités des programmes/projets ;

- ✓ l'organisation des séances à grand public où par voie de presse (émission radio, télévision) pour informer les populations sur l'existence des programmes/projets et sur les services offerts et si possible, communiquer le coût lorsque l'accès à ces services nécessiterait une contrepartie de la part des bénéficiaires ; cela participe de la transparence et de la reddition des comptes ;
- ✓ la tenue des réunions publiques régulières ;
- ✓ la pause des panneaux d'informations actualisées ;
- ✓ l'organisation des débats ouverts ;
- ✓ l'organisation des journées portes-ouvertes...

➤ **La participation**

Selon le FIDA (2001), « La participation est une perception partagée et un facteur de responsabilisation conduisant à la prise de décisions en commun. Elle commence par la concertation, passe par la négociation (des problèmes, solutions et approches) pour aboutir à la prise de décisions et à l'action ».

Pour ce faire, nous proposons les mesures suivantes :

- ✓ associer désormais les bénéficiaires des politiques publiques à la définition des programmes et projets ;
- ✓ s'assurer que la conception du projet traduise bien les priorités réelles des bénéficiaires et soit pertinent et réaliste de leur point de vue ;
- ✓ s'assurer que le projet atteigne la population qu'il vise et écoute son opinion ;
- ✓ renforcer la prise en charge, la motivation et en fin de compte la durabilité ;
- ✓ faciliter la sensibilisation au sommet et à la base.

La mise en œuvre des solutions proposées ne pourrait être possible que si certaines dispositions sont prises de la part des autorités et des gestionnaires de programmes.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des suggestions

Pour une bonne définition des programmes et projets publics au Ministère des Sports, en vue de la performance, nous avons formulé des recommandations aussi bien à l'endroit des autorités du Ministère (A) que des gestionnaires de programmes (B).

A- Recommandations à l'endroit des Autorités du Ministère

Les autorités doivent :

- former les gestionnaires et les responsables sur les différentes phases du cycle de vie des programmes/projets ;
- élaborer un manuel de procédures pour l'exécution des activités des programmes/projets publics ;
- nommer les personnes ayant le profil requis en matière de gestion de programmes/projets aux postes de coordonnateurs ;
- mettre en place les procédures pour une bonne définition des programmes et projets ;
- mettre en place une base d'indicateurs de performance prédéfinis en procédant à une étude de référence initiale et finale ;
- donner une liberté de choix aux bénéficiaires et les rendre coresponsables des interventions ;
- impliquer les populations cibles dans les mécanismes de suivi-évaluation en vue de la pérennisation des acquis des programmes publics ;
- proposer des actions participatives spécifiques au gouvernement plutôt que des principes généraux ;
- encourager l'engagement aux activités participatives ;
- échanger directement avec les groupes de parties prenantes pour qu'elles se rendent compte qu'elles sont privilégiées et impliquées dans les interventions ;
- augmenter le budget de la DPP en vue de promouvoir les interventions participatives et faciliter les études préalables sur la collecte des données.

B- Recommandations à l'endroit des gestionnaires de programmes

Les gestionnaires de programmes sont appelés à accompagner les autorités du Ministère dans la mise en œuvre des mesures recommandées. De manière spécifique, ils doivent :

- s'ouvrir au changement à opérer pour améliorer la définition des programmes/projets ;
- constituer des cercles de qualité pour réfléchir sur la gestion des programmes et projets publics et proposer des solutions ;

- œuvrer pour rendre effectif un système de collecte de données en envisageant des études préalables pour faciliter la définition des valeurs cibles ;
- éviter l'élaboration des projets/programmes à huis-clos ;
- prendre en compte toutes les phases du cycle de projet/programme ;
- définir les activités des programmes/projets ayant un rapport avec les besoins des bénéficiaires ;
- élaborer un plan d'actions participatives ;
- mettre en place un tableau de bord de mise en œuvre des activités des programmes ;
- avoir la franchise et l'honnêteté de faire des propositions adéquates aux autorités politiques par rapport à la mise en place des projets/programmes orientés véritablement vers les cibles

Le respect de ces recommandations permettra à coup sûr, d'aboutir à une meilleure définition des programmes et projets publics et par ricochet à leur performance et de donner une visibilité aux actions du Ministère.

