
REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI



**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(E.N.A.M)**

**MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DU CYCLE II**

OPTION

MANAGEMENT

FILIERE

GESTION DE PROJETS

2014-2015

**ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME
DE RENFORCEMENT DE LA FAMILLE (PRF) DU VILLAGE D'ENFANTS
SOS D'ABOMEY-CALAVI**

Réalisé et présenté par :

Léonie KOUDJENOU

SOUS LA DIRECTION DE :

Maître de stage :

M. Albert DJIDOHOKPIN

Coordonnateur PRF

Directeur de mémoire :

Dr. William COMLAN

Enseignant à l'ENAM/UAC


Avril 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Monsieur AKPO J. Pasteur

VICE-PRESIDENT : Monsieur APLOGAN Léon

MEMBRE : Monsieur ODIDI Raymond



**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND
DONNER AUCUNE APPROBATION
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE.**

**CES OPINIONS DOIVENT ETRE
CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR
AUTEUR.**

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER : Présentation du cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique.....	3
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage.....	4
Paragraphe I : Présentation de la structure d'accueil.....	4
Paragraphe 2 : Etat des lieux et problématique de l'étude.....	12
SECTION 2 : Ciblage et séquences de résolution de la Problématique	16
Paragraphe 1 : ciblage de la problématique et justification du sujet	16
Paragraphe 2 : Spécification et détermination de vision globale et.....	21
CHAPITRE DEUXIEME : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE..	24
SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	25
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude	25
Paragraphe II : Méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approche théorique.....	34
Section 2 : Présentation des résultats de l'enquête et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	38
Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête.	46
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.	46
CONCLUSION.....	49
Références bibliographiques	52
ANNEXES.....	54
TABLE DES MATIERES	61

DEDICACES

- A mon père pour les sacrifices consentis,
- A ma mère pour son affection,
- A mes enfants en guise d'exemple.

Je dédie ce mémoire

Trouvez ici l'expression de mon affection

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements :

- ✓ au Docteur William COMLAN, pour avoir accepté de diriger ce mémoire malgré ses multiples occupations ;
- ✓ à Monsieur Albert DJIDOHOKPIN, notre maître de stage pour son soutien;
- ✓ aux membres du Jury pour le précieux temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer afin d'apprécier et améliorer la qualité de ce travail de recherche ;
- ✓ au Professeur Luc SINTONDJI pour ses conseils ;
- ✓ à tout le personnel de l'ENAM pour la qualité du savoir qu'ils nous ont transmis ;
- ✓ à tout le personnel du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi;
- ✓ à Mr Vincent AYENA pour sa contribution ;
- ✓ à Mme Alphonsine HOUNKPÊ pour son soutien ;
- ✓ à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail et dont nous n'avons pu citer les noms.

LISTE DES SIGLES

AFNOR : Association Française de Normalisation

AGR : Activités Génératrices de Revenus

OEV : Orphelins et Enfants Vulnérables

PDF : Plan de Développement de la Famille

PFO : Programme des Familles d'Origine

PRF : Programme de Renforcement de la Famille

RF : Responsables de Familles

Village d'Enfants SOS : Village d'Enfants SOS

LISTE DES TABLEAUX

N° de TABLEAUX	TITRES	PAGES
Tableau n°1	Regroupement des problèmes par centres d'intérêt	19
Tableau n°2	Tableau de bord de l'étude	26
Tableau n°3	Différences et complémentarités entre suivi et évaluation	31
Tableau n°4	Echantillon retenu dans le cadre de l'étude	35
Tableau n°5	Répartition des réponses des acteurs du PRF par rapport à l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre	38
Tableau n°6	Répartition des réponses des acteurs du PRF par rapport à l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre	40
Tableau n°7	Répartition des réponses des acteurs du PRF par rapport à l'insuffisance de suivi des familles	41
Tableau n°8	Répartition des réponses des bénéficiaires du PRF par rapport à l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du PRF	42

LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES

<u>N° de figures et des graphiques</u>	<u>Titres</u>	<u>Pages</u>
Figure n°1	Programme de développement de l'enfant	8
Figure n°2	Interventions des programmes SOS	9
Graphique n°1	Répartition des réponses des acteurs du PRF en fonction des raisons de l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre	38
Graphique n°2	Répartition des réponses des acteurs du PRF selon les causes de l'insuffisance de suivi des familles	41
Graphique n°3	Répartition des réponses des bénéficiaires du PRF selon les causes de l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du PRF	43

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Autonomisation : Une famille s'est autonomisée lorsqu'avant la fin ou à la fin de son séjour dans le Programme de Renforcement de la Famille, elle a quitté sa situation de précarité et peut maintenant subvenir par elle-même à ses besoins, prendre soin de ses membres etc.

Dépendance aux services essentiels : On dit qu'une famille est dépendante des services essentiels du PRF lorsqu'elle n'arrive plus du tout à s'en passer, et dépend exclusivement pour sa subsistance de ces services.

Formations du PRF : Ce sont des formations en compétences parentales, en entrepreneuriat, en activités génératrices de revenus etc., que le Programme de Renforcement de la Famille organise gratuitement pour les Responsables de Familles afin de les aider dans leur processus d'autonomisation.

Plan de Développement de la Famille : Le plan de développement de la famille est un document élaboré par les responsables de famille en collaboration avec les acteurs du Programme de Renforcement de la Famille. Il est rédigé sous forme de contrat, est signé par les deux (2) parties et permet, après identification des problèmes de la famille de prendre des engagements réciproques afin de réduire ou d'éradiquer ces problèmes et de conduire la famille à l'autonomisation.

Responsables de Familles : Ce sont généralement des femmes que le Programme de Renforcement de la Famille responsabilise et qui agissent au nom de leurs familles, perçoivent les prêts du PRF et des organismes de microcrédit, assistent aux formations du programme etc.

Services essentiels : Il s'agit de services tels que la nourriture, l'eau, l'électricité, le loyer, les vêtements, les soins de santé, les frais de scolarité que fournit le PRF aux familles du programme.

Volontaire : Un volontaire est une personne physique homme, ou femme qui consacre une partie de son temps au Programme de Renforcement de la Famille. Il rend visite aux familles, s'enquiert de leurs problèmes, de leurs difficultés et produit un rapport qu'il remet au coordonnateur. Des frais de déplacement sont mis à sa disposition.

RESUME

Le Programme de Renforcement de la Famille du Village d'enfants SOS d'Abomey-Calavi est un programme de développement qui s'est donné la mission d'aider des familles traversant des difficultés si importantes que cela pourrait les entraîner à l'abandon de la prise en charge de leurs enfants.

Durant notre stage dans ce programme, nous avons relevé des insuffisances au niveau du système de suivi-évaluation. C'est ce qui a fait l'objet de notre étude qui s'intitule : « **Analyse du système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi.** »

La présente étude se fixe comme objectif général de proposer des mesures d'amélioration du système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la Famille du Village d'enfants SOS d'Abomey-Calavi. De manière spécifique, il s'agit d'analyser les causes de l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre, d'analyser les causes de l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre et de faire une analyse critique du suivi des familles effectué par les acteurs du Programme de Renforcement de la Famille. Pour atteindre ces objectifs, nous avons adopté une démarche méthodologique qui a permis de procéder à l'analyse du système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la Famille, d'identifier les problèmes qui l'affectent et de proposer des solutions.

Les résultats obtenus ont permis de confirmer toutes les hypothèses émises. Les approches de solutions formulées portent entre autres sur le fait d'accroître le personnel du Programme de Renforcement de la Famille (PRF). Pour une mise en œuvre efficace de ces solutions, des suggestions ont été formulées aussi bien à

l'endroit des autorités hiérarchiques que du personnel du Programme de Renforcement de la Famille.

