



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI



ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

OPTION :
MANAGEMENT

FILIÈRE :
MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS

ANNÉE ACADÉMIQUE :
2011 – 2012

THÈME :

**CONTRIBUTION À LA MISE EN ŒUVRE
EFFICACE DE LA GESTION AXÉE SUR LES
RÉSULTATS A LA DPP DU MTPT**

Réalisé et soutenu par :

Evariste Tiburce Luc GBAGUIDI

Sous la supervision du :

Maître de stage :
Gustave SONON
*Directeur de la Programmation
et de la Prospective du MTPT*

Directeur de mémoire
Parfait AGBLONON
Enseignant à l'ENAM

Février 2013
(Version après soutenance)

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : Michel SOGBOSSI

VICE – PRÉSIDENT : Martin DAVOH

MEMBRE : Mathieu DEHOUMON

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

DEDICACES

Je dédie de tout cœur ce mémoire :

- A ma mère qui n'a jamais cessé de m'entourer d'affection. Que le Tout-puissant te permette de profiter longtemps des fruits de tes sacrifices ;
- à mes frères Frumence et Christian et à ma sœur Edwige pour leur attachement et leur soutien ;
- à mon épouse Prudentienne pour ton affection et l'abnégation dont tu fais preuve quotidiennement à mes côtés. Que ce travail soit pour toi le fruit de tes peines ;
- à vous mes enfants Michaël, Vital et Houéfa pour qui ce travail doit être un exemple d'application et un acte de courage, de persévérance et d'abnégation. Qu'il soit pour vous une émulation à faire mieux que vos parents.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail n'a été possible qu'avec la contribution des uns et des autres à qui nous témoignons toute notre gratitude.

Nos sincères remerciements vont notamment à l'endroit de :

- Notre directeur de mémoire, Monsieur Parfait AGBLONON, pour ses orientations et conseils éclairés malgré ses occupations ;
- notre maître de stage, Monsieur Gustave SONON, Directeur de la Programmation et de la Prospective du MTPT, pour sa disponibilité et ses conseils ;
- tous les enseignants de l'ENAM, pour la qualité de la formation qu'ils ont bien voulu nous donner ;
- tout le personnel administratif de l'ENAM pour sa contribution à l'aboutissement heureux de la formation ;
- tout le personnel de la DPP pour sa disponibilité et sa collaboration ;
- tout le personnel de la DGTP, singulièrement celui de la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) et de la Direction des Pistes Rurales (DPR) pour leur soutien ;
- tous mes collègues de promotion, pour leur soutien.

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ANAC : Agence Nationale de l'Aviation Civile

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation en Afrique et à Madagascar

CDMT : Cadre de Dépense à Moyen Terme

CNERTP : Centre National d'Essais et de Recherches des Travaux Publics

CNSR : Centre National de Sécurité Routière

DAF : Direction de l'Administration et des Finances

DDTTP : Direction Départementale des Transports et des Travaux Publics

DET : Direction des Etudes Techniques

DGTP : Direction Générale des Travaux Publics

DNM : Direction Nationale de la Météorologie

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DPR : Direction des Pistes Rurales

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRH : Direction des Ressources Humaines

FR : Fonds Routier

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

IGM : Inspection générale du Ministère

MARP : Méthode Accélérée de Recherche Participative

MTPT : Ministère des Travaux Publics et des Transports

OCBN : Organisation Commune Bénin-Niger des Chemins de Fer et des Transports

ONU : Organisation des Nations Unies

PCC : Plan de Consommation de Crédits

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PTA : Plan de Travail Annuel

SGM : Secrétariat Général du Ministère

SIGFIP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

SMTP : Société de Matériels des Travaux Publics

SP : Secrétariat Particulier

UE : Union Européenne

LISTE DES TABLEAUX

TITRES	PAGES
Tableau n°1 : Répartition par corps des agents de l'Etat, gestion 2012.....	15
Tableau n°2 : Récapitulatif des problématiques possibles.....	23
Tableau n°3 : Synthèse des approches par problème spécifique.....	28
Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude.....	35
Tableau n°5 : Effectif de chaque catégorie de la population.....	47
Tableau n°6 : Présentation des résultats de l'enquête liée à la faible implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes.....	50
Tableau n°7 : Présentation des résultats de l'enquête relative à l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations	52
Tableau n°8 : Présentation des résultats de l'enquête liée à l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.....	53
Tableau n°9 : Tableau de synthèse de l'étude.....	61

LISTE DES GRAPHIQUES

TITRES	PAGES
<u>Graphique n°1</u> : Opinions des enquêtés sur les causes de la faible implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes.....	51
<u>Graphique n°2</u> : Opinions des enquêtés sur les causes de l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations.....	52
<u>Graphique n°3</u> : Opinions des enquêtés sur les causes de l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.....	53

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Activité : Procédé ou opération qui concourt à la transformation de ressources en produits ou en services.

Budget-programme : cadre de dépense à court et à moyen termes liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilités d'une organisation. Il précise la manière dont les ressources sollicitées seront utilisées pour atteindre les objectifs fixés.

Cadre de dépense à moyen terme : Ensemble cohérent d'objectifs, de programmes et d'allocations budgétaires par objectif qui définit le cadre à moyen terme dans lequel un Ministre peut prendre les décisions pour la répartition et l'emploi des ressources financières. Il résulte des arbitrages entre les disponibilités financières et les priorités sectorielles de manière à assurer une gestion efficace des dépenses publiques en fonction des priorités retenues.

Cadre logique : Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets par la détermination des éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action.

Cible : Enoncé de ce qu'une organisation prévoit atteindre dans une période donnée. La cible est précise et normalement quantifiable. Elle est élaborée sur la base d'un indicateur retenu dans la formulation de l'objectif auquel elle se réfère.

Economie : Non gaspillage d'une ressource.

Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs souhaités sont atteints. Mesure dans laquelle une organisation s'acquitte de sa mission et atteint ses objectifs.

Efficience : Mesure dans laquelle les résultats sont obtenus en minimisant les ressources utilisées.

Evaluation : Application de méthodes systématiques visant à évaluer périodiquement et objectivement l'efficacité des programmes dans l'atteinte des résultats attendus.

Gestion axée sur les résultats : Une approche à la gestion qui est à la fois globale et basée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Cette approche intègre une stratégie d'ensemble et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour influencer le changement.

Indicateur : Mesure qualitative et/ ou quantitative permettant d'obtenir des données valides, utiles, pratiques et comparables concernant l'atteinte des résultats du développement.

Objectif : Énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période définie avec quantification et ordre de priorité ; y sont accolés un ou des indicateurs sur lesquels seront établies les cibles de résultats.

Parties prenantes : Personnes et organismes qui sont affectés par une politique, un programme, une action, une organisation.

Performance : Degré d'atteinte des cibles d'une organisation.

Pertinence : Mesure dans laquelle les objectifs d'un projet ou d'un programme correspondent aux besoins à satisfaire.

Plan : Énoncé de choix stratégiques qui présentera l'information sur la manière dont une organisation entend atteindre ses priorités et les résultats connexes.

Planification : Processus par lequel les buts et les objectifs sont fixés, les partenaires identifiés, les intrants déterminés, les activités spécifiées et programmées et le suivi et l'évaluation définis afin que les incidences et les résultats escomptés puissent être obtenus en temps utile.

Politique : Ensemble des décisions et des pratiques visant à orienter les actions d'une organisation dans un domaine donné.

Procédure : manière particulière de réaliser une activité

Processus : Ensemble d'activités corrélées transformant des intrants en extrants à valeur ajoutée.

Programme : En Gestion de Projet, c'est un ensemble de projets concourant à un même objectif, organisé transversalement dans une entreprise ou un organisme en général.

Projet : Suite d'actions délimitées dans le temps en vue de produire un résultat spécifique, un produit, un service ou une nouvelle organisation.

Reddition de compte : Obligation de rendre compte

Responsabilisation : Obligation de démontrer et d'assumer ses responsabilités à la fois pour les moyens utilisés et les résultats en fonction d'attentes convenues.

Résultats : Réalisations constatées à la fin d'une période précise et comparées à des cibles énoncées au début de ladite période.

Stratégie : Voie suivie dans le but d'atteindre les buts et les objectifs d'une organisation.

Suivi d'un projet : Ensemble des mesures permettant de suivre et de contrôler la réalisation des activités prévues dans un plan d'opérations.

RÉSUMÉ

Notre réflexion tout au long de la rédaction a été orientée dans le sens de contribuer à la mise en œuvre efficace de la GAR à la DPP. A cet effet, nous avons axé notre étude sur trois (3) problèmes spécifiques à savoir :

- le problème de la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes ;
- le problème de l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations ;
- le problème de l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.

L'objectif général de notre étude est de contribuer à la mise en place des outils de mesure de la performance de la GAR à la DPP pour une meilleure gestion des projets/programmes. Pour y parvenir, nous avons émis des hypothèses quant aux causes à l'origine des problèmes ci-dessus énumérés. Nous avons alors supposé que s'il y a une faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes, c'était parce que les responsables n'avaient pas perçu l'importance de ce principe de la GAR. D'un autre côté, nous avons estimé que la méconnaissance du rôle de la MARP pour la collecte d'informations est à l'origine de son inexistence. Enfin, nous avons également supposé que c'est la faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics qui est à la base de l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats. Les résultats de nos enquêtes nous ont permis d'apprécier si nos hypothèses étaient fondées ou non. Les trois hypothèses, après enquête, sont vérifiées.

Ces hypothèses nous ont donc permis d'établir des diagnostics sur la base desquels nous avons proposé des approches de solutions et quelques recommandations pour une mise en œuvre efficace de la GAR.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : Cadre de l'étude et état des lieux sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

Paragraphe 1 : Présentation du MTPT

Paragraphe 2 : Présentation de la DPP

Paragraphe 3 : Restitution des observations de stage

Section 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique

Paragraphe 1 : Ciblage et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE POUR UNE APPLICATION EFFICACE DE LA GAR A LA DPP

Section 1 : Objectifs de l'étude, tableau de bord et revue de la littérature

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Paragraphe 2 : revue de la littérature

Section 2 : Choix de la méthodologie de l'étude et mobilisation des données

Paragraphe 1 : Approches théoriques et méthodes empiriques

Paragraphe 2 : Mobilisation des données

CHAPITRE DEUXIEME : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ENQUETE, PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFICACE DE LA GAR A LA DPP

Section 1 : Présentation et analyse des données : établissement de diagnostic

Paragraphe 1 : Présentation des données de l'enquête

Paragraphe 2 : Analyse des données : établissement de diagnostic

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

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Dans la préface du **Code des valeurs et d'éthique de la Fonction Publique**, il est affirmé: « La construction d'un Etat de droit n'est pas possible sans une administration publique forte et performante,... »¹. Dans cette optique, la République du Bénin, s'est engagée sur la voie d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en vue de faire de l'administration publique, un levier d'émergence et de développement conformément aux recommandations issues des états généraux de l'administration publique béninoise. De ce fait, les structures de l'administration publique se doivent d'emprunter la voie de la performance, au risque de se voir à la traîne.

En outre, en 1999, la Banque mondiale sur demande du gouvernement béninois, a commandité plusieurs missions sur le diagnostic du système budgétaire et financier qui ont révélé, entre autres :

- un système budgétaire caractérisé par une faiblesse notoire dans le processus de sa préparation, de son exécution ainsi que de la reddition des comptes ;
- des objectifs inexistantes et des orientations peu claires ;
- des budgets de moyens et non de résultats.

Pour remédier à ces insuffisances, il était nécessaire de réformer tout le mécanisme du point de vue de la préparation, de l'affectation des ressources ainsi que de l'exécution.

De ce fait, le gouvernement a engagé la nouvelle réforme passant du mécanisme d'élaboration des budgets de moyens au mécanisme d'élaboration des budgets d'objectifs et de résultats. Cette réforme est connue en anglais sous l'appellation de «*Public Expenditure Reform Ajustement Crédit* » ou « réforme PERAC ».

¹ Ministère du Travail et de la Fonction Publique (2008) « Code des valeurs et d'Éthique de la Fonction Publique »

Le changement ainsi amorcé dès 1999 est effectivement appliqué, en phase d'expérimentation avec cinq (5) ministères pilotes, à savoir le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique, le Ministère de la Santé Publique, le Ministère des Travaux Publics et des Transports, le Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche et le Ministère de l'Environnement de l'Habitat et de l'Urbanisme.

L'objectif visé était :

- d'améliorer l'efficacité des ressources publiques et des appuis de nos partenaires au développement ;
- d'appliquer des méthodes et outils de gestion axés sur des objectifs et des résultats.

Mieux, la déclaration de Paris (2005)² sur l'efficacité de l'aide au développement, prône le renforcement de la gouvernance et l'amélioration des résultats obtenus sur le front du développement.

Récemment, le gouvernement du Bénin a pris le décret n° 2012-191 du 03 Juillet 2012 fixant la structure-type des ministères. Dans son chapitre premier et plus précisément à l'article 2, il évoque notamment la notion de gestion axée sur les résultats.