Tableau N°11 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Hypothèses	Diagnostic	Solutions
Niveau général	Problème général : Défaillance dans la définition des programmes et projets publics	Objectif général : Contribuer à une meilleure définition des programmes et projets publics	Hypothèse Générale : -----	Elément de diagnostic général -----	Mettre en place un processus de définition des programmes et projets
Niveaux spécifiques	1 Problème Spécifique 1 : Le défaut de renseignement des indicateurs	Objectif Spécifique 1 : Suggérer une démarche appropriée de renseignement des indicateurs	Hypothèse Spécifique 1 : La non définition des valeurs cibles explique le défaut de renseignement des indicateurs	Elément de diagnostic spécifique 1 : Le défaut de renseignement des indicateurs est dû à la non définition des valeurs cibles	-Procéder à des études préalables ; - mettre en place un système adéquat de collecte de données ; -définir des normes et des valeurs cibles ; - définir les indicateurs associés aux objectifs en concertation avec les acteurs du terrain -former les agents à leur utilisation
	2 Problème Spécifique 2 : La non implication des bénéficiaires des programmes et projets publics	Objectif Spécifique 2 : Contribuer à l'implication des bénéficiaires dans les interventions des programmes et projets publics	Hypothèse Spécifique 2 : La non implication des bénéficiaires dans les interventions des Programmes et projets publics est due à l'absence d'un diagnostic participatif	Elément de diagnostic spécifique 2 : L'absence de diagnostic participatif explique la non implication des bénéficiaires des programmes	-Elaborer un diagnostic global rapide et participatif ; - créer des cadres de concertation pour une communication sur les services rendus par les programmes/projets ; -adopter une démarche participative pour la définition des programmes/projets



CONCLUSION GENERALE

La mise en place d'une politique de programmes et projets constitue un facteur déterminant pour le développement d'une Nation. Les programmes et projets visent à toucher les couches les plus vulnérables, les citoyens et contribuent à l'amélioration certaine de leurs conditions de vie initiale.

En effet, toute Nation qui aspire au développement doit s'inscrire dans cette dynamique. Et c'est dans cette logique que le Gouvernement, a initié des programmes et projets publics à travers les différents départements ministériels. L'objectif primordial et fondamental de cette ambition est la satisfaction des besoins de la population.

Notre stage au Ministère des Sports, nous a permis de nous rendre compte que les programmes et projets de ce département sont mal définis, sans un réel diagnostic et sans une approche participative effective prenant en compte les besoins réels des bénéficiaires. Il faut également ajouter le défaut de renseignement des indicateurs qui constitue une entrave à la performance de ces programmes et projets.

La tendance est la consommation à tout prix des ressources budgétaires. Malheureusement, la réalité est que les ressources allouées à ces programmes/projets sont beaucoup plus destinées au fonctionnement qu'à l'investissement et de surcroît, les activités sont souvent orientées à des fins politiques.

La chose essentielle à se rappeler est que l'atteinte de l'objectif d'une entreprise est d'abord la satisfaction du client considéré, comme bénéficiaire. Par conséquent, la réussite d'un programme de développement n'est pas la consommation des ressources mais plutôt la résolution d'un problème social, de la satisfaction des besoins des populations bénéficiaires.

Ces constats nous ont amené à analyser les facteurs qui sont à l'origine de ces problèmes et proposer des suggestions. Pour offrir des chances de mise en œuvre des solutions proposées, nous avons fait des recommandations aussi bien à l'endroit des autorités politiques, qu'à l'endroit des gestionnaires de programmes/projets en vue d'améliorer la situation peu favorable à l'émergence et au développement des programmes/projets au sein du Ministère.

Consciente que le présent travail ne saurait résoudre tous les problèmes relevés dans le contexte, nous voudrions espérer que des recherches futures abordent les problématiques liées notamment à l'amélioration du fonctionnement des services et à la gestion optimale du personnel du Ministère des Sports.

BIBLIOGRAPHIE

I- Dictionnaires

LE ROBERT QUOTIDIEN (1996)

LAROUSSE (2013)

II- Ouvrages généraux

ARISIGUETA, Maria P., COOKSY, Leslie J., NELSON, Carl W. (2001). *The role of social indicators in developing a managing for results system, public performance & Management Review*.

AUBY, J.F. (1996). *Le Management public*. Paris : Sirey-Dalloz.

FONTAINE, D., BEYRAGUED, L., et MIACHON, C. (2004). *L'évaluation en 9 étapes : fiches pratiques pour l'évaluation des actions et programmes santé et social*. Lyon : ERSP

GITTINGER, J.P. (1985). *Analyse Economique des Projets Agricoles*. Paris : Economica 2^{ème} édition.

O'SHAUGHNESSY, W. (1992). *La faisabilité de projet : une démarche vers l'efficience et l'efficacité* : SMG

III- Ouvrages spécifiques

AQUADEV et Vie, (2001). *Les méthodes participatives de diagnostic et de planification des actions de développement*. In ([http : //www. Aquadev.org](http://www.aquadev.org))

BOUKHARI , M., (1998). *Quelle organisation pour quelle participation ?* In ([http: //membres lycos.fr/boukhari](http://membres.lycos.fr/boukhari)) DSVP, ENA, Meknès

BOUKHARI ,M., (1997). *Guide pour le réalisation du diagnostic global rapide et participatif (DIGRAP)*

BROUSSOULOUX ,S., HOUZELLE, M.N.(2007). *Choisir, développer et élaborer un projet*. Loire : INPES

COLLANGE, G., DEMANGEL, P., POINSARD, R. (2006). *Guide Méthodologique du suivi de la performance*.