INTRODUCTION

Nous vivons dans un monde où, pour diverses raisons (guerre, pauvreté, instabilité politique...), des millions d'enfants sont privés de prise en charge adéquate, de soutien et de l'affection d'un environnement familial pouvant prendre soin d'eux. En 2003, sur un total de 1,7 milliard d'enfants de zéro à dix-sept (17) ans dans le monde, 143 millions étaient des orphelins, soit un taux de 8,4% (source : Rapport commun UNAID, UNICEF et USAID; 2004). Bien souvent, ces orphelins finissent dans la rue, malnutris, avec un avenir incertain et tombent parfois dans la déchéance morale. C'est pourquoi, l'organisation du Village d'Enfants SOS fut créée par Hermann Gmeiner en 1949, pour apporter son aide et pallier cette situation déplorable. SOS Village d'Enfants est présent dans plus de cent trente (130) pays et œuvre partout où besoin est, à la protection, à l'alimentation et à la scolarisation des enfants privés de prise en charge familiale.

Au Bénin, le Village d'Enfants SOS est présent sur trois (3) sites notamment dans les communes d'Abomey-Calavi, de Natitingou et de Dassa-Zounmè.

Au cours de ses activités et avec l'expérience acquise, le Village d'Enfants SOS s'est rendu compte que parfois, il suffit d'aider une famille dans le besoin, pour la sauvegarder et éviter que des enfants se retrouvent sans prise en charge familiale, ou dans la rue. Aussi, l'organisation a-t-elle créé en 2003, un programme appelé « Programme des Familles d'Origine », connu aujourd'hui sous le nom de « Programme de Renforcement de la Famille ». Ce programme repère les familles courant le risque de se disloquer, faute de moyens financiers ou d'aide de toute sorte et leur apporte son soutien. Les familles sont accueillies dans le programme pour une durée de trois à cinq ans. L'objectif du Programme de

Renforcement de la Famille est qu'au terme de cette prise en charge, les familles reprennent une vie normale et s'autonomisent.

Il est cependant constaté que malgré ses bonnes intentions, le Programme de Renforcement de la Famille n'arrive pas toujours à sortir les familles de la misère. Il n'est pas rare que certaines familles, à la fin se retrouvent dans une situation encore pire que celle dans laquelle elles se trouvaient avant leur prise en charge, et cela en dépit des efforts consentis et d'importantes sommes d'argent dépensées pour leur venir en aide. Face à ce constat, on est tenté de se poser les questions suivantes : quelles insuffisances le système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la Famille présente-t-il ? Ce système est-il susceptible d'amélioration?

Ce sont ces questionnements qui ont motivé notre travail de recherche intitulé : **«Analyse du système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi.»**

Le développement de ce thème compte deux parties essentielles: le chapitre premier est consacré au cadre théorique et à la méthodologie de l'étude ; dans le second, il est question des approches de solutions aux problèmes posés et des conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER :
**Présentation du cadre institutionnel
de l'étude et ciblage de la
problématique.**

Dans l'ossature du travail, ce chapitre est consacré à la présentation du cadre institutionnel de l'étude, à la restitution des observations de stage (**section 1**) et le ciblage de la problématique suivi des séquences de résolution (**section 2**).

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage

Il s'agit ici de présenter le Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi, de restituer les observations de stage, de procéder au choix de la problématique et d'indiquer la vision globale de sa résolution.

Paragraphe I : Présentation de la structure d'accueil

I - Cadre physique de l'étude

A- Situation géographique du Village d'Enfants SOS

Le Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi (Village d'Enfants SOS) où s'est déroulé notre stage est situé dans le département de l'Atlantique, dans la commune d'Abomey-Calavi, à 100 m du carrefour Kpota en allant vers Godomey.