Dans le cadre de notre stage de fin de formation en Management des Services Publics, l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) nous a envoyé au Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) et plus précisément à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP). Notre séjour dans cette importante direction nous a permis de nous rendre à l'évidence des faiblesses dont fait état le processus de planification qui n'est rien d'autre que les différentes composantes de la gestion

² Forum à haut niveau tenu à Paris du 28 février au 2 mars 2005

axée sur les résultats. Nous avons alors porté nos observations sur ses différentes composantes ; ce qui nous a amené à choisir le thème de recherche intitulé :

« *Contribution à la mise en œuvre efficace de la GAR à la DPP du MTPT* ».

Par conséquent, au regard des faiblesses constatées, il est nécessaire d'opérer un recentrage des principes et outils en usage et de poser un bon diagnostic de la structure en vue d'un nouveau départ.

Pour atteindre cet objectif, nous avons articulé le présent travail en trois (3) chapitres :

- le chapitre préliminaire présente le cadre contextuel de l'étude, les observations de stage et le ciblage de la problématique de la mise en œuvre efficace de la GAR à la DPP ;
- le chapitre premier aborde la conception, la mise en application du cadre théorique et méthodologique de l'étude ;
- le chapitre deuxième développe les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

***CHAPITRE PRÉLIMINAIRE :
CADRE CONTEXTUEL DE L'ÉTUDE,
OBSERVATIONS DE STAGE ET
CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE***

Dans ce chapitre préliminaire, nous présentons le cadre de l'étude et les observations de stage d'une part puis le ciblage de la problématique d'autre part.

SECTION 1 : CADRE DE L'ÉTUDE ET ETAT DES LIEUX SUR LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR) A LA DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PROSPECTIVE (DPP)

Cette section est consacrée aux généralités sur le Ministère des Travaux Publics et des Transports (MTPT) puis à la restitution du mécanisme de fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) liée à la réalisation de ses principales activités.

PARAGRAPHE 1 : PRÉSENTATION DU MTPT

Dans ce paragraphe, nous donnons un bref aperçu sur le MTPT en tant que département ministériel dont relève la DPP qui est la structure d'accueil de notre stage de fin de formation.

I- LE MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DES TRANSPORTS

A- Mission

Le Ministère des Travaux Publics et des Transports est régi par le décret n°2012-378 du 06 Novembre 2012. Il a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de transports et de travaux publics.

A ce titre il est, entre autres, chargé de :

- l'initiation et la conduite de toutes réflexions et études devant concourir à la définition de la politique nationale et la mise en œuvre des stratégies et actions relatives à ses domaines de compétence ;
- l'élaboration et le contrôle du respect des normes techniques et de la réglementation dans tous les domaines de sa compétence ;

-
- l'assistance aux collectivités locales dans la conception, l'organisation et la gestion des activités relevant des domaines de sa compétence ;
 - la planification, l'organisation, le suivi et le contrôle de toutes les actions de ses domaines de compétence visant la mise en place et l'entretien des infrastructures de transport et l'accessibilité des populations aux services sociaux de base ;
 - l'organisation et la promotion des professions des transports et des travaux publics ;
 - le suivi de la mise œuvre des conventions internationales et régionales relatives à ses domaines de compétence.

Le MTPT est organisé comme suit :

B- Organisation du MTPT

Le Ministère des Travaux Publics et des Transports comprend :

- le Ministre ;
- les Services et Personnes directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Techniques et les Directions Départementales ;
- les Organismes sous tutelle.

Il importe donc de donner un bref aperçu sur le fonctionnement de ces organes.

C- Fonctionnement du MTPT

1/ Le Ministre :

Il dirige l'ensemble des structures du département dont il a la charge et qu'il représente au sein du gouvernement.

Le Ministre a la responsabilité du leadership politique et institutionnel ainsi que la gouvernance dans les domaines de compétence du Ministère.

2/ Les Services et Personnes directement rattachés au Ministre

Ce sont :

- le secrétariat particulier du Ministre ;
- la cellule de communication ;
- la cellule de contrôle des marchés publics ;
- le chargé de mission du Ministre ;
- l'assistant du Ministre ;
- l'attaché du cabinet ;
- le chargé de protocole du Ministre ;
- le garde de corps ;
- les chauffeurs du Ministre.

3/ Le Cabinet du Ministre

Le Cabinet du Ministre est un conseil de surveillance de l'accomplissement de la mission de sauvegarde de l'intérêt général confiée au Ministre. Il assiste le Ministre en vue d'assurer l'orientation, la gouvernance, le leadership et la performance globale du Ministère.

4/ L'Inspection Générale du Ministère

Elle est chargée d'assister le Ministre dans le contrôle du fonctionnement régulier des structures du Ministère et des organismes sous tutelle dont elle assure les performances.

5/ Le Secrétariat Général du Ministère

Il est l'organe exécutif de la mission de transformation de la vision du gouvernement en résultats pour les citoyens. Il assure la continuité de l'administration et des organismes sous tutelle du Ministère.

6/ Les Directions Centrales

Elles sont les structures d'appui du Ministère et sont chargées d'accompagner toutes les structures en leur assurant les ressources adéquates pour la réalisation de la mission du Ministère, l'atteinte des résultats et l'amélioration des performances.

Ce sont :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) : elle assure la gestion stratégique et administrative du personnel de l'Etat au sein du Ministère ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) : elle assure la gestion des ressources financières et matérielles au sein du Ministère ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) assure la gestion du processus de planification du Ministère ;
- la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP) assure en relation avec toutes les structures du Ministère, la conception, la mise en œuvre, la coordination et le suivi-évaluation d'actions intégrées.

7/ Les directions techniques

La Direction Générale des Transports Terrestres (DGTT)

Elle est chargée entre autres de :

- l'organisation, la réglementation et le contrôle des transports routiers et ferroviaires ;
- la réglementation, la délivrance et le contrôle des titres et autorisations de transport ;
- l'agrément des auto-écoles et le contrôle de leurs activités ;
- l'assistance aux collectivités locales dans la conception, l'organisation, et la gestion des transports urbains, interurbains et ruraux ;
- l'appui aux directions départementales des transports et des travaux publics dans la mise en œuvre par celles-ci des compétences en matière de transport.

La Direction Générale des Travaux Publics (DGTP)

Elle est chargée entre autres de :

- régler toutes les questions concernant le réseau routier à charge du Ministère ;
- assurer la réalisation des infrastructures des travaux publics à charge de l'Etat ;
- contribuer à la préservation des domaines des services des travaux publics et de l'emprise des voies à charge du Ministère ;
- participer à l'élaboration et à l'application des normes et de la réglementation en matière des travaux publics et de circulation routière ;
- assurer l'entretien du réseau routier à charge du Ministère.

La Direction Nationale de la Météorologie (DNM)

Elle est chargée de :

- observer le temps et le climat sur toute l'étendue du territoire national, en prévoir les évolutions et diffuser les informations correspondantes sous forme de prévisions et avis ;
- satisfaire les besoins en données et informations météorologiques de tous les usagers notamment ceux des projets de développement et de services chargés du développement ;
- assurer l'assistance météorologique à la navigation aérienne et maritime et à tous les autres secteurs socio-économiques de la nation.

La Direction des Études Techniques (DET)

Elle est chargée, entre autres, de :

- contrôler les études dans les domaines du bâtiment, des travaux publics et des transports réalisés par les bureaux d'études privés nationaux ou internationaux pour le compte de l'administration ;
- réaliser des études complètes pour bâtiments, routes et ouvrages divers pour le compte de l'administration et des maîtres d'ouvrage privés sur leur demande ;
- suivre les études de certains ouvrages spécifiques ;
- participer à l'élaboration des normes et spécifications techniques en matière de transports, travaux publics et bâtiments.

Les Directions Départementales des Transports et des Travaux Publics (DDTTP)

Elles assurent toutes les fonctions dévolues au ministère à l'échelon départemental.

Les sociétés et organismes sous tutelle

Ils sont placés sous la tutelle du Ministère. Nous distinguons :

- le Fonds Routier (FR) ;
- la Société de Matériels des Travaux Publics (SMTP) ;
- le Centre National d'Essais et de Recherches des Travaux Publics (CNERTP);
- le Centre National de Sécurité Routière (CNSR) ;
- l'Organisation Commune Bénin-Niger des Chemins de Fer et des Transports (OCBN) ;
- l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) ;
- l'Agence Nationale de l'Aviation Civile (ANAC).

Les statuts de ces organismes sous tutelle définissent leurs attributions, organisation et fonctionnement respectifs.

PARAGRAPHE 2 : PRESENTATION DE LA DPP

Il nous importe dans cette partie, de présenter les missions et la structure d'une part, et les ressources disponibles dans ladite direction d'autre part.

I- MISSIONS

Suivant l'arrêté n°059/MDCTTP-PR/DC/SGM/DPP/SA du 19 juin 2008, la Direction de la Programmation et de la Prospective a pour missions l'élaboration, la coordination du processus de planification, de programmation, de budgétisation, du suivi et de l'évaluation ainsi que la mise en œuvre de la politique sectorielle du MTPT de concert avec les directions techniques et des organismes sous tutelle.

A- Structure

La DPP a à sa tête un directeur assisté dans ses tâches par un directeur adjoint.

Elle comprend :

- un Secrétariat Administratif (SA) ;
- un Service Administratif et de la Logistique (SAL) ;
- un Service des Etudes et des Stratégies (SES) ;
- un Service de la Coopération Technique et du Renforcement des Capacités (SCTRC) ;
- un Service de la Banque de Données et de la Documentation (SBDD) ;
- une Cellule de Suivi-Evaluation des Programmes et Projets (CSE) ;
- une Cellule Environnementale (CE).

B- Mécanisme de fonctionnement des services de la DPP

- **Le Secrétariat Administratif** assure l'enregistrement, la saisie, l'expédition du courrier ordinaire. Il se charge de la réception, de l'envoi des messages, la mise au propre des divers documents ainsi que la clarification et la tenue des archives du secrétariat ;
- **le Service Administratif et de la Logistique** s'occupe du suivi de l'exécution du budget de fonctionnement de la direction. Il assure aussi la maintenance des équipements, la tenue à jour des fiches du matériel et de la comptabilité matière pour les fournitures de bureau ainsi que les dossiers des prestataires de service de la direction ;
- **le Service des Etudes et des Stratégies** est chargé de participer à la réalisation des diverses politiques, stratégies et études nationales ;
- **le Service de la Coopération Technique et du Renforcement des Capacités** assure la coordination des interventions des partenaires au développement dans

les domaines des transports et des travaux publics, prépare et coordonne les missions techniques des partenaires intervenant dans les domaines d'activités ;

- **le Service de la Banque de Données et de la Documentation** assure la collecte, la centralisation et la publication des données statistiques des domaines d'activités du Ministère, confectionne et édite périodiquement des bulletins/annuaires statistiques ;
- **la Cellule du Suivi-évaluation des Programmes et Projets** veille à l'adéquation des projets et programmes avec les stratégies sectorielles, coordonne l'élaboration des programmes d'investissement public du Ministère ;
- **la Cellule Environnementale** sensibilise les directions sectorielles du Ministère, les collectivités décentralisées et les promoteurs de projets sur la nécessité d'intégrer la dimension environnementale dans leurs politiques, plans, programmes et projets.

PARAGRAPHE 3 : RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE

Dans cette partie de notre travail, nous présentons les éléments de nos observations sur les activités des services de la DPP.

De ces éléments d'observation, découle un inventaire qui met en relief des atouts et des problèmes en présence.

I- OBSERVATIONS D'ORDRE GENERAL

A- Situation des ressources humaines

Cette situation n'est pas reluisante. En effet, par rapport à la gestion des services de ladite direction, il apparaît que le chef du service des études et stratégies est le seul à animer son service c'est-à-dire qu'il est sans collaborateurs. Il en est de même pour le service de la coopération technique et du renforcement des capacités où le chef du service est intérimaire et en même temps agent de la cellule du suivi-évaluation des programmes et projets. Dans

ces différents services, toutes les tâches incombent aux chefs et le travail tourne au ralenti. Il en découle un *déficit en personnel et un dysfonctionnement des activités au niveau de la DPP.*

Dans le souci de mener à bien ses activités, le personnel de la DPP a cultivé une ponctualité au poste. Cela s'observe par le cahier de présence que vérifient les responsables de la DPP. Ce personnel tient tous les lundis un comité de direction sous la supervision de son directeur aux fins de *planifier les activités de la semaine.*

A titre illustratif, l'effectif du personnel (agents permanents et agents contractuels de l'Etat) est de douze (12) jusqu'au 3 décembre 2012. Il convient d'observer ci-dessous le tableau récapitulatif par corps des agents de l'Etat en service à la DPP.