IV- Revue

CHARLETOUX, D., DEROCQ, G. (2009). *La démarche de projet*. In cours de gestion des projets (PP.23-27). Nièvre.

V- Documents de travail

De AMORIM, A., CAVELIER, B., Ruleta, M., et Yard, Y. (2005). *Guide de l'évaluation*.

FAO, (1995). *Approche participative, communication et gestion des ressources forestières en Afrique sahélienne : Bilan et perspectives*. Rome

FIDA, (2001). *Approche participative pour un cycle des projets orienté vers l'impact. Rapport d'atelier « renforcer l'orientation du cycle de projet du FIDA sur l'impact »*, Rome.

FISCRRCR, (2010). *Planification de projet/programme : manuel d'orientation*. Genève.

FISCRRCR, (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation des projets/programme*.

Genève.

IREPS, (2011). *La démarche de projet en éducation et promotion de la santé : Comment passer d'une idée à sa mise en action ?* Loire : IREPS.

NADEAU-BEAULIEU, M. (2001). *Evaluation de l'utilité réelle des indicateurs de performance en place à développement des Ressources Humaines Canada* :CTB. 6010 Essai.

PNUD, (1997). *Guide pour la mise en œuvre de l'approche-programme*.New-york.

VI- Mémoires

ALLADASSI, B. (2015). *L'éthique comme facteur de bonne gouvernance des Services du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs*. Mémoire MSP, ENAM-UAC, 63 P.

DADE, F. (2015). *Management des Programmes publics au MFASSNHPTA*. Mémoire MSP, ENAM-UAC, 119 P.

EBELIN, P. (2012). *Pertinence de l'approche participative dans le cadre de projets paysagers : focus sur les Pays-Bas*. Agro Campus Ouest, 79 P.

YODA , B. (2004). *Montage et Gestion participative des projets de développement rural : outils et méthodes d'intervention*. Mémoire de troisième cycle en Agronomie, Ecole Nationale d'Agriculture de Meknès, Maroc, 174 P.

VII- Autre document

Décret N° 2016-460 du 03 août 2016 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Sports

VIII- Sites web

<http://www.parnet.org>

<http://www.oneworld.org/iied/ressource>

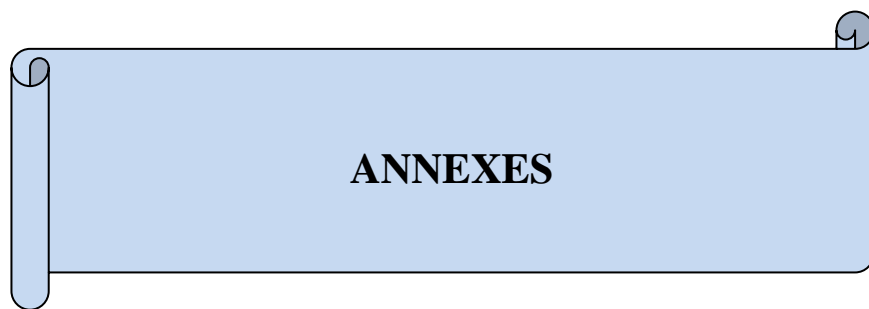
<http://www.ids.ac.uk/eldis.html>

<http://www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/ppdirect/pphomepg.htm>