❖ Historique du Village d'Enfants SOS

Le concept de Village d'Enfants SOS a été créé en 1949 par Herman Gmeiner, étudiant en médecine qui, après les désastres causés par la deuxième guerre mondiale, a voulu pallier la déchéance morale et la misère dont étaient victimes les orphelins. En mars 1949, Herman Gmeiner et d'autres jeunes gens ont annoncé à la police d'Innsbruck (en Autriche) la création d'une organisation dénommée « Societas Socialis ». Le but de cette organisation est de créer une agence pour l'adoption des enfants, une institution sociale destinée aux enfants en situation difficile et aux mères célibataires, de mettre en place une équipe « Sanitas de SOS » composée de soigneurs, d'infirmiers et de médecins. C'est

l'organisation « Societas Socialis » qu'on appelle de nos jours « Village d'Enfants SOS ».

La première version significative d'un Village d'Enfants SOS vit le jour à Trogen en Suisse, où le docteur Walter Robert Corti créa en 1945 l'association village d'enfants Pestalozzi et l'Association Internationale Pestalozzi en 1947. Cette institution prenait en charge les enfants en difficulté de différents pays d'Europe qui étaient gardés par des couples mariés. Herman Gmeiner pensa reproduire ce type d'institution mais, au cours d'une visite au village, il fut déçu de la mauvaise organisation du rôle des mères mal défini. En Juin 1949, l'idée de création d'un Village d'Enfants SOS se précise chez Herman Gmeiner qui déclarait qu'il voulait donner une mère aux enfants orphelins et abandonnés. Ce village a été créé à Imst en Autriche.

Au Bénin, le Village d'Enfants SOS est actif avec les centres d'Abomey-Calavi, de Dassa et de Natitingou (Voir Annexe 4), qui œuvrent pour la promotion et le respect des droits de l'enfant.

En raison du manque d'institutions d'encadrement pour enfants abandonnés et orphelins au Bénin, SOS-Kinderdorf International, représenté par M. Otto Brönnimann, a noué les premiers contacts avec les autorités béninoises en 1982. En janvier 1985, un accord a été signé entre le gouvernement du Bénin et SOS-Kinderdorf International, et peu après, un terrain a été offert à l'organisation à Abomey-Calavi, à 17 km environ de Cotonou, la plus grande ville du pays.

Dans un premier temps, on y a construit six maisons familiales, un jardin d'enfants et une école primaire, qui ont été achevés en septembre 1987. Les premiers enfants et le directeur de village, M. Mathias CHADARE, ont pu y emménager en octobre 1987. Cinq autres maisons familiales ont été construites en 1990. Le jardin d'enfants SOS, annexé au village, et l'école primaire SOS

Hermann Gmeiner ont été également mis en service en octobre 1987, ils permettent surtout aux enfants des environs de suivre une bonne scolarisation.

A partir de 2004, SOS Villages d'Enfants Bénin a lancé un Programme de Renforcement de la Famille sur tous les sites de villages d'Enfants SOS. L'objectif de ce programme est de permettre aux enfants qui risquent de perdre la prise en charge de leurs familles de rester avec elles. Pour ce faire, SOS Villages d'Enfants Benin travaille directement avec les familles et les communautés concernées pour renforcer leurs compétences afin qu'elles puissent mieux s'occuper de leurs enfants et les protéger. Ce travail de prévention est organisé en coopération avec les autorités locales et d'autres partenaires.

Les villages d'enfants SOS sont financés grâce aux dons en nature et en espèces et aux contributions de parrainage provenant des individus, groupes d'individus, entreprises ou associations. Le programme de parrainage a pour objectif d'offrir un soutien à long terme à des enfants en détresse. En couvrant non seulement les frais de fonctionnement inclus dans le budget du Village d'Enfants SOS, mais également les coûts de toutes les unités de programme d'un site, les parrains permettent, grâce à leurs contributions, de renforcer les familles du voisinage et de prévenir l'abandon des enfants. Pour répondre aux différentes motivations des parrains et garantir un financement équilibré, SOS a développé plusieurs formes de parrainage et de soutien en faveur des enfants participants aux programmes. Ces formes de soutien concernent les parrains et donateurs résidant au Bénin. Il y a actuellement au Bénin, trois Villages d'Enfants SOS, deux foyers de jeunes SOS, trois jardins d'enfants SOS, quatre écoles SOS Hermann Gmeiner, quatre centres sociaux SOS, un centre médical SOS, un centre régional de formation pour les mères/employés SOS. Ils constituent les institutions du Village d'Enfants SOS.