Tableau n°1 : Répartition par corps des agents de l'Etat, gestion 2012

N° d'ordre	CORPS	EFFECTIF
1	Administrateur des projets	01
2	Administrateur des services financiers	01
3	Analyste programmeur	01
4	Assistant des services informatiques	01
5	Ingénieur agronome	01
6	Ingénieur des services techniques des travaux publics	03
7	Ingénieur statisticien	01
8	Technicien supérieur de l'action culturelle	01
9	Technicien supérieur des travaux publics	01
10	Technicien supérieur en statistique	01

Source : Division Gestion du Personnel (DRH)

Par ailleurs, au cours de notre entretien exploratoire avec chaque agent de la DPP, certains d'entre eux en exposant le fonctionnement de leur service, ont exprimé leurs desiderata du fait qu'ils estiment être laissés non seulement pour compte mais aussi qu'ils perdent l'entrain au travail. *Ceci dénote de leur faible motivation au travail.*

B- Situation des ressources matérielles

Au plan matériel, certains bureaux sont partagés par plusieurs agents. C'est le cas du service de la banque de données et de la documentation qui ne dispose pas d'un espace suffisant pouvant abriter l'unité documentaire du Ministère. Il en résulte une *exigüité des locaux.*

En ce qui concerne l'outil informatique, la DPP dispose de matériel informatique relativement important et d'un serveur pour stocker les données. A cela, il faut ajouter une bonne connexion internet. *Il en résulte que la DPP dispose d'une technologie de pointe.*

Quant au mobilier de bureau, il ne fait pas défaut. Ce n'est pas le même cas avec le matériel roulant dont le problème se pose avec acuité car il doit servir au suivi d'une cinquantaine de projets ; *d'où l'insuffisance du matériel roulant.*

C- Situation des ressources financières

Les ressources financières de la DPP sont gérées par la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) du Ministère.

Le directeur est l'administrateur du budget chargé des engagements, liquidation et ordonnancement des dépenses opérées sur les budgets de fonctionnement et d'investissement. En 2012, la dotation budgétaire de la DPP est de cinquante quatre millions cinq cent dix mille (54 510 000) FCFA.

Par ailleurs, il est observé une lenteur dans la gestion des programmes et projets du fait de la perturbation du calendrier de décaissement. Cette situation est la résultante de la *fermeture intempestive du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFIP)*.

II- OBSERVATIONS D'ORDRE SPECIFIQUE

A ce niveau, il s'avère important d'examiner la mission dévolue à la DPP qui s'apparente aussi aux composantes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Cet examen peut s'effectuer en quatre(4) étapes :

- la planification ;
- la mise en œuvre ;
- le suivi ;
- l'évaluation.

A- La planification

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) (2008)³, définit la planification comme « le processus permettant de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs ».

Pour réaliser ce processus, la DPP dispose d'un certain nombre d'outils à savoir le Plan de Travail Annuel (PTA), le Plan de Consommation de Crédit (PCC), le Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT) et le Plan de Passation des Marchés. C'est le *Plan de Travail Annuel (PTA) qui constitue l'outil primordial*. Le plan de travail annuel a comme référence le budget-programme qui découle d'un document dénommé « **stratégie sectorielle des transports** », élaboré par des experts du secteur des travaux publics et des transports. Ce plan

³ Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement

est le condensé des différentes activités du secteur à exécuter pendant une année civile d'autant plus qu'il vient y puiser ses actions.

En outre, la stratégie sectorielle n'existe pas ex nihilo puisque ce document s'appuie fortement sur les *orientations stratégiques du gouvernement* visant à faire du Bénin un pays émergent.

Toutefois, l'amélioration des concertations sur les politiques publiques n'est pas encore visible si bien que la prise en compte des besoins et les préoccupations réelles des parties prenantes peine à se concrétiser. Il s'agit, en principe, à cette étape de réunir les savoirs recueillis auprès des groupes cibles en des synthèses pertinentes pour définir les politiques publiques. *Cette situation explique la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes.*

Aussi, convient-il de s'intéresser à la mise en œuvre des programmes et projets du MTPT.

B- La mise en œuvre

Elle est l'exécution des projets et programmes du MTPT. A cet effet, les activités sont menées selon le plan de travail et les autres outils de planification cités supra. De ce fait, à l'instar de tous les directeurs centraux qui reçoivent les lettres de mission de l'autorité ministérielle, le DPP à son tour ne responsabilise pas ses chefs de service et de cellule en leur assignant des tâches précises à exécuter obligatoirement pendant une année civile. Une conséquence logique peut être tirée : c'est *l'inexistence de contrats d'objectifs en faveur de ces derniers.*

Or, le décret n°2012-191 du 3 juillet 2012 fixant la structure-type des Ministères recommande en son chapitre premier et plus précisément à l'article 2 la *responsabilisation des agents publics.*

Par ailleurs, dans la mise en œuvre de la stratégie sectorielle des transports, la gestion des marchés publics se révèle comme un élément important. Malheureusement, il est observé à ce niveau un *retard dans la conduite du processus de passation des marchés*. A cette situation s'ajoute une autre plus néfaste : c'est *l'attribution des marchés sans disponibilité immédiate des ressources pour le paiement des décomptes*.

C- Le suivi

Le suivi est le contrôle régulier de la mise en œuvre des activités planifiées. Il est le processus systématique et continu visant à suivre les indicateurs afin de vérifier que le projet/ programme se déroule conformément au plan et de le modifier si nécessaire.

A la DPP, le suivi des programmes et projets se fait aussi bien par la cellule de suivi-évaluation que par les points focaux.

Les points focaux sont des agents nommés auprès des directeurs techniques. Ils ont pour tâches de suivre la mise en œuvre du budget programme au niveau opérationnel, de collecter et de traiter les informations primaires sur l'exécution des projets et des autres activités du programme et de les faire parvenir à la cellule suivi-évaluation de la DPP en vue de l'élaboration des rapports périodiques.

L'Évaluation de la stratégie sectorielle des transports (2007-2011) nous renseigne qu'il y a « insuffisance dans la supervision des travaux par manque de programme cohérent de suivi des chantiers ». Cela signifie que le suivi qu'effectue la DPP est insuffisant et peu efficace. Les méthodes utilisées ne sont pas adaptées à la collecte de l'information. *Il en résulte l'inexistence d'une méthode appropriée, la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP)*.

D- L'évaluation

Pour le PNUD, elle est une « appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à déterminer leur niveau de réalisation, des objectifs fixés et de contribution à la prise de décision ».

L'évaluation des activités et des entreprises doit obéir à une norme. Cela signifie que la DPP doit disposer d'un repère ou d'une boussole aux fins d'éviter une navigation à vue dans ce domaine ; *d'où l'importance d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats qui fait malheureusement défaut à la DPP.*

Du reste, l'évaluation de la stratégie sectorielle des transports 2007-2011 a été réalisée. Depuis lors, la stratégie sectorielle des transports 2012-2016 peine à voir le jour si bien que le secteur est actuellement sans un plan de développement du secteur des transports.

En outre, la DPP élabore les rapports de performance à la fin de chaque année. C'est d'ailleurs ce que recommande le décret cité plus haut lorsqu'il évoque en son article 2 *l'imputabilité et la reddition de comptes.*

Ces différents rapports sont envoyés à la Chambre des Comptes de la Cour suprême pour vérification sur le terrain. Dans ces rapports, des solutions devraient être progressivement trouvées aux difficultés par les autorités compétentes en la matière. Mais l'on est au regret d'observer que certaines difficultés persistent toujours. C'est le cas de la gestion des marchés publics où les marchés sont attribués sans disponibilité immédiate de ressources et le délai de procédures de passation des marchés qui demeure long.

SECTION 2 : CIBLAGE, SPÉCIFICATION ET VISION GLOBALE DE RÉSOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Après avoir fait un point sur les observations de la section précédente il importe de cibler la problématique de notre étude et de donner notre vision de sa résolution.

PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

I – CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Il nous faut regrouper les constats significatifs de l'état des lieux de base pour pouvoir dégager une problématique.

A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Dans cette rubrique, nous énumérons à partir de la restitution des observations, les atouts et problèmes identifiés à la DPP.

1- Inventaire des atouts (forces et opportunités)

Les atouts sont les facilités internes dont bénéficie le secteur, et qui constituent avec les opportunités les forces du secteur. Il s'agit entre autres de :

- planification des activités de la semaine ;
- plan de travail annuel ;
- stratégie sectorielle des transports ;
- orientations stratégiques du gouvernement ;
- responsabilisation des agents publics ;
- imputabilité et reddition de comptes ;
- existence d'une technologie de pointe.

2- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

Les faiblesses sont internes et constituent avec les menaces, qui sont d'origine externes, les problèmes de la DPP de ce ministère.

Il s'agit essentiellement de :

- déficit en personnel ;
- dysfonctionnement au niveau des activités ;
- faible motivation au travail ;
- exigüité des locaux ;
- insuffisance du matériel roulant ;
- faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes ;
- inexistence de contrats d'objectifs ;
- attribution des marchés sans disponibilité immédiate de ressources ;
- retard dans la conduite de processus de passation des marchés ;
- inexistence d'un guide en matière de suivi-évaluation des programmes et projets axé sur les résultats ;
- inexistence de la MARP.

B- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Les différents problèmes inventoriés ont été regroupés en quatre centres d'intérêt comme le montre le tableau n°2 présenté à la page suivante.

Tableau n°2 : Récapitulatif des problématiques possibles

CENTRES D'INTERÊT	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	PROBLEMATIQUES
Gestion des ressources humaines	- Déficit en personnel - Faible motivation des agents	Gestion non optimale des ressources humaines	Problématique de la gestion optimale des ressources humaines
Organisation du travail	- Exigüité des locaux - Dysfonctionnement au niveau des activités dans les services Insuffisance du matériel roulant	Organisation non optimale du travail	Problématique de l'organisation optimale du travail
Application de la GAR	-Faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes - Inexistence de contrats d'objectifs au profit des chefs de service et de cellule - Inexistence de la MARP - Inexistence d'un guide en matière de suivi-évaluation axé sur les résultats	Faible application des outils et principes de la GAR	Problématique de l'application des outils et principes de la GAR
Gestion des marchés publics	- Attribution des marchés sans disponibilité immédiate de ressources - Retard dans la conduite de passation des marchés - Fermeture intempestive du SIGFIP	Difficultés financières dans la gestion des marchés publics	Problématique de la gestion des marchés publics

Source : résultat de nos investigations

C - Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet

Il est une nécessité pour la DPP de résoudre les différents problèmes identifiés et regroupés en quatre (04) centres d'intérêt en vue de l'amélioration de sa performance.

Le choix de notre problématique devrait tenir compte à la fois des connaissances acquises au cours de notre formation précisément en management des services publics ainsi que des problèmes pertinents posés par notre structure d'accueil. A propos de la problématique de la gestion optimale des ressources humaines, des solutions idoines sont préconisées. C'est ainsi que les responsables de la DPP ont exprimé ce besoin crucial au ministre ; et la Direction des Ressources Humaines (DRH) est en train de prendre les dispositions pour les prochains recrutements au niveau de la fonction publique.

Quant à la problématique de la gestion optimale du travail, il existe un plan architectural de construction de nouveau siège du ministère sur un nouveau site afin que toutes les structures soient confortablement installées.

Il en est de même pour l'insuffisance du matériel roulant étant donné qu'une acquisition progressive de ce matériel est prévue et a commencé à partir du budget 2012.

Fort de cela, nous avons ciblé les deux autres problématiques que sont :

- la faible application des outils et principes de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ;
- les difficultés financières dans la gestion des marchés publics.

Etant donné que notre étude ne peut porter que sur une seule problématique et n'ayant pas une expertise sur la deuxième problématique ciblée, nous avons décidé d'orienter notre choix vers celle relative à la **faible application des outils et principes de la GAR.**

Les problèmes spécifiques qui ont trait à cette problématique relative à la faible application des outils et principes de la GAR paraissent plus importants et plus intéressants en ce sens que la Gestion Axée sur les Résultats est un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gestion, l'apprentissage et la responsabilisation tout au long d'un projet ou d'une programmation annuelle (court terme) ou pluriannuelle (moyen et long terme) d'un organisme.

Elle est même d'actualité d'autant plus qu'elle est recommandée dans le décret n°2012-191 du 3 juillet 2012 fixant la structure-type des ministères.

Ainsi nous nous proposons de réfléchir sur le thème suivant :

Contribution à la mise en œuvre efficace de la GAR à la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère des Travaux Publics et des Transports.

II- SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

Après avoir dégagé la problématique de notre étude, il s'avère nécessaire pour nous de préciser que nous sommes en train de faire une recherche-diagnostic et non une consultation pour la DPP. Pour cela nous n'allons pas faire une étude complète de tous les problèmes liés à cette problématique, mais nous allons nous contenter de sélectionner ceux qui nous paraissent les plus importants pour faire l'objet de notre étude.

Pour faire ladite sélection, l'instrument utilisé est le degré de complexité des problèmes spécifiques. Ainsi l'inexistence de contrats d'objectifs au profit des chefs de service et de cellule de la DPP n'est pas un problème très complexe. Il suffit aux responsables de la DPP de leur établir lesdits contrats. Ceci entraînera la résolution de ce problème.