<http://www.worldbank.org/html/edi/sourcebook>

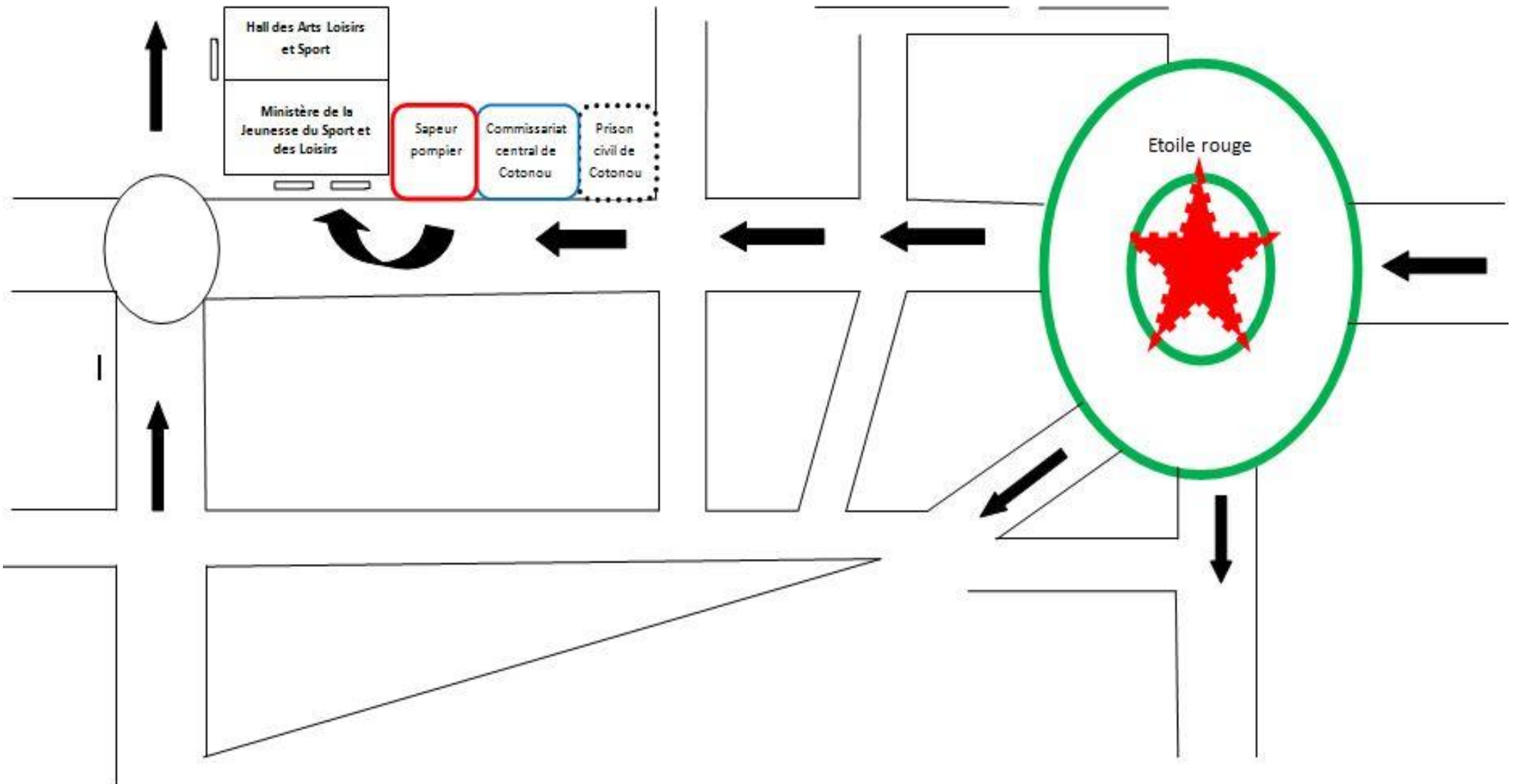
www.unhcr.org/html

evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr



ANNEXES

ANNEXE 1 : Plan indicatif du Ministère des Sports

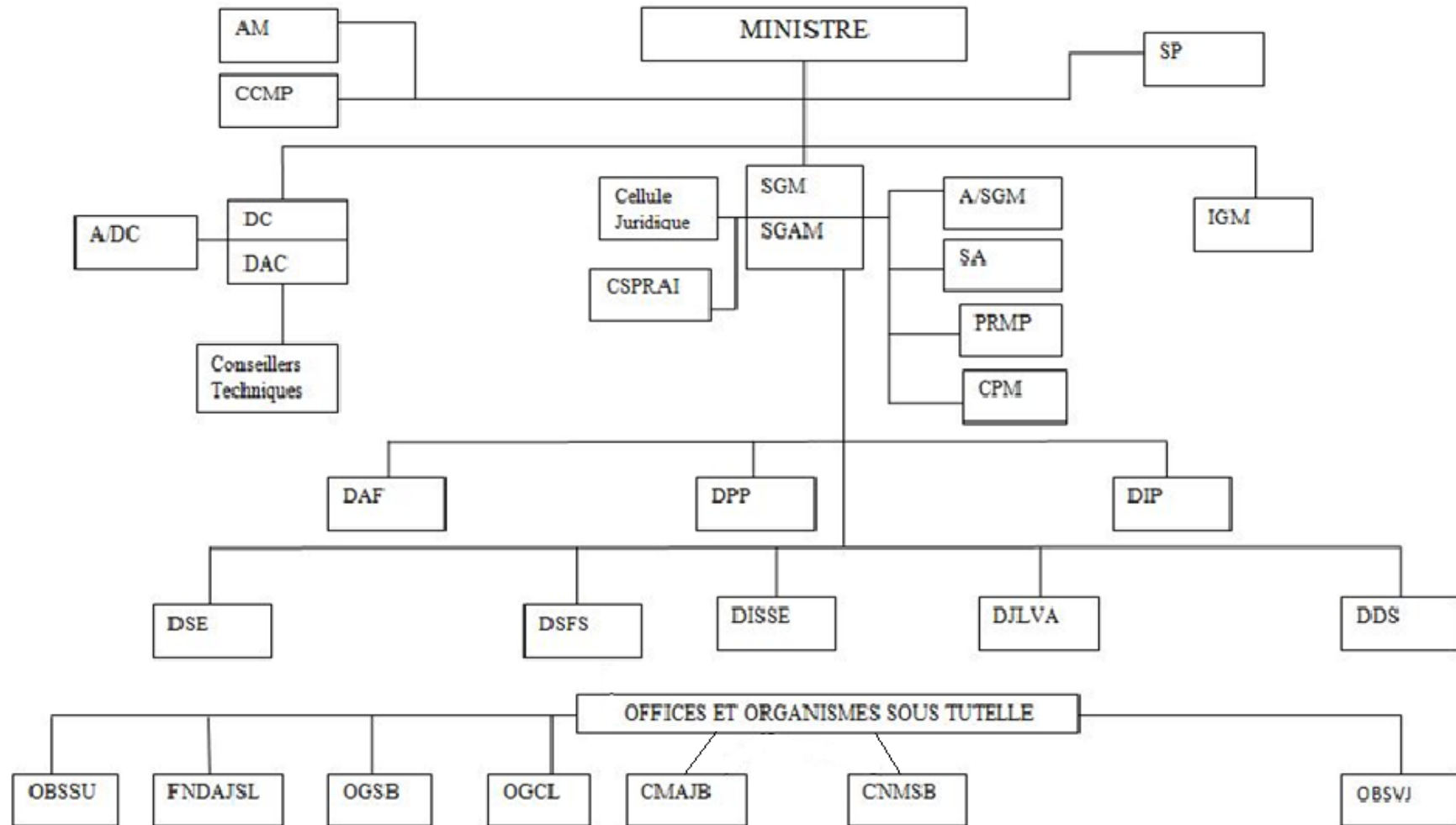


**ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNALITES AYANT DIRIGE LE MINISTERE DE 1957 A
CE JOUR**

N° D'ORDRE	NOMS ET PRENOMS	TEMPS DE SERVICE
01	OKE Assogba	1957 – 1958
02	AHOUANMENOUE Michel	01/01/1960 – 27/10/1963
03	KOUTON Issiakou	1964 – 1965
04	MEDE MOUSSA Yaya	01/12/1965 – 23/12/1965
05	BOCCO Eugène	24/12/1965 – 29/12/1965
06	ADOTEVI Spéro Stanislass	1965 – 1967
07	DOSSA René	30/03/1967 - 17/12/1967
08	IBRAHIM Lehman	18/12/1967 – 14/05/1968
09	HODONOU Sylvestre	15/05/1968 – 30/07/1968
10	MAMA CHABI Foudounga	30/07/1968 – 06/05/1970
11	DOSSOU-YOVO Edmond	1970 – 1972
12	BADJOUGOUME Hilaire	26/10/1972 – 30/08/1973
13	GUEZODJE Vincent	1973 – 1974
14	BIAOU Adolphe	21/10/1974 – 15/04/1975
15	KOUYAMI François	16/04/1975 – 11/12/1980
16	DANKORE Soulé	12/02/1980 – 08/04/1982
17	GNIDEHOU Justin	09/04/1982 – 29/12/1982
18	GBAGUIDI David Douwa	30/12/1982 – 02/08/1984
19	MOUSSA ALI Traoré	17/06/1985 – 04/08/1989
20	BATOKO Ousmane	1985 – 1988
21	ALI Houdou	1988 – 1989
22	CHABI YAROU Lafia	05/08/1989 – 13/03/1990
23	DRAMANE Karim	14/03/1990 – 28/07/1991
24	NATA Théophile	1991 – 1993
25	TIGRI Alassane	1993 – 1996
26	ALAHASSA Damien	1996 – 1998