➤ **École Secondaire des Métiers d'Art Hermann Gmeiner (ESMA)**

L'École Secondaire des Métiers d'Art SOS Hermann Gmeiner est un cours secondaire, technique et artistique. Elle est reconnue par le Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Professionnelle. L'École est ouverte aussi bien aux enfants SOS qu'aux enfants externes qui ont le niveau supérieur ou équivalent au Certificat d'Etudes Primaires.

➤ **Ecoles Primaires SOS Hermann Gmeiner**

Au Bénin, chaque site du programme SOS Villages d'Enfants est doté d'une école primaire à cycle complet. Dans chacune des écoles, les apprenants sont recrutés sans discrimination. Ils ont le droit de suivre les programmes d'étude officiels jusqu'à la fin de l'année scolaire et de participer aux différentes évaluations prévues par les structures d'encadrement scolaire étatiques. Tous les enseignants sont qualifiés et fournissent des résultats satisfaisants par leurs prestations.

➤ **Jardins d'Enfants SOS**

Au Bénin, chaque site du programme SOS Villages d'Enfants est doté d'un jardin d'enfants. Cette structure est l'une des composantes de l'intervention liée à l'éducation qui vient en appui aux deux principaux programmes que sont les Familles SOS et les Familles d'origine. En effet, les Jardins d'enfants SOS poursuivent les mêmes objectifs du préscolaire que les écoles maternelles publiques, mais la priorité est accordée à l'inscription des enfants en situation difficile au plan familial.

B- Les activités du Village d'Enfants SOS

Les villages d'enfants SOS du Bénin se concentrent sur le développement de l'enfant pour que ce dernier devienne un membre autonome qui participe à la vie de sa communauté. La meilleure façon pour un enfant de développer

entièrement son potentiel est de grandir dans un environnement familial affectueux. SOS reconnaît le rôle de l'enfant au cours de son propre développement ainsi que le rôle de sa famille, de sa communauté, de l'Etat et des autres fournisseurs de services. C'est pourquoi SOS collabore avec toutes les parties prenantes concernées pour trouver la réponse la mieux appropriée à la situation des enfants qui risquent de perdre la prise en charge parentale et ceux qui l'ont déjà perdue. Le Village d'Enfants SOS bâtit sur les ressources, initiatives et capacités existantes, et les renforce si cela s'avère nécessaire. De cette manière, SOS répond par des interventions pertinentes en utilisant les ressources disponibles de la meilleure façon possible tout en ayant un plus grand impact sur la situation des enfants de son groupe cible.

Le programme de développement de l'enfant de SOS Village d'Enfants Bénin se présente comme suit :



Figure n°1 : Programme de développement de l'enfant.

Source : Site Internet www.sosvillaged'enfants.com

Le Programme SOS Village d'Enfants répond, en coopération avec les autres parties prenantes, aux besoins des enfants de son groupe cible. Les réponses

apportées soutiennent les familles dans leurs efforts pour devenir assez fortes afin de pouvoir favoriser le développement de leurs enfants en leur offrant un environnement familial affectueux.