Les problèmes spécifiques les plus complexes qui nous restent alors à résoudre afin d'apporter notre contribution à la résolution du problème général

qui est celui de la faible application des outils et principes de la GAR à la DPP sont :

- problème spécifique n°1 : **Faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes ;**
- problème spécifique n°2 : **Inexistence de la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP) pour la collecte d'informations ;**
- problème spécifique n°3 : **Inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.**

PARAGRAPHE 2 : DÉTERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RÉSOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIÉE

Une fois la problématique choisie, il nous semble opportun de penser à la manière de résoudre les problèmes et de déterminer les différentes séquences de résolution.

I- VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE

Cette vision globale est l'approche selon laquelle nous analyserons et résoudrons les problèmes spécifiques sélectionnés et, à terme, le problème général.

Alors, pour résoudre le problème spécifique n°1 relatif à la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes, il importe de préciser que la gestion axée sur les résultats s'accompagne d'un ensemble de principes, d'approches et d'outils pouvant aider à atteindre les objectifs. L'implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes apparaît ici comme un principe important en ce sens qu'elle va contribuer à asseoir à la DPP une planification axée sur les résultats. Il suffit simplement que les responsables le prennent sérieusement en considération en vue de l'amélioration des concertations sur les politiques publiques. Nous

aurons donc recours à une approche générique basée sur les mécanismes d'amélioration de concertation ayant trait aux politiques publiques.

Quant au problème spécifique n°2 relatif à l'inexistence de la MARP, nous pouvons affirmer que cette situation s'explique par sa méconnaissance.

En effet, la Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP) est un processus d'apprentissage intensif, itératif et rapide orienté pour connaître des situations spécifiques. Cette méthode utilise une grande diversité d'outils et techniques pour la collecte d'informations.

L'approche générique retenue est basée non seulement sur le renforcement des capacités mais aussi sur l'apprentissage de l'utilisation des outils et techniques.

Enfin, pour résoudre le problème spécifique n°3 relatif à l'inexistence d'un guide en matière de suivi-évaluation des projets/programmes axé sur les résultats, il s'avère nécessaire d'indiquer que ledit guide est un outil de gestion qui va expliquer les principes et règles indispensables permettant de disposer des informations nécessaires relatives à la mise en œuvre des projets/ programmes.

En outre, ce document va proposer et mettre à la disposition de tous les acteurs une source centralisée de renseignements sur le suivi et l'évaluation du secteur.

La résolution de ce problème spécifique nécessitera les mécanismes d'élaboration d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.

SYNTHESE DES APPROCHES RETENUES

Les approches retenues relatives à la mise en œuvre effective de la GAR se résument dans le tableau qui se trouve à la page suivante.

Tableau 3 : Synthèse des approches par problème spécifique

Niveaux d'analyse	Problèmes spécifiques	Approches retenues
1	Faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes.	Approche générique basée sur l'implication accrue des parties prenantes.
2	Inexistence de la MARP pour la collecte d'informations	Approche générique basée sur le renforcement des capacités et l'apprentissage des techniques pour la collecte d'informations.
3	Inexistence d'un guide de suivi et d'évaluation des projets/programmes axé sur les résultats.	Approche générique basée sur l'élaboration d'un guide de suivi et d'évaluation axé sur les résultats.

Source : Conçu sur la base de nos investigations

II- SEQUENCE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Douze (12) étapes nous permettront de résoudre la problématique de notre étude. Ces étapes sont les suivantes :

- 1- Fixation des objectifs de recherche ;
- 2- identification des causes des problèmes spécifiques ;
- 3- formulation des hypothèses de recherche ;
- 4- construction du tableau de bord de l'étude ;
- 5- revue de la littérature ;
- 6- choix de l'outil de mobilisation des données ;
- 7- choix de l'outil d'analyse des données ;
- 8- mobilisation des données ;
- 9- vérification des hypothèses ;

10-établissement de diagnostic de l'étude ;

11-approches de solutions aux différents problèmes spécifiques étudiés ;

12-conditions de mise en œuvre des approches de solutions.

***CHAPITRE PREMIER :
CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE POUR UNE
APPLICATION EFFICACE DE LA GAR A LA DPP***

Après avoir énoncé dans le chapitre précédent la vision globale de résolution de la problématique et les étapes de la recherche, nous formulons dans le présent chapitre, les objectifs et les hypothèses à présenter dans le tableau de bord de l'étude. Pour terminer, nous abordons la revue de la littérature et la méthodologie de travail.

SECTION 1 : OBJECTIFS DE L'ETUDE, TABLEAU DE BORD ET REVUE DE LA LITTERATURE

Dans cette section, nous présentons dans un premier paragraphe le tableau de bord de notre étude. Ce tableau comporte les objectifs et hypothèses de recherche. Enfin dans un second paragraphe, nous faisons la revue de la littérature.

PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHESES ET TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

I- OBJECTIFS ET HYPOTHESES

Il nous paraît nécessaire de faire un rappel des problèmes à résoudre avant de fixer les objectifs de l'étude.

Problème général : faible application des outils et principes de la GAR à la DPP.

Problèmes spécifiques :

- Faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes ;
- Inexistence de la MARP pour la collecte d'informations ;
- Inexistence d'un guide de suivi- évaluation axé sur les résultats.

A- Objectifs de l'étude

Les objectifs sont fixés en termes d'objectifs de recherche.

Objectif général : L'objectif général de notre étude est de contribuer à la mise en place des outils de mesure de la performance de la GAR à la DPP pour une meilleure gestion des projets/programmes.

Objectifs spécifiques : Les objectifs spécifiques sont formulés à partir des problèmes spécifiques et se présentent de la manière suivante :

- proposer l'implication des parties prenantes ;
- suggérer le renforcement des capacités et l'apprentissage des techniques de collecte d'informations ;
- proposer l'élaboration d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.

B- Identification des causes et formulation des hypothèses de l'étude

1/ Causes supposées

Il s'agit ici des causes probables pouvant être à la base des problèmes identifiés. Elles ne sont confirmées qu'après nos enquêtes.

Quels sont alors les liens de causalité des problèmes spécifiés ?

2/ Formulation des hypothèses de l'étude

Les hypothèses de l'étude concernent essentiellement le niveau spécifique. Leur formulation passe par l'identification des causes probables de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

*** Causes et hypothèse liées au problème spécifique numéro 1.**

Nous avons identifié en ce qui concerne la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes les causes plausibles suivantes :

- la résistance au changement de paradigme ;
- la non-perception de leur rôle.

La résistance au changement de paradigme peut être une cause de la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes.

Mais de l'analyse, il ressort que le personnel de la DPP n'est pas suffisamment imprégné des principes et outils de la GAR même si certains responsables de cette structure ont reçu une formation dans ce domaine.

La non-perception du rôle des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes nous paraît beaucoup plus pertinente pour expliquer la faible implication des parties prenantes en ce sens que la démarche participative est une approche importante de la GAR. Ainsi, l'hypothèse liée au problème spécifique numéro 1 peut être formulée de la manière suivante : **la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes est à la base de la non-perception de leur rôle.**

*** Causes et hypothèse liées au problème spécifique numéro 2.**

Lorsque nous avons examiné le problème lié à l'inexistence de la MARP pour la collecte de données, nous avons dégagé deux causes plausibles :

- la méconnaissance de la MARP pour la collecte d'informations ;
- la résistance au changement.

La deuxième cause plausible qu'est la résistance au changement ne justifie pas de notre point de vue l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations en ce sens que la Stratégie Sectorielle des Transports n'a fait cas d'aucune méthode de collecte d'informations. En effet, les acteurs exploitent des canevas qui ne sont que des instruments improvisés et confectionnés pour la circonstance.

L'hypothèse de recherche en ce qui concerne le problème spécifique numéro 2 est alors formulée comme suit : **la méconnaissance de la MARP pour la collecte d'informations explique son inexistence.**

* Causes et hypothèse liées au problème spécifique numéro 3

En examinant le problème lié à l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats, nous avons dégagé deux causes possibles :

- la non-perception de l'importance du guide par les responsables de la DPP ;
- la faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics.

C'est la faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables qui nous paraît plausible pour justifier ladite inexistence puisque ce volet est faiblement pris en compte dans le document de stratégie du Ministère. Par conséquent, l'hypothèse suivante peut être formulée comme suit : **l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation est liée à la faible considération du volet suivi-évaluation des projets/programmes par les responsables du secteur des transports et des travaux publics.**

3/ Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques étant les manifestations de la cause et de l'hypothèse générales, nous n'avons pas pu trouver une cause générale qui couvre toutes les causes spécifiques identifiées. Par conséquent, il nous est impossible de formuler l'hypothèse générale.

II- TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE

Ce tableau est un récapitulatif de la problématique choisie, des objectifs poursuivis, des problèmes spécifiques retenus, des causes supposées être à l'origine de ces derniers et des hypothèses supra-exposés.

Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude : "Contribution à la mise en œuvre efficace de la GAR à la DPP du MTPT"

Niveaux d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		Problème général : La faible application des outils et principes de la GAR à la DPP	Objectif général : Contribuer à la mise en place des outils de mesure de la performance de la GAR à la DPP pour une meilleure gestion des projets/programmes	-----	-----
Niveaux Spécifiques	1	Problème spécifique n° 1 : Faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes	Objectif spécifique n° 1 : Proposer les mécanismes d'amélioration des concertations sur les politiques publiques	Cause spécifique n°1 : Non-perception du rôle des parties prenantes.	Hypothèse spécifique n° 1 : La faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes est liée à la non-perception de leur rôle.
	2	Problème spécifique 2 : Inexistence de la MARP pour la collecte d'informations.	Objectif spécifique n°2 : Suggérer les conditions de renforcement de capacités et l'apprentissage des techniques de collecte d'informations.	Cause spécifiques n°2 Méconnaissance de la MARP pour la collecte d'informations.	Hypothèse spécifique n° 2 : La méconnaissance de la MARP pour la collecte d'informations explique son inexistence
	3	Problème spécifique n°3 : Inexistence d'un guide de suivi évaluation axé sur les résultats.	Objectif spécifique n°3 : Proposer les conditions d'élaboration d'un guide dans le cadre de suivi-évaluation des programmes et projets axé sur les résultats	Cause spécifiques n°3 : Faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics	Hypothèse spécifique n° 3 : La faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics est liée à l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats

Source : Résultat de nos investigations

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LA LITTÉRATURE

Il s'agit pour nous, dans cette partie de faire le point des connaissances sur le sujet en étude à travers la revue de la littérature avant d'aborder la méthodologie.

Dans cette optique, nous avons sillonné le Service des Banques de Données et de la Documentation de la DPP du MTPT et la Bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). En outre, quelques recherches ont été faites sur Internet.

I- EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME DE LA FAIBLE IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES A L'IDENTIFICATION DES PROJETS/PROGRAMMES

Les parties prenantes sont des individus ou groupes d'individus qui sont concernés par une décision et qui ont un intérêt dans son issue

Pour le PNUD (2008), elles sont à la base de l'acceptation du développement durable. Un développement est qualifié de durable lorsqu'il répond aux besoins des parties prenantes.

Selon l'Ecole Nationale des Régies Financières (ENAREF) (2010), les parties prenantes représentent un concept clé de la gestion de projet et elles peuvent être définies comme étant des personnes ou des organisations ayant un intérêt légitime dans un projet ou dans les actions d'une entité telles que la passation des marchés. Les parties prenantes peuvent à la fois subir les impacts de l'exécution du projet ou des actions entreprises et influencer celui-ci. C'est pourquoi, il faut les identifier et en tenir compte dès le commencement

Freeman (1988) décrit les parties prenantes comme « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».

Pour Bowen (2008), avant de mettre en œuvre un processus d'engagement des parties prenantes les gestionnaires doivent d'abord choisir le type de relations qu'ils souhaitent créer.

Qu'est-ce que l'engagement des parties prenantes ?

L'engagement des *parties prenantes* peut être défini comme une série d'activités entreprises par une organisation dans le but d'établir des relations avec celles-ci. L'organisation a généralement de nombreuses parties prenantes, tandis qu'elle est elle-même « partie prenante au sein de la communauté »

Par l'engagement de ses parties prenantes, une organisation peut améliorer l'acceptabilité sociale de ses actions et ainsi éviter de susciter la controverse. Dialoguer avec les parties prenantes permet d'identifier leurs préoccupations et d'y répondre, ce qui réduit les risques et les blocages pouvant résulter d'incompréhensions mutuelles. En engageant de manière pro-active ses parties prenantes et en identifiant en amont les enjeux potentiellement problématiques, l'organisation peut contribuer à stabiliser son environnement socio-politique.

Aujourd'hui, ce concept s'est élargi et inclut des parties prenantes souvent négligées telles que les Organisations Non Gouvernementales (ONG) et les communautés locales. Les gestionnaires doivent tenir compte de l'ensemble des parties prenantes, y compris des acteurs souvent oubliés et qui pourtant peuvent avoir de forts impacts sur les activités et la réputation d'une organisation (les groupes d'activités et les communautés autochtones par exemple).