27	LAGNIDE Christian Enock	1998 – 1999
28	HOUDE A. Valentin	21/06/1999 – 04/02/2005
29	EDAYE Jean-Baptiste	04/02/2005 – 06/04/2006
30	MONTCHO Théophile	06/04/2006 – 17/06/2007
31	SOGLO Galiou	18/06/2007 – 27/10/2008
32	KOSSI Etienne	28/10/2008 – 22/06/2010
33	KEREKOU Modeste	22/06/2010 – 30/05/2011
34	APLOGAN D. Didier	30/05/2011 – 13/08/2013
35	AZARIA Naomie	13/08/2013 – 08/10/2013
36	AFFO IDRISOU Safiou	9/10/2013 – 5/04/2016
37	HOMEKY Oswald	06/04/2016 à nos jours

Source : Archives du Ministère

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DU MINISTRE DES SPORTS (Msp)



ANNEXE 4-a : Echantillon des enquêtés

POPULATION ENQUETEE	EFFECTIFS
Mairie	25
Responsable de fédérations	30
Directeurs	10
Cadres de la DPP	05
Coordonnateurs des programmes et projets	06
Points focaux	14
TOTAL	90

ANNEXE 4-b : Questionnaire d'enquête N°1

NOUGBODOHOUE K. Carole

Etudiante au Cycle 2/ENAM

Management des Services Publics

QUESTIONNAIRE N°1

(relatif au problème spécifique N°1)

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation au Cycle 2 à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), sur le thème : « **Approches pour une meilleure définition des Programmes et Projets publics au Ministère des Sports** », vous avez été identifiée comme personne ressource susceptible de contribuer objectivement à la réalisation de cet exercice pédagogique à caractère professionnel.

I- IDENTIFICATION

Structure :

.....