Les interventions du programme SOS ont un impact positif sur les communautés avec lesquelles le travail est fait ; c'est d'ailleurs la raison pour laquelle, SOS est réellement une organisation de développement social. Les interventions des programmes SOS peuvent être présentées comme suit :

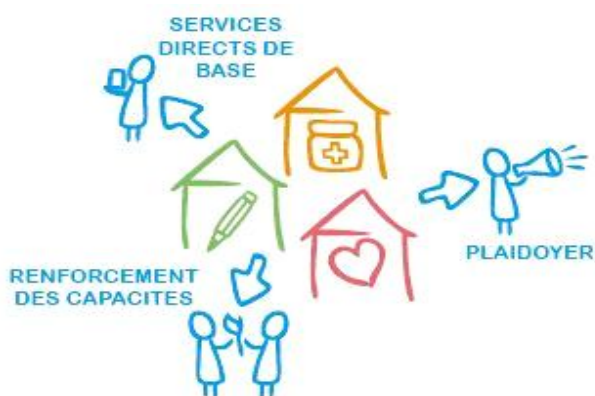


Figure n°2 : Intervention des programmes SOS.

Source: Site Internet [www.sos_village d'enfants.com](http://www.sos_village_d'enfants.com)

Ainsi, le programme SOS se subdivise en unités de programme telles que présentées. SOS œuvre pour:

- Le renforcement de la famille (Programme de Renforcement de la Famille) ;
- La prise en charge alternative (Programme des Familles SOS et autres formes de prise en charge de type familial) ;
- L'enseignement pour les enfants du groupe cible (écoles maternelles SOS, Ecoles Primaires SOS Hermann Gmeiner et Ecole Secondaire des Métiers d'Art SOS Hermann Gmeiner) ;

- La prise en charge médicale pour les enfants du groupe cible (Centres Médicaux SOS à Dassa-Zoumé et Natitingou et Infirmierie à Abomey-Calavi).

Le Village d'Enfants SOS prend le sens d'un regroupement en un même lieu de dix (10) à quinze (15) maisons familiales. Chaque maison familiale est dirigée par une mère SOS à qui sont confiés 1 à 10 enfants orphelins et abandonnés. La mère SOS guide le développement de chacun de ces enfants dans une atmosphère d'affection, de sécurité et de stabilité. Les fratries ne sont pas séparées et grandissent dans la même famille.

II- Cadre conceptuel de l'étude

Grâce au Programme de Renforcement de la Famille, SOS permet aux enfants qui risquent de perdre la prise en charge de leur famille naturelle de continuer à grandir au sein d'un environnement familial favorable à leur développement, auprès d'un proche parent ou d'un tuteur. Le Programme de Renforcement de la Famille travaille directement avec les familles et les communautés pour les aider à protéger et à prendre en charge efficacement leurs enfants, en collaboration avec les autorités locales et autres prestataires de service.

Le groupe cible visé est constitué des enfants orphelins ou abandonnés de 0 à 15 ans, qui ont été privés de la prise en charge de leur famille naturelle ou qui courent le risque de se retrouver dans cette situation.

De manière spécifique, il s'agit des :

- enfants orphelins totaux (ayant les deux parents décédés) ;
- enfants pères de famille (ayant les deux parents décédés, assurant les besoins de leurs frères et sœurs se trouvant encore en formation, en classe de primaire ou secondaire) ;
- enfants orphelins partiels (le second parent vivant étant souvent indigent) ;

- enfants dont l'un au moins des parents souffre d'une maladie chronique notamment le VIH/SIDA, la tuberculose ou autres (le second parent s'il n'est pas malade est indigent) ;
- enfants souffrant d'une maltraitance physique, psychologique ou morale ;
- adultes vivant en situation difficile et ayant à charge un enfant orphelin et vulnérable sélectionné par le programme.

Le soutien de SOS Villages d'Enfants aux participants se fait en :

- ✚ s'assurant que les familles aient accès aux services essentiels pour leurs enfants et soient en mesure de répondre aux besoins immédiats nécessaires au développement de ces derniers (besoins matériels, éducationnels et sanitaires, soutien psychosocial...) ;
- ✚ aidant les familles à construire leurs capacités à protéger et à prendre en charge leurs enfants : soutien aux personnes en charge de l'enfant pour le développement de leurs connaissances et compétences, leur assurant une source de revenus stable ;
- ✚ renforçant les systèmes de soutien aux enfants vulnérables et à leurs familles au sein de la communauté: soutien aux membres de la communauté afin qu'ils soient en mesure de s'organiser et d'apporter des réponses durables aux besoins des enfants et des familles vulnérables et de revendiquer eux-mêmes leurs droits.