Les types de parties prenantes sont :

- les gouvernements, départements et agences sont responsables de la prise de décision et de la mise en œuvre globale. Les acteurs individuels incluent tous les échelons depuis les Ministres jusqu'aux Maires ;

- les fonctionnaires de l'administration : les employés de l'administration sont responsables de la préparation des lois, programmes et actions dans les domaines pertinents. Ils sont ainsi des acteurs importants dans le processus de prise de décision. Cela comprend aussi les fonctionnaires des Ministères ou institutions responsables de la collecte d'informations et de données faisant l'objet d'un suivi, du rapport et de l'évaluation des politiques ;

- le Parlement : en tant qu'assemblée démocratiquement élue, il fait partie du processus de prise de décision. Dans la plupart des cas, il contrôle également le budget et joue un rôle non négligeable dans les orientations politiques ;

- les partenaires sociaux : dans certains pays, ils font partie du processus de prise de décision ou ont au moins un rôle de conseil, comme au Comité Economique et Social Européen ;

- la société civile : les représentants des organisations non-gouvernementales (ONG) actives dans le domaine de l'inclusion sociale. Ces dernières englobent les ONG qui impliquent directement les personnes en situation de pauvreté ou qui représentent des fournisseurs de services ou des groupes de la société civile ;

- les experts : les réseaux d'experts et les experts pertinents dans le domaine de l'inclusion sociale ;

- les médias et

- le grand public, y compris les personnes en situation de pauvreté ou confrontées à des problèmes d'inclusion sociale.

II- EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME DE L'INEXISTENCE DE LA MARP

La MARP vise à renforcer l'autonomie de la population locale, en l'encourageant à partager, améliorer et analyser ses connaissances et conditions de vie, à planifier, à agir, à contrôler et à évaluer.

D'après L'Université de KHON Kaen (1985), la MARP est un processus intensif, itératif et rapide d'apprentissage orienté vers la connaissance des situations rurales. Elle s'appuie essentiellement sur de petites équipes multidisciplinaires qui utilisent une variété de méthodes, outils et techniques spécialement choisis pour permettre une meilleure connaissance des situations rurales. Un accent particulier est mis sur la valorisation des connaissances et savoirs des populations locales et leur combinaison avec la connaissance scientifique moderne. Beaucoup de techniques liées à la MARP ont été utilisées pour obtenir des résultats fiables à moindre coût aussi bien en termes de temps que d'argent. Mais la MARP est essentiellement un processus accéléré d'apprentissage par le biais de différentes interactions qui permettent de réunir une information riche et fiable.

Dans la littérature sur les MARP, il a été trouvé peu d'outils qui pourraient servir à traduire l'analyse en un plan d'action. Malheureusement, il en est de même pour le terme nouvellement forgé : Apprentissage et Action Participatifs (AAP) qui est de plus en plus employé comme synonyme de MARP. Certains critiques soulignent le fait que les MARP sont encore dominées culturellement par le désir des personnes extérieures de se faire former dans ce domaine. MOSSE résume cet état de chose comme ci-après :

- les notions de caractère informel sont définies en fonction de la culture et liées à la situation ;
- l'attirail de la MARP (tableaux, cartes) peut laisser perplexe plutôt qu'inciter à la participation ;
- les outils visuels sont très attrayants pour les personnes extérieures qui ne comprennent pas la langue ;
- les événements collectifs accentuent le général plutôt que le particulier qui pourrait être plus intéressant ;

- la plupart des MARP sont souvent menées de façon trop technique (malgré le discours contraire).

En termes de contenu, les MARP tendent au « nombrilisme ». On accorde beaucoup d'attention aux problèmes locaux tandis que les aspects à plus grande échelle sont facilement omis même s'ils sont très importants.

Autant nous sommes de fervents défenseurs de la MARP, autant nous ne perdons de vue qu'aucune méthodologie ne constitue une panacée face aux difficultés liées à la collecte d'informations relatives aux problèmes du développement. L'utilisation de certaines méthodes peut se justifier dans une situation donnée et peut ne pas l'être dans d'autres. Ainsi dans la mesure où chaque méthode présente des forces et des faiblesses, il sera souvent souhaitable de combiner différentes méthodes.

Toute méthodologie de collecte de l'information peut être bien ou mal utilisée et ceci de manière consciente ou inconsciente. Chaque méthodologie peut être utilisée soit pour renforcer la capacité d'auto-développement d'un groupe soit pour l'affaiblir ; elle peut être utilisée pour révéler la vérité ou pour la travestir. La MARP n'est pas une exception et sa flexibilité qui en fait un outil puissant dans la Recherche- Développement renforce en même temps les risques de l'utiliser de manière abusive. En effet, il peut être souvent tentant d'appeler MARP, toute combinaison de techniques utilisées sur le terrain.

Pour faire de la MARP un outil efficace, les membres de l'équipe doivent être animés du souci de travailler ensemble et d'apprendre avec un esprit d'ouverture. Cela nécessite une volonté de penser et de réfléchir sur le meilleur usage possible de la méthode au lieu de suivre à la lettre des instructions. Cela nécessite également un engagement non seulement à bien recueillir et analyser des informations, mais aussi à les utiliser dans le but d'améliorer le bien-être des populations défavorisées. Sans cela, le travail réalisé aura été un gaspillage de ressources, mais également il aura contribué à altérer un des atouts les plus

précieux pour les actions de développement, à savoir les relations de confiance avec les populations locales.

III- EXPOSE DES CONTRIBUTIONS ANTERIEURES SUR LE PROBLEME DE L'INEXISTENCE D'UN GUIDE DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS

Pour GUIJT Irene (1998), le **suivi** est "un processus continu et systématique qui mesure le progrès et les changements amenés par l'exécution d'un ensemble d'activités, au cours d'une période et sur la base d'indicateurs déterminés d'avance".

Selon SHAPIRO Janet (2001), "le suivi est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet".

L'évaluation est une opération sélective qui vise à apprécier systématiquement et de manière objective les progrès dans la réalisation d'un effet. Il ne s'agit pas d'une activité ponctuelle, mais d'une opération qui suppose une série d'évaluations différentes quant à leur objet et le degré de détail, effectuée à plusieurs moments pour répondre à l'évolution des besoins en connaissances.

Le suivi et l'évaluation permettent d'améliorer la performance et d'obtenir des résultats.

Plus précisément, le but général du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats est de mesurer et d'évaluer la performance. La performance se définit comme la progression vers la réalisation de résultats.

A ce sujet, le document intitulé « Dispositif de Suivi-Evaluation axé sur les résultats du secteur agricole » (2011) permet :

- 1) d'expliquer le fonctionnement du dispositif de suivi et d'évaluation axé sur les résultats au niveau de chaque acteur du secteur agricole et de ses structures (notamment le MAEP) ;
- 2) de proposer et mettre à la disposition de tous les acteurs une source centralisée de renseignements sur le suivi et l'évaluation du secteur agricole ;
- 3) de guider les acteurs associés à la mise en œuvre des programmes et des projets ;
- 4) de mettre à la disposition des différents acteurs impliqués dans le processus de suivi-évaluation, un manuel de procédures administratives et opérationnelles, outil de référence précisant clairement les rôles et responsabilités des différents intervenants dans chacune des étapes du dispositif ainsi que les procédures à observer à cet effet.

Quant au document intitulé **Guide de suivi et d'évaluation des activités conjointes Tuberculose /VIH (2009)**, il facilite la collecte de données normalisées et aide à interpréter et diffuser ces données dans l'optique d'améliorer les programmes. « Il contribue également à la gestion des programmes de l'ensemble des institutions et parties prenantes engagées dans la lutte contre le VIH et la tuberculose et dans des activités communes prônant une action concertée en évitant les chevauchements d'activités dans la collecte de données, grâce à une série d'indicateurs de base normalisés et reconnus à l'échelle internationale pour le suivi et l'évaluation de la performance des programmes ».

Mieux selon COLLANGE, G. et al., (2006), **le guide méthodologique du suivi de la performance** vise à aider les Ministères à mettre en place un système de suivi de la performance, c'est-à-dire comment définir pour chaque programme une batterie d'indicateurs cohérents avec les orientations

stratégiques du Ministère, comment veiller à ce que le système d'information fournisse des données adéquates et comment articuler le système de suivi avec le calendrier budgétaire annuel grâce à la bonne utilisation des projets annuels de performance, des contrats, objectifs,/moyens et des rapports annuels de performance.

SECTION 2 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE **ET MOBILISATION DES DONNEES.**

Dans cette partie, nous exposons la méthodologie que nous avons adoptée dans la réalisation de ce travail de recherche et la manière dont nous avons mobilisé les données.

PARAGRAPHE 1 : APPROCHES THEORIQUE ET **EMPIRIQUE**

Pour réaliser cette étude, nous procédons non seulement au choix de l'approche théorique qui convient à la réalisation de chacun des problèmes spécifiques mais aussi nous présentons l'approche empirique de notre travail.

I- APPROCHE THEORIQUE RETENUE

Nous avons retenu des repères d'amélioration de la problématique et conçu des outils appropriés d'analyse des données à recueillir.

A- Repères d'amélioration de la problématique

Les repères d'amélioration de la problématique retenue se rapportent aux différents problèmes que notre étude envisage de résoudre. Il s'agit de faire ressortir, à cette étape de notre étude, les aspects visibles qui montrent qu'il y a amélioration du problème en résolution.

1/ Repères d'amélioration du problème n°1

Les repères d'amélioration de ce problème font ressortir les aspects qui montrent que l'implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes est importante. Pour ce faire, il s'agit de donner la preuve de cette importance qui constitue un levier de développement.

2/ Repères d'amélioration du problème n°2

L'existence de la MARP pour la collecte d'informations est indispensable pour améliorer la qualité du suivi des projets/programmes du MTPT. A ce titre, la mise en place de la MARP est bénéfique pour la gestion des projets/programmes de ce secteur.

3/ Repères d'amélioration du problème n°3

Les repères d'amélioration de ce problème répondent à la condition d'élaboration d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats pour renforcer la performance des acteurs du secteur.

A- Outils d'analyse des données collectées

Ici, nous présentons les seuils de décision qui nous permettent de vérifier chacune des hypothèses formulées dans le tableau de bord.

Pour la vérification desdites hypothèses, les causes à retenir sont celles dont les fréquences sont plus élevées.

1/ Seuil de décision lié à la vérification de l'hypothèse n°1

La cause réelle se trouvant à la base du problème de la faible implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes est identifiée lors de notre enquête par la réponse que donnent la majorité des personnes enquêtées. La question comporte trois (03) items. Si nous supposons que le poids total des items spécifiés est de 100 %, le poids moyen par item est alors de 33% environ. Ainsi, le choix se fait par rapport à l'item qui a un poids supérieur ou égal à 33%.

2/ Seuil de décision lié à la vérification de l'hypothèse n°2

L'hypothèse n°2 est vérifiée si les personnes enquêtées énoncent l'une des causes supposées ayant la fréquence la plus élevée par rapport au problème lié à l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations. La question portant sur la vérification de cette hypothèse comporte trois (03) items. Considérons que le poids total des items fait 100%, le poids moyen par item est alors de 33% environ. Ainsi, le choix se fait par rapport à l'item qui a un poids supérieur à ce poids moyen.

3/ Seuil de décision lié à la vérification de l'hypothèse n°3

La cause réelle se trouvant à l'origine du problème de l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats est celle qu'identifient un nombre très important des personnes que nous enquêtons. La question relative à cette cause comporte trois (03) items et le poids total des items spécifiés est de 100%. Par conséquent, le choix se fait par rapport à l'item qui recueille au moins 33% du poids total.

II- METHODES EMPIRIQUES

A ce niveau, nous présentons les méthodes que nous comptons adopter pour réaliser notre enquête et les outils à utiliser pour en exposer les résultats.

A- Objectifs et nature de l'enquête, identification de la cible

Nous identifions les objectifs de notre étude ainsi que sa nature et la cible que nous comptons viser.

1/ Objectifs de l'enquête

L'enquête vise essentiellement à vérifier les différentes hypothèses formulées dans le travail de recherche.

Ainsi de manière spécifique, les investigations permettent de savoir à quoi est due :

- la faible implication des parties prenantes dans l'identification de projets/programmes ;
- l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations ;
- l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.

2/ Nature de la collecte des données et identification de la cible

Nous avons procédé par une enquête à travers un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées conçues sur la base des problèmes spécifiques en résolution. Le questionnaire se trouvant à l'annexe n°1 a été soumis aux agents de la DPP, aux agents de la Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation de la Direction Générale des Travaux Publics (DPSE/DGTP) qui sont des acteurs du suivi-évaluation ainsi qu'à d'autres agents du MTPT.

B - Echantillonnage et outils de présentation des données

Dans cette partie, nous précisons l'échantillon de notre enquête et les outils à utiliser pour présenter les résultats.

1/ Echantillonnage

Tous les agents intervenant dans le processus de planification intéressent notre enquête. Mais ne pouvant interroger de façon exhaustive tous ces acteurs, nous avons opté pour un sondage.

Notre enquête a donc été effectuée sur un échantillon de cette population mère identifiée.

Cet échantillon est composé de trente (30) personnes réparties comme le présente le tableau n°5.