Fonction :

.....

II- RENSEIGNEMENT DES INDICATEURS

1- Quels sont les PIP du Ministère que vous connaissez ?

a- Programme de Construction et de Réhabilitation des Infrastructures

Sportives /__/

b- Programme de Promotion et de Développement des Activités

Sportives /__/

- c- Programme de Développement des Activités de Jeunesse et de Loisirs /__/
- d- Projet de Communication pour Changement de Comportement en Santé de Reproduction des Adolescents et Jeunes /__/
- e- Projet de Développement de Renforcement du Système d'Informations Statistiques pour le Suivi-Evaluation /__/
- f- Programme d'Appui à la Modernisation des Services du Ministère des Sports /__/

Plusieurs réponses sont possibles

2- Quel est votre degré de connaissance de ces programmes ?

- a- Faible /__/ b- bonne /__/ c- excellente /__/

3- Avez-vous participé à l'élaboration de ces programmes ?

- a- Oui /__/ b- Non /__/

4- Ces programmes ont-ils fait l'objet d'une étude préalable ?

- a- Oui /__/ b- Non /__/ c- Ne sait pas /__/

5- Les indicateurs ont-ils été formulés pour ces programmes ?

- a- Oui /__/ b- Non /__/ c- Ne sait pas /__/

6- Les indicateurs ont-ils été renseignés ?

- a- Oui /__/ b- Non /__/ c- Ne sait pas /__/

7- Qu'est ce qui explique selon vous le défaut de renseignement des indicateurs ?

a- Non définition des valeurs cibles /__/

b- Inexistence d'une étude préalable /__ /

c- Inexistence d'un système adéquat de collecte de données /__ /

8- Quelles suggestions pouvez-vous faire pour une meilleure définition des valeurs cibles des indicateurs des programmes ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre contribution

ANNEXE 4-c : Questionnaire d'enquête N°2

NOUGBODOHOUE K. Carole
Etudiante au Cycle 2/ENAM
Management des Services Publics

QUESTIONNAIRE N°2

(relatif au problème spécifique 2)

Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation au Cycle 2 à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), sur le thème : « **Approches pour une meilleure définition des Programmes et Projets publics au Ministère des Sports** », vous avez été identifiée comme personne ressource susceptible de contribuer objectivement à la réalisation de cet exercice pédagogique à caractère professionnel.

I- IDENTIFICATION

Structure :

.....

Fonction :

.....

II- IMPLICATION DES BENEFICIAIRES AUX PROGRAMMES

1 Avez-vous bénéficié une fois d'un des programmes du Ministère des Sports ?

a- Oui /__ / b- Non /__ /

2- L'initiative venait-elle de vous ?

a- Oui /__ / b- Non /__ /

3- Quelle est votre appréciation par rapport à la réalisation du programme ?

a- Pas satisfaisante /__ / b- Peu satisfaisante /__ / c- Satisfaisante /__ /

4- Avez-vous été impliqué préalablement à la définition programme ?

a- Oui /__ / b- Non /__ /

5- Si oui comment ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

6- Qu'est ce qui explique selon vous la non implication des bénéficiaires des programmes ?

a- Absence de diagnostic participatif (réunions, informations, sensibilisation, prise en compte des besoins des bénéficiaires etc...) /__ /