Au bout d'une période de trois à cinq ans, l'enfant et sa famille sortent du programme. L'opération est un succès lorsque la famille a toutes les connaissances nécessaires pour une prise en charge de qualité de l'enfant et que, grâce au micro-crédit, le tuteur a pu mener une activité génératrice de revenus qui lui permet d'assurer les besoins de base de l'enfant. Tous les tuteurs faisant partie du Programme de Renforcement de la Famille ont droit à un programme de

formation d'une durée de trois ans grâce auquel leurs capacités en matière de prise en charge de qualité de l'enfant et la conduite des activités génératrices de revenus sont renforcées. Les parents sont souvent incapables de s'occuper correctement de leurs enfants dans des conditions de vie difficiles ou des situations de crise. Il leur manque ce dont ils auraient le plus besoin: les moyens financiers pour payer le médecin ou l'école, la santé et la confiance dans l'avenir. Dans son travail avec les familles, SOS Villages d'Enfants les aide à subvenir durablement à leurs besoins et à prendre leur vie en main.

L'objectif du Programme de Renforcement de la Famille (PRF) est d'aider les familles et les communautés à développer leurs capacités, à protéger et à prendre soin de leurs enfants, de façon à ce qu'ils grandissent dans un environnement familial favorable à leur épanouissement. Il s'agit essentiellement de travailler avec les familles et les communautés pour les inciter à devenir autonomes. Le PRF, officiellement lancé au Bénin en Juillet 2004, est devenu opérationnel en Octobre 2004.

Paragraphe 2 : Etat des lieux et problématique de l'étude

I- Le fonctionnement du Programme de Renforcement de la Famille cas du Village d'Enfants SOS

Nous avons effectué notre stage au sein du PRF du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi, plus précisément auprès du coordonnateur du Programme de Renforcement de la Famille. Comme nous l'avons dit plus haut, il s'agit d'un programme qui au lieu de laisser « les choses » se dégrader au sein des familles a opté pour l'assistance à celles « qui battent de l'aile » et leur permet de bénéficier de services tels que la scolarisation, la nourriture, l'appui à la santé, à l'autonomisation etc...

A- Les acteurs du PRF

Les acteurs principaux du PRF sont au nombre de sept (7). Il s'agit :

- du Coordonnateur du PRF ;
- du Chef du service de Psychologie ;
- de deux assistantes sociales ;
- de deux éducateurs spécialisés ;
- de la Secrétaire du PRF.

Le coordonnateur du PRF est un manager de projet. Il est assisté dans sa mission de deux (2) assistantes sociales, l'une titulaire d'un master en sociologie et l'autre d'un diplôme en assistance sociale, ainsi que du chef du service de psychologie qui supervise les activités des assistantes sociales. Ils sont tous sous l'autorité du Directeur de Programme.

On remarque ici une bonne collaboration de travail (**Force**).

B- Les volontaires du PRF

Le coordonnateur est aidé dans sa tâche par des volontaires qui rendent visite aux familles sur le terrain, recensent leurs difficultés et transmettent les directives du PRF. Les visites s'effectuent une fois par semaine à chaque famille qui leurs sont affectées. Les volontaires sont au nombre de huit (08) et perçoivent tous les mêmes frais de déplacement pour s'occuper des familles alors que nous constatons que le nombre de familles par volontaire varie sensiblement. Ainsi, certains volontaires ont plus de seize (16) familles alors que d'autres n'en ont que quatre (04) ou cinq (05).

Il y a alors une mauvaise répartition du nombre de familles par volontaire (**faiblesse**).

I- Les outils et l'environnement de travail

Le local où nous avons effectué