L'échantillon que nous avons retenu est composé du Directeur de la Programmation et de la Prospective (DPP), de cinq (05) cadres de la DPP, de dix (10) agents provenant des directions des points focaux, de quatre (04) anciens et nouveaux coordonnateurs de projet et dix (10) autres agents du MTPT.

Tableau n°5 : Effectifs de chaque catégorie de la population

Population enquêtée	Effectifs
Le DPP	01
Les cadres de la DPP	05
Les points focaux	10
Les anciens et nouveaux coordonnateurs de projet	04
Autres agents MTPT	10

Source : conçu par nous-même

2/ Outils de présentation des données

Les données recueillies à partir du questionnaire sont présentées dans des tableaux et graphiques.

PARAGRAPHE 2 : MOBILISATION DES DONNEES

Il s'agit ici de la préparation de l'enquête, de la mobilisation des données et de leur dépouillement.

I- PREPARATION ET REALISATION DE L'ENQUETE, DIFFICULTES RENCONTREES

A- Préparation et réalisation de l'enquête

La préparation de l'enquête a consisté à l'élaboration de l'outil de collecte de données qu'est le questionnaire. Mais avant d'administrer notre questionnaire, nous l'avons testé sur un nombre restreint d'individus ne faisant

pas partie de notre échantillon. Les résultats sont ensuite dépouillés et analysés afin de vérifier la cohérence du questionnaire et d'en corriger les imperfections.

La réalisation de l'enquête est l'étape de la distribution proprement dite des questionnaires à la population cible.

Cependant, l'enquête ne s'est pas déroulée sans difficultés.

B- Difficultés rencontrées

Lors de la réalisation de l'enquête, nous avons rencontré des difficultés qui ont trait à la non disponibilité de plusieurs enquêtés à cause de leurs obligations professionnelles et de certaines contraintes qui leur sont personnelles. En effet, notre enquête s'est déroulée dans une période où les agents du Ministère étaient pour la plupart en mission.

Sur les trente (30) questionnaires administrés, nous n'avons pu récupérer que vingt-huit (28).

***CHAPITRE DEUXIEME :
PRESENTATION ET ANALYSE DES
RESULTATS DE L'ENQUÊTE, PROPOSITIONS
DE SOLUTIONS POUR UNE MISE EN ŒUVRE
EFFICACE DE LA GAR A LA DPP***

Ce chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats de notre enquête afin de vérifier les hypothèses de recherche et d'établir le diagnostic. Il présente aussi les approches de solutions aux problèmes spécifiques en résolution et les conditions de leur mise en œuvre.

SECTION 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES, ETABLISSEMENT DE DIAGNOSTIC

Dans cette section, il sera présenté et analysé les données issues de l'enquête puis à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic.

PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUÊTE

Les résultats de l'enquête réalisée sont présentés ici dans des tableaux et graphiques et sont analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques à résoudre.

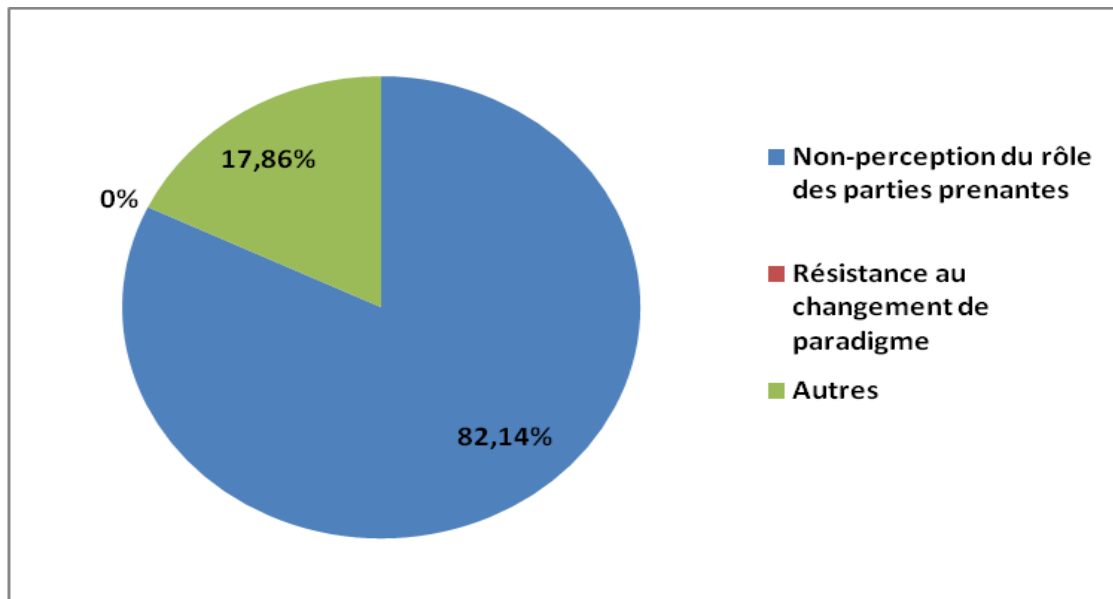
I- PRESENTATION DES DONNEES LIEES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°1

Tableau n° 6 : Présentation des résultats de l'enquête liée à la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes.

Question numéro	Modalités des réponses	Effectifs	Taux
1	Non-perception du rôle des parties prenantes	23	82,14%
2	Résistance au changement de paradigme	00	00%
3	Autres	05	17,86%
TOTAL		28	100%

Source : Résultat de l'enquête

Graphique n°1 : Opinions des enquêtés sur les causes de faible implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes



Source : réalisé à partir du tableau n°6

Ces données montrent que 82,14% des personnes enquêtées retiennent la cause de la non-perception de l'importance de l'implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes.

La résistance au changement de paradigme n'a pas du tout été prise en compte par les personnes enquêtées puisque cela a donné 00%.

Quant aux 17,86% des autres personnes enquêtées, elles ont évoqué diverses causes.

La faible implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes est un frein au développement, car les acteurs ne se sentent pas suffisamment concernés. Une implication réelle de ceux-ci favorisera le développement durable à travers les projets/programmes initiés. D'ailleurs, la notion d'implication des parties prenantes est un principe de la GAR.

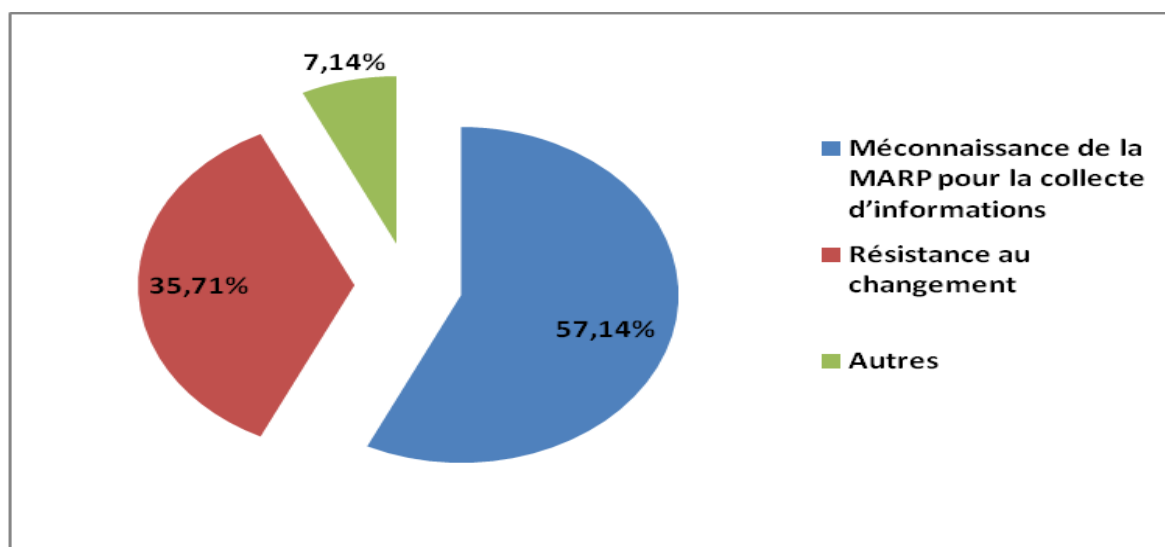
II- PRESENTATION DES DONNEES LIEES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°2

Tableau n°7 : Présentation des résultats de l'enquête relative à l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations

Question numéro	Modalités de réponses	Effectifs	Taux
1	Méconnaissance de la MARP pour la collecte d'informations	16	57,14%
2	Résistance au changement	10	35,71%
3	Autres	02	07,14%
TOTAL		28	100%

Source : résultat de l'enquête

Graphique n°2 : Opinions des enquêtés sur les causes de l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations



Source : réalisé à partir du tableau n°7

De la lecture de ces résultats, il ressort que 57,14% des personnes interrogées estiment que l'inexistence de la MARP pour le suivi des projets est due à la méconnaissance de son rôle et 35,71% d'elles pensent que c'est la

résistance au changement qui explique cela. Seulement 07,14% des enquêtés ont avancé diverses raisons.

Au total, la première modalité de réponse explique parfaitement l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations.

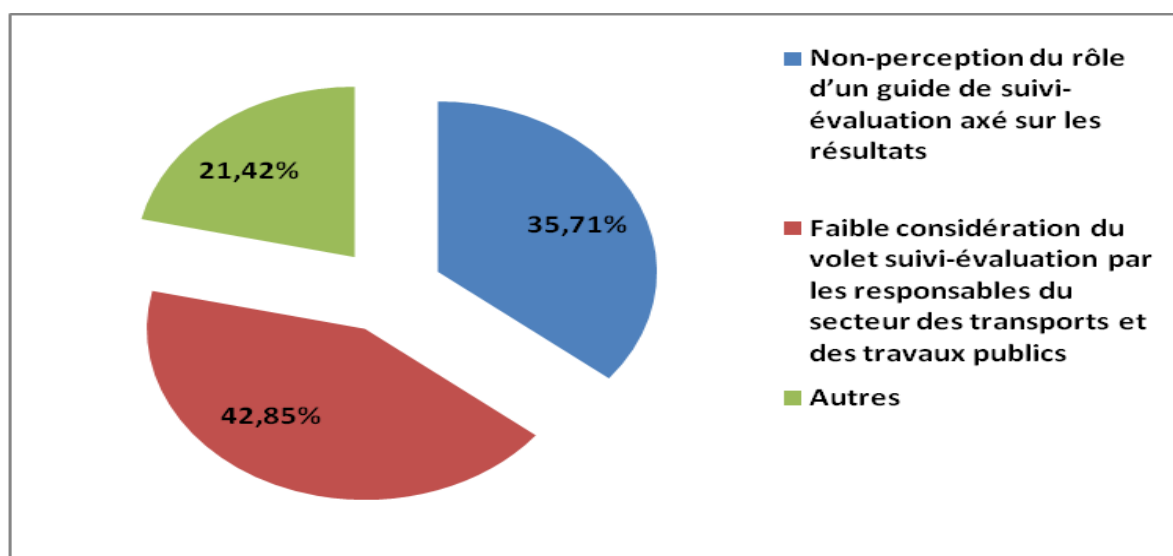
III- PRESENTATION DES DONNEES LIEES AU PROBLEME SPECIFIQUE N°3

Tableau n°8 : Présentation des résultats de l'enquête liés à l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats

question Numéro	Modalités de réponses	Effectifs	Taux
1	Non-perception du rôle d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats	10	35,71%
2	Faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics	12	42,85%
3	Autres	06	21,42%
TOTAL		28	100%

Source : résultat de l'enquête

Graphique n°3 : Opinions des enquêtés sur les causes de l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats



Source : réalisé à partir du tableau n°8

La lecture de ce tableau et de ce graphique révèle que 42,85% des acteurs ont déclaré que c'est la faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics qui est à la base de l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.

PARAGRAPHE 2 : ANALYSE DES DONNEES, ETABLISSEMENT DE DIAGNOSTICS

Dans ce paragraphe, il nous paraît nécessaire non seulement de procéder à la vérification des hypothèses formulées au début de notre étude mais aussi d'établir les éléments de diagnostic.

I- VERIFICATION DES HYPOTHESES DE L'ETUDE

Les hypothèses de notre étude seront vérifiées à partir des résultats que nous avons obtenus suite à notre enquête et des seuils de décision que nous nous sommes fixés quant au choix d'outils d'analyse de notre travail.

A- Vérification de l'hypothèse n°1

Selon le seuil de décision, la cause se trouvant à la base du problème de la faible implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes sera identifiée lors de notre enquête par la réponse que donneront la majorité des personnes enquêtées dans une proportion de plus de 33%.

Dans le cas d'espèce, 82,14% de ces personnes enquêtées ont identifié la cause de la non-perception du rôle des parties prenantes comme étant à la base du problème spécifique n°1.

Par conséquent, l'hypothèse n°1 est donc vérifiée.

B- Vérification de l'hypothèse n°2

La cause identifiée étant la méconnaissance du rôle de la MARP pour la collecte d'informations, nous pouvons conclure que l'hypothèse spécifique n°2 est vérifiée.