b- Inexistence de structuration des bénéficiaires /__ /

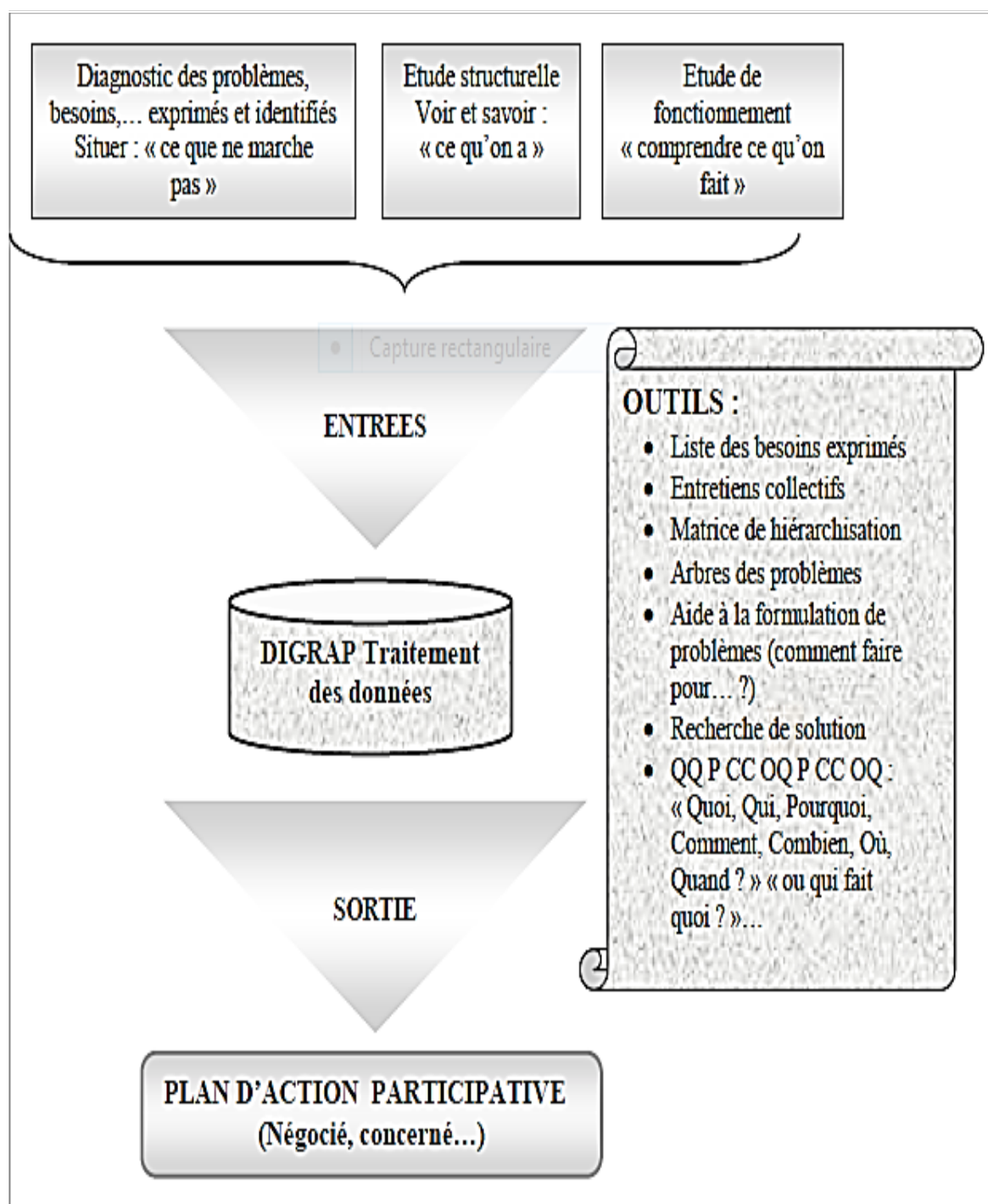
c- Négligence des responsables des programmes /__ /

7- Quelles suggestions pouvez-vous faire pour une meilleure implication des bénéficiaires des programmes ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre contribution

ANNEXE 5 : Schéma de réalisation du DIGRAP



Source : BOUKHARI (1994)

ANNEXE 6 : Tableau de synthèse de la démarche DIGRAP

ETAPES	ACTIVITES & PRODUITS	OUTILS et METHODES
1 - Etape préliminaire	Information, formation, documentation, préparation	Données II, informateurs privilégiés, ...
2 - Liste des Attentes, Problèmes Besoins	Identification des problèmes priorisation,...	Entretiens collectifs, brainstorming, Chicklist
3 - Analyse et compréhension du système	Comprendre Comment et pourquoi “ ce qu'on a” et “ ce qu'on fait”	Cartes, transect, calendriers, Profil historique, schéma des flux, camembert, SEPO ;...
4 - Formulation des problèmes et recherche de solutions	Passer des problèmes aux solutions et choix des actions et formulation des objectifs	“ Comment faire pour...? Arbre des problèmes, PPO,...
5 - Elaboration du plan d'actions participatif indicatif	Cadre logique, Schéma de Planification des Projet et activités SPP et SPA , Plan Développement Douar Participatif	Questions systématiques: QQ P CC OQ, Qui fait quoi ? ...
6 - Concertation, négociation et approbation par les intervenants et partenaires services	Partenariats, Intégrations et coordinations des interventions en plan d'actions cohérent et faisabilité technique et financière	Etudes complémentaires, Coordination du projet, expertise et Etude de faisabilité
7 - Organisation des populations (Association, comité...)	Associations organisées, formées, responsabilisées...	Appui, Accompagnement, Formation des organisations
8 - Validation et signature des contrats- programmes	Contrats- programmes signés et plan d'actions validé	PPO, Planification participative
9 - Opérationnalisation des objectifs et choix des IOV	Objectifs opérationnels, Simple, observable et mesurable (Réalisations physiques et CAP)	APO, cadre logique et Schéma de planification de projet SPP
10- Réalisation participative des actions programmées	Appropriation des actions par les populations qui participent	Gestion participative Décision partagée Contribution, concertation, négociation,...
11 - Suivi-évaluation participatif	Système de suivi-évaluation participatif fonctionnel	Tableau de bord avec indicateurs simples lisibles et significatifs

Source : BOUKHARI (1994)

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT DE L'AUTEUR	II
IN MEMORIUM	III
DÉDICACES	IV
REMERCIEMENTS	V
Liste des sigles et abréviations	VI
Liste des tableaux	VIII
Liste des graphiques	IX
Liste des annexes	X
GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE	XI
RÉSUMÉ	XIII
SOMMAIRE	XIV
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 :	4
DU CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	4
<u>SECTION 1</u> : DESCRIPTION DU MINISTERE DES SPORTS.....	5
<i>Paragraphe 1 : Présentation du Ministère des Sports</i>	5
A- Historique.....	5
B- Principales missions et attributions du Ministère des Sports.....	6
<i>Paragraphe 2 : Organisation structurelle du Ministère des Sports</i>	7
A- Les services et personnes directement rattachés au Ministre, l'Inspection Générale du Ministère, le Cabinet et le Secrétariat Général du Ministère.....	7
B- Les directions centrales, techniques, déconcentrées et structures sous tutelle.....	8
<u>SECTION 2</u> : ETAT DES LIEUX ET INVENTAIRE	10
<i>Paragraphe 1 : Observations du stage</i>	10
A- Constats d'ordre général.....	10
B- Constats spécifiques sur le management des programmes et projets du Ministère.....	13
<i>Paragraphe 2 : Inventaire des résultats de l'état des lieux</i>	16
A- Inventaire des atouts (forces et opportunités).....	16
B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)	16
CHAPITRE 2 :	18
DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	18
<u>SECTION 1</u> : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	19
<i>Paragraphe 1</i>	19
A- Ciblage de la problématique.....	19
1- Choix et spécification de la problématique de l'étude	19
a- Identification des problématiques possibles	19
b- Choix et spécification de la thématique (argumentaire)	21
2- Justification et intérêt du sujet	22

a-	Justification	22
b-	Intérêt de l'étude	23
B-	Objectifs et hypothèses de l'étude.....	24
1-	Les objectifs de l'étude.....	24
2-	Les hypothèses de l'étude.....	24
	<i>Paragraphe 2 : Revue de littérature et approches théoriques.....</i>	<i>27</i>
A-	Revue de littérature	27
1-	Clarification des concepts relatifs au thème de recherche	27
a-	Notion de Programme public.....	27
b-	Notion de projet public	28
c-	Définition d'un programme/projet public	29
2-	Point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques.....	33
a-	Contributions antérieures relatives au problème de défaut de renseignement des indicateurs de performance.....	33
b-	Contributions antérieures relatives au problème de la non implication des bénéficiaires des programmes et projets publics.....	35
B-	Approches théoriques.....	39
1-	Choix théorique lié au problème du défaut de renseignement des indicateurs	39
2-	Choix théorique lié au problème de la non implication des bénéficiaires des programmes et projets publics	40
	SECTION 2 : METHODOLOGIE DE L'ETUDE	40
	<i>Paragraphe 1 : Définition du type de recherche et approche empirique</i>	<i>40</i>
A-	Type de recherche	41
1-	Recherche documentaire	41
2-	Recherche quantitative	41
B-	Approche empirique.....	41
1-	Objectifs de la collecte des données.....	42
2-	Cadre de l'enquête et population ciblée.....	42
3-	Echantillon	42
4-	Technique de collecte des données	43
5-	Spécification des données à mobiliser	43
6-	Conception du questionnaire.....	43
7-	Techniques de dépouillement et de traitement des données.....	44
8-	Outils d'analyse et de présentation des données	44
	<i>Paragraphe 2 : Préparation des enquêtes, difficultés rencontrées et seuils de décision</i>	<i>44</i>
A-	Préparation, réalisation des enquêtes et difficultés rencontrées.....	45
1-	Préparation et réalisation des enquêtes	45
2-	Difficultés rencontrées	46
B-	Limites et seuils de décision.....	46
1-	Limites des données.....	46
2-	Seuils de décision	47
	CHAPITRE 3 :	48
	DU CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE AUX SUGGESTIONS	48
	SECTION 1 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC	49
	<i>Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats d'enquête</i>	<i>49</i>
A-	Présentation et analyse des données liées au défaut de renseignement des indicateurs des programmes et projets publics au Ministère des Sports.....	49
B-	Présentation et analyse des données liées à la non implication des bénéficiaires des programmes/projets	53
	<i>Paragraphe 2 : Validation des hypothèses et établissement du diagnostic</i>	<i>56</i>
A-	Validations des hypothèses d'étude.....	56

1- Degré de vérification de l'hypothèse 1	57
2- Degré de vérification de l'hypothèse 2	57
B- Etablissement des éléments du diagnostic	57
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	58
<i>Paragraphe 1 : Les Approches de solutions.....</i>	<i>58</i>
A- Approches de solutions relatives au défaut de renseignement des indicateurs	58
B- Approches de solutions liées à la non implication des bénéficiaires des programmes et projets.....	59
<i>Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des suggestions.....</i>	<i>61</i>
A- Recommandations à l'endroit des Autorités du Ministère.....	62
B- Recommandations à l'endroit des gestionnaires de programmes	62
CONCLUSION GENERALE	65
BIBLIOGRAPHIE	67
ANNEXES.....	70
TABLE DES MATIERES	82