C- Vérification de l'hypothèse n°3

Selon notre seuil de décision, la cause réelle se trouvant à l'origine du problème de l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats sera celle qu'identifieront plus de 33% des personnes enquêtées.

La faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics ayant recueilli 42,85% des opinions des enquêtés, nous pouvons conclure que l'hypothèse spécifique n°3 est vérifiée.

II- ETABLISSEMENT DE DIAGNOSTIC

Le diagnostic étant l'identification d'un dysfonctionnement, d'une difficulté ; il consiste pour nous à affecter à chaque problème la cause réelle se trouvant à sa base.

A- Élément de diagnostic n°1

La faible implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes explique la non-perception de leur rôle.

B- Élément de diagnostic n°2

La méconnaissance du rôle de la MARP pour la collecte d'informations est à la base de l'inexistence de celle-ci.

C- Élément de diagnostic n°3

La faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics est liée à l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.

Après avoir présenté et analysé les résultats de l'enquête, nous allons, à présent, formuler quelques approches de solutions et recommandations.

SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS **DE LEUR MISE EN ŒUVRE**

PARAGRAPHE 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS

Apporter une solution à un problème, c'est déterminer et supprimer ou réduire ses causes. Les approches de solutions sont donc des mesures d'éradication des problèmes en résolution.

I- APPROCHES DE SOLUTIONS RELATIVES A LA FAIBLE IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES A L'IDENTIFICATION DES PROJETS/PROGRAMMES

L'importance de l'implication des parties prenantes à l'identification de projets/programmes n'est plus à démontrer puisqu'elle est à la base du développement. L'implication des parties prenantes doit être comprise dans le sens de l'association de ces dernières à la prise de décisions et d'initiatives. Une réelle implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes nécessite les actions suivantes :

- prendre en compte les besoins et les préoccupations réelles des populations et d'autres acteurs du secteur des transports et des travaux publics ;
- prendre en compte les expériences de terrain dans la formulation des politiques publiques du même secteur ;
- encourager et appuyer toutes les initiatives relatives à la concertation sur les politiques publiques ;
- planifier le dialogue ; et
- améliorer les concertations sur les politiques publiques en mettant en place un cadre formel de ces concertations dans tous les secteurs notamment dans le secteur des transports et des travaux publics.

Ces actions ne seront efficaces qu'à la seule condition que les parties prenantes soient responsabilisées et soient astreintes à la reddition de comptes.

II- APPROCHES DE SOLUTIONS RELATIVES A L'INEXISTENCE DE LA MARP

La MARP est un processus intensif, itératif et rapide d'apprentissage orienté vers la connaissance des situations aussi bien rurales qu'urbaines. Elle s'appuie essentiellement sur de petites équipes multidisciplinaires qui utilisent une variété de méthodes, outils et techniques spécialement choisis pour permettre une meilleure connaissance des situations rurales. Un accent particulier est mis sur la valorisation des connaissances et savoirs des populations locales et leur combinaison avec la connaissance scientifique moderne. Beaucoup de techniques liées à la MARP ont été utilisées pour obtenir des résultats fiables à moindre coût aussi bien en termes de temps que d'argent. Mais la MARP est essentiellement un processus accéléré d'apprentissage par le biais de différentes interactions qui permettent de réunir une information riche et fiable.

L'inexistence donc de la MARP ne favorise pas le suivi des projets/programmes. Il importe de la mettre en place. Pour y parvenir, il faut disposer des méthodes pour l'obtention des données. Ces méthodes pour la collecte des données qui peuvent d'ailleurs être améliorées sont les suivantes :

- l'observation directe ;
- la mise en place d'un processus collectif de discussion ;
- les entretiens individuels ;
- le témoignage.

Pour assurer la qualité de l'information obtenue, au moins trois points de vue doivent être pris en compte pour un même problème. Chacun d'eux doit être

fiable en termes de composition de l'équipe de chercheurs, des méthodes et des unités d'analyse. Bref, l'apprentissage réel de la méthode est la solution idéale.

III- APPROCHES DE SOLUTIONS RELATIVES A L'INEXISTENCE D'UN GUIDE DE SUIVI-EVALUATION AXE SUR LES RESULTATS

L'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats, ne favorise pas un système cohérent de suivi et d'évaluation des activités à la DPP. Par conséquent, la DPP doit œuvrer pour l'élaboration d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.

En effet, le guide doit proposer un cadrage précis des problèmes inhérents au secteur des travaux publics et des transports comme base de travail pour le suivi, l'évaluation et l'analyse dans le but d'améliorer la politique de développement du secteur.

Par ailleurs, il permet :

- d'établir un dialogue critique entre les partenaires techniques et financiers et les partenaires locaux au sujet de la conception des projets et de leur réalisation ;
- de mettre en cohérence les interventions des donateurs par rapport à un cadre stratégique global et aux différentes approches des partenaires locaux ;
- d'optimiser l'allocation des ressources disponibles ;
- de développer des approches communes d'analyse afin de permettre une comparaison entre les expériences des différents acteurs et organismes de coopération ainsi qu'un apprentissage collectif.

Au MTPT, il existe trois programmes que pilote la DPP :

- Le Programme de l'Administration Centrale de l'Etat (PACE) ;
- Le Programme Routier (PR) ;

- Le Programme de Gestion des Modes de Transports (PGMT).

Mais il s'observe au MTPT que le cadre logique qui est un outil de planification et de suivi par excellence des projets et programmes n'est exploité que pour les programmes. Il convient d'étendre son utilisation pour le suivi des projets.

Nous suggérons aussi à la DPP de :

- mettre en place pour chaque programme une batterie d'indicateurs cohérents avec les orientations stratégiques du MTPT ;
- veiller à ce que le système d'information fournisse des données adéquates ;
- veiller à l'actualisation régulière de ces données.

PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

La mise en œuvre efficace des solutions proposées passe nécessairement par le respect de certaines conditions évoquées sous forme de recommandations et dont les principes se présentent ainsi qu'il suit :

I- RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DU MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS

La mise en œuvre efficace des solutions proposées passe par la prise de certaines mesures visant à corriger des lacunes. Ces mesures sont entre autres :

- solliciter auprès du Ministère du Travail et de la Fonction Publique, le recrutement des agents et cadres afin d'augmenter et de renforcer les actions de la DPP qui est en déficit du personnel ;
- mettre sérieusement en œuvre les approches de solutions proposées pour une application efficace de la GAR à la DPP compte tenu de l'importance et de la délicatesse de la mission de cette dernière ;
- amener toutes les structures à s'approprier le décret-type cité supra.

II- RECOMMANDATIONS A L'ENDROIT DES RESPONSABLES ET DU PERSONNEL DE LA DPP

La mise en œuvre efficace des solutions proposées dépend fondamentalement de la bonne volonté et de l'adhésion des responsables de la DPP aux idéaux de la bonne performance, des principes et outils de la gestion axée sur les résultats.

Aussi, conviendrait-il que :

- chaque agent de la DPP donne le meilleur de lui-même pour atteindre les objectifs à lui assignés ;
- il soit organisé à l'intention des agents, des sessions de formation en vue de renforcer leurs capacités dans le domaine de l'implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes et aussi par rapport à la MARP.

La mise en œuvre de ces recommandations constitue une source de valeur ajoutée appréciable pour une gestion axée sur les résultats au MTPT à travers un processus de planification que pilote la DPP.

Tous les éléments de notre étude étant maintenant réunis, nous les consignons dans le tableau de synthèse à la page suivante.

Tableau n°9 : Tableau de synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Diagnostics	Approches de solutions
Niveau général		Problème général	Objectif général	Cause générale	Eléments de diagnostics généraux	Solution générale
		Faible application des principes et outils de la GAR	Contribuer à la mise en place des outils de mesure de la performance de la GAR à la DPP pour une meilleure gestion des projets/programmes à la DPP	-----	-----	-----
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1	Objectif spécifique n°1	Cause spécifique n°1	Elément de diagnostic n°1	Solution n°1
		Faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes	proposer les mécanismes d'implication des parties prenantes.	La non-perception du rôle des parties prenantes	La non-perception du rôle des parties prenantes est à la base de la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes	Association des parties prenantes à la prise de décisions et d'initiatives
	2	Problème spécifique n°2	Objectif spécifique n°2	Causes spécifique n°2	Elément de diagnostic n°2	Solution n°2
		Inexistence de la MARP pour la collecte d'informations	Suggérer les conditions de renforcement des capacités et l'apprentissage des techniques de collecte d'informations	La méconnaissance du de la MARP pour la collecte d'informations	La méconnaissance de la MARP pour la collecte d'informations explique l'inexistence de la MARP.	Mise en place de la MARP pour la collecte d'informations
	3	Problème spécifique n°3	Objectif spécifique n°3	Cause spécifique n°3	Elément de diagnostic n°3	Solution n°3
		Inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats	Proposer les conditions d'élaboration d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats	Faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics	La faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics est liée à l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats	Elaboration d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats

Source : conçu à partir des données de nos travaux

CONCLUSION GENERALE

Notre étude sur la DPP a trait à une mise en œuvre efficace de la GAR. La recherche de la performance exige l'élaboration de certains principes et outils. Ceci doit se faire par la résolution des problèmes spécifiques identifiés.

Nous nous sommes alors intéressés aux causes de cet état de chose. Notre démarche nous a conduit à rechercher les germes d'une mise en œuvre peu efficace de la GAR à la DPP. Nous avons ainsi pu découvrir trois (3) problèmes spécifiques dont la résolution permet l'impulsion d'une mise en œuvre efficace de la GAR.

Ces problèmes spécifiques sont :

- la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes ;
- l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations ;
- l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.

Ils concourent tous à ne pas rendre efficace et performante la DPP.

Face à cette situation, grâce aux pré-requis inspirés de la littérature existante relative à chacun des problèmes soulevés, nous avons établi un diagnostic qui nous a servi à proposer des approches de solutions destinées à enrayer un tant soit peu, les divers problèmes identifiés.

C'est à cela que nous nous sommes attelé tout au long de notre développement. Nous pensons que les approches de solutions ainsi que les recommandations suggérées loin de constituer la panacée, pourront contribuer à la mise en œuvre efficace de la GAR à la DPP.

Plus qu'un outil technique, la GAR est une approche de gestion. Son implantation est un processus itératif qui prend en moyenne cinq (5) à dix (10) ans. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle elle est considérée comme un excellent moyen de développement, d'apprentissage au sein de l'organisme.

Les résultats de notre enquête nous ont fortement suggéré de former dans ce domaine différents cadres surtout ceux qui sont impliqués dans la chaîne PPBS « Planification Programmation Budgétisation Suivi-Evaluation » ainsi que ceux qui sont à l'exécution à l'instar des coordonnateurs de projets.

Il reste que toutes les structures du MTPT devront mettre en œuvre les moyens nécessaires pour l'application de la GAR afin que le changement projeté par les états généraux de l'administration publique de 1994, repris en conformité avec les orientations stratégiques du gouvernement puisse devenir une réalité.

Mais peut-il en être autrement ?

BIBLIOGRAPHIE

A- OUVRAGES

- 1 CHARIH, M. et PAQUIN (1994) « *Les organisations publiques à la recherche de l'efficacité* », Ecole Nationale d'Administration Publique
- 2- CHRISTOPHVS, I. et KIDD, A. (2011) « *Guide de suivi, d'évaluation et d'analyses conjointes des programmes d'appui à la vulgarisation agricole* », Département de la coopération pour le développement international
- 3- COLLANGE, G. ; DEMANGEL, P. et POINSARD, R. (2006) « *Guide méthodologique du suivi de la performance* », Banque internationale pour la reconstruction et le développement, département du développement économique et social
- 4- DIBY, C. K. (2008) « *Management des services publics en Afrique : retour d'expérience, des raisons d'espérer* », Nei/ Ceda
- 5- GUIJT, I (1998) « *L'évaluation et le suivi participatifs : apprendre du changement* », Paris, Karthala
- 6- MORIN, E. ; SAVOIE, A. et BEAUDIN (1994) « *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures* », Gaëtan Morin
- 7- Organisation Mondiale de la Santé et ONUSIDA (2009) « *Guide de suivi et d'évaluation des activités conjointes tuberculose/ VIH* », O.M.S
- 8- ÔRTENGREN, K. (2003) « *La méthode du cadre logique* », ASDI
- 9- PAYETTE, A. (1993) « *L'efficacité des gestionnaires et des organisations* », Presses de l'Université de Québec

-
- 10- PNUD (2008) « *Guide de la planification du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement* », PNUD
 - 11- SHAPIRO, J (2001) « *Le suivi et l'évaluation* », Québec, CRDI

B- MANUEL

1 – MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PÊCHE (2011) « *Dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats du secteur agricole : manuel technique* », Cotonou, MAEP

C- MEMOIRES

- 1- ABIOLA, G. A. (2011) « *Contribution au renforcement du leadership du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI)* », Mémoire de fin de formation, ENAM, cycle II, UAC.
- 2- ABOHOUNGOE, D. (2010) « *Problématique de la réforme du système d'évaluation du personnel au contrôle financier dans le contexte de la GAR* », Mémoire de fin de formation, ENAM, cycle II, UAC.
- 3- AKPOUE, U. (2011) « *Contribution à l'intégration exhaustive des flux de dons-projets dans le budget général de l'Etat au Bénin* », Mémoire de fin de formation, ENAM, cycle II, UAC
- 4- Conseil des professeurs, conseil pédagogique, (2007) « *Référentiel des mémoires* », 2^e édition.
- 5- GANDEMEY, A. (2010) « *Contribution à la gestion méthodique du contrôle de l'exécution du travail à l'hôpital de zone de Suru- Lere* », Mémoire de fin de formation, ENAM, cycle II, UAC.

-
- 6- LOUSSIN, S. K. (2008) « *Contribution à l'amélioration des performances dans la gestion du budget programme au MCTIC* », Mémoire de fin de formation, ENAM, cycle II, UAC.

D- NOTES DE COURS

- 1- GAGLOZOUN, A. (2011) « *Cours sur la gestion axée sur les résultats* », MSP, cycle II, ENAM, UAC.
- 2- MOSSE, R. (2003) « *Cours sur la formulation participative des projets* », groupe de travail informel sur les approches et méthodes participatives.

E- CONFERENCES

- 1- BOWEN, H. (2008) « *Quatre étapes pour engager ses parties prenantes avec succès* », Réseau entreprise et développement durable.
- 2- ENAREF (2010) « *Septième forum africain sur la gouvernance : renforcer la capacité de l'Etat en Afrique* », Ouagadougou, ENAREF.
- 3- Freeman, E. (1988) « *Parties prenantes et contre-pouvoirs* », Ouagadougou, ENAREF.
- 4- UNIVERSITE de KHON KAEN (1987) « *Conférence internationale sur le processus accéléré d'apprentissage* », Université de Khon Kaen

F- TEXTES REGLEMENTAIRES

- 1- Décret N°2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des ministères
- 2- Décret N°2012-378 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Travaux Publics et des Transports.
- 3- Arrêté N° 059/ MDCTTP-PR/ DC/ SGM/ DPP/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective.

LISTE DES ANNEXES

1- Questionnaire de l'enquête

2- Organigramme de la DPP

ANNEXE N°1 : QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire professionnel de fin de formation au cycle II, filière Management des Services Publics (MSP) de l'Ecole

Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons entrepris une étude contributive à la mise en œuvre efficace de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du Ministère des Travaux Publics et des transports (MTPT). A cet effet, nous vous avons identifié en tant qu'acteur et personne ressource susceptible de nous apporter des éclaircissements sur les préoccupations ci-dessous formulées.

Nous vous prions de recevoir par anticipation l'expression de notre profonde gratitude pour votre disponibilité.

IDENTIFICATION

- Nom de la structure :
- Nom et prénoms (facultatif) :
- Fonction :

I- Implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes

Les parties prenantes sont des individus ou groupes d'individus qui sont concernés par une décision et ont un intérêt dans son issue.

L'implication des parties prenantes signifie qu'elles sont associées à la l'identification des projets/programmes.

Qu'est-ce qui explique selon vous la faible implication des parties prenantes dans l'identification des projets/programmes ?

- La résistance au changement de paradigme Oui Non
- La non-perception de leur rôle Oui Non
- Autres (à préciser)

.....

II- Mise en place de la MARP pour la collecte d'informations

La Méthode Accélérée de Recherche Participative (MARP) vise à renforcer l'autonomie de la population locale, en encourageant les gens à partager, améliorer et analyser leurs connaissances et conditions de vie, et à planifier, agir, contrôler et évaluer. Elle est aussi utilisée pour recueillir des données ; les gens sont capables de générer et/ou de collecter des données fiables qu'ils analysent et emploient eux-mêmes à des fins de planification.

Qu'est-ce qui explique, selon vous, l'inexistence de la MARP pour la collecte d'informations ?

- La méconnaissance de la MARP pour la collecte d'informations

Oui Non

- La résistance au changement

Oui Non

- Autres (à préciser)

.....

III- Existence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats

Le suivi est le contrôle régulier de la mise en œuvre des activités planifiées. Tandis que l'évaluation est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel on s'est mis d'accord.

Un guide de suivi-évaluation peut être alors défini comme un plan de suivi et de l'évaluation des activités.

Selon vous qu'est-ce qui explique l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation à la DPP ?

- La non-perception de son importance par les responsables de la DPP

Oui Non

- La faible considération du volet suivi-évaluation par les responsables du secteur des transports et des travaux publics

Oui Non

- Autres (à préciser)

.....
.....

IV - QUESTIONS SUBSIDIAIRES

Avez-vous reçu une formation sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ?

Oui Non

Si oui, à quelle occasion l'avez-vous reçue ?

Atelier de formation

Lors de votre cursus universitaire

Culture personnelle

Pensez-vous que, dans le secteur des transports et des travaux publics, la mise en œuvre de la GAR est effective ?

Oui Non

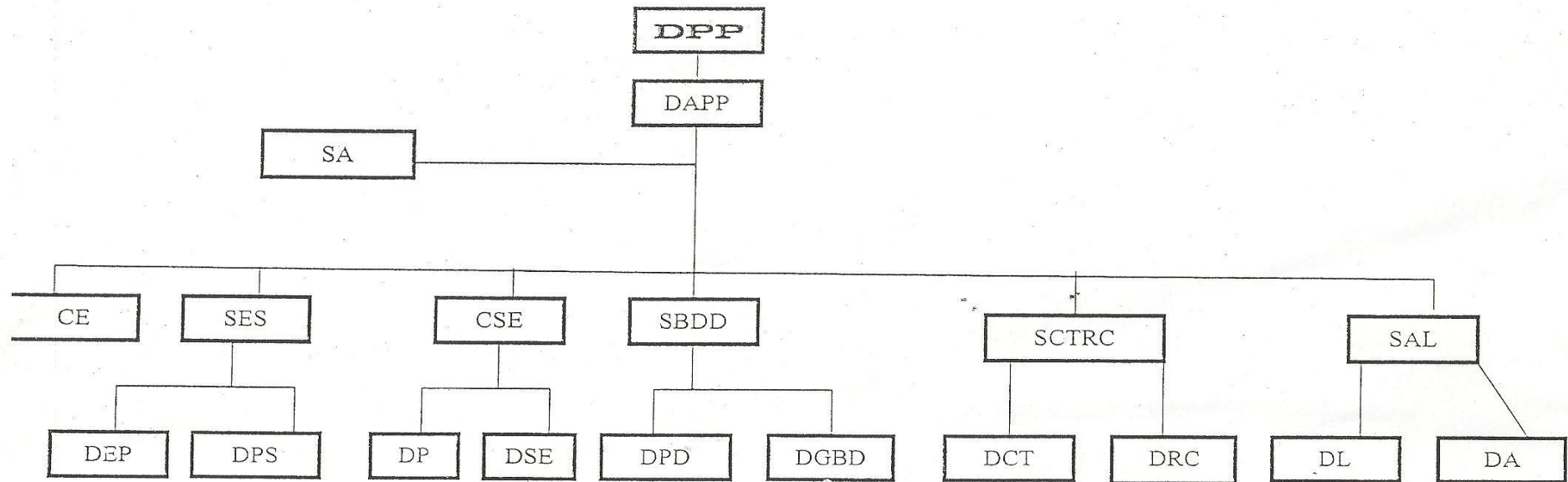
Si elle est effective ou non, que proposeriez-vous pour son amélioration ou pour son application ?

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

Merci de votre collaboration

ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE LA DPP

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PROSPECTIVE



LEGENDE

DPP : Directeur de la Programmation et de la Prospective
 DAPP : Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective
 SA : Secrétariat Administratif
 SAL : Service Administratif et de la Logistique
 DL : Division Logistique
 DA : Division Administrative
 CE : Cellule Environnementale
 SES : Service des Etudes et des Stratégies
 DEP : Division des Etudes Prospectives

DPS : Division des Politiques et Stratégies
 CSE : Cellule Suivi Evaluation des programmes et projets
 DSE : Division Suivi-Evaluation
 DP : Division Programmation
 SBDD : Service de la Banque des Données et de la Documentation
 DPD : Division Publication & Documentation
 DGBD : Division Gestion de la Banque de Données
 SCTR : Service de la Coopération Technique ou Renforcement des Capacités
 DCT : Division de la Coopération Technique
 DRC : Division du Renforcement des Capacités

TABLE DES MATIÈRES

TITRES	PAGES
IDENTIFICATION DU JURY	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	ii
DECICACES.....	Iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vii
LISTE DES GRAPHIQUES.....	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	ix
RESUME.....	xii
SOMMAIRE.....	xiii
INTRODUCTION GENERALE.....	2
CHAPITRE PRELIMIANIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	5
Section 1 : Cadre de l'étude et état des lieux sur la GAR à la DPP.....	6
Paragraphe 1 : Présentation du MTPT.....	6
I – Le MTPT.....	6
A- Mission.....	6
B- Organisation.....	7
C- Fonctionnement du MTPT.....	8

Paragraphe 2 : Présentation de la DPP.....	12
I- Missions.....	12
A- Structure	13
B- Mécanisme de fonctionnement des services de la DPP.	13
Paragraphe 3 : Restitution des observations de stage.....	14
I- Observation d'ordre général.....	14
A- Situation des ressources humaines.....	14
B- Situation des ressources matérielles.....	16
C- Situation des ressources financières.....	16
II- Observations d'ordre spécifique.....	17
A- La planification.....	17
B- La mise en œuvre	18
C- le suivi.....	19
D- L'évaluation.....	19
Section 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la	
Problématique.....	20
Paragraphe 1 : Ciblage et spécification de la problématique.....	20
I- Ciblage de la problématique.....	20
A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base..	21
B- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt...	22
C- Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet	24
II- Spécification de la problématique.....	25
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de	
la problématique spécifiée	26

I- Vision globale de résolution de la problématique.....	26
II- Séquence de résolution de la problématique.....	28
CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION DU CADRE THEORIQUE ET	
MEDTHODOLOGIE DE L'ETUDE POUR UNE	30
APPLICATION EFFICACE DE LA GAR A LA DPP	
Section 1 : Objectifs de l'étude, tableau de bord et revue de la littérature....	31
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude	31
I- Objectifs et hypothèses.....	31
A- Objectifs de l'étude	32
B- Identification des causes et formulation des	
hypothèses de l'étude.....	32
II- Tableau de bord de l'étude.....	35
Paragraphe 2 : Revue de la littérature.....	36
I- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la	
faible implication des parties prenantes à l'identification ...	
des projets/programmes	36
II- Exposé des contributions antérieures sur le problème de	
l'inexistence de la Méthode Accélérée de Recherche	
Participative (MARP).....	39
III- Exposé des contributions antérieures sur le problème de	
l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les	
résultats	41
Section 2 : Choix de la méthodologie de l'étude et mobilisation de données..	43
Paragraphe 1 : Approches théorique et empirique.....	43

I- Approche théorique retenue.....	43
A- Repères d'amélioration de la problématique.....	43
B- Outils d'analyse des données collectées.....	44
II- Méthodes empiriques.....	45
A- Objectifs et nature de l'enquête, identification de la cible	45
B- Echantillonnage et outils de présentation de données.....	46
Paragraphe 2 : Mobilisation des données.....	47
I- Préparation et réalisation de l'enquête ; difficultés rencontrées	47
A- Préparation et réalisation de l'enquête.....	47
B- Difficultés rencontrées.....	48
CHAPITRE DEUXIEME : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE	
L'ENQUETE, PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR	49
UNE MISE EN ŒUVRE EFFICACE DE LA GAR A LA DPP	
Section 1 : Présentation et analyse des données : Etablissement de	
Diagnostic.....	50
Paragraphe 1 : Présentation des données de l'enquête.....	50
I- Présentation des données liées au problème spécifique N°1	50
II- Présentation des données de l'enquête liées au problème	
spécifiques N°2.....	52
III- Présentation des données liées au problème spécifique N°3	53
Paragraphe 2 : Analyse des données : établissement de diagnostic	54
I- Vérification des hypothèses de l'étude.....	54
A- Vérification de l'hypothèse n°1.....	54
B- Vérification de l'hypothèse n°2.....	54

C Vérification de l'hypothèse n°3.....	55
II- Etablissement de diagnostic.....	55
A- Élément de diagnostic n°1.....	55
B- Élément de diagnostic n°2.....	55
C- Élément de diagnostic n°3.....	55
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	56
Paragraphe 1 : Approches des solutions.....	56
I- Approches de solutions relatives à la faible implication des parties prenantes à l'identification des projets/programmes....	56
II- Approches de solutions relatives à l'inexistence de la MARP	57
III Approches de solutions relatives à l'inexistence d'un guide de suivi-évaluation axé sur les résultats.....	58
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	59
I- Recommandations à l'endroit du MTPT.....	59
- Recommandations à l'endroit des responsables et du personnel de la DPP.....	60
TABLEAU DE SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE	61
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	62
BIBLIOGRAPHIE.....	65
ANNEXES.....	68
TABLE DES MATIÈRES.....	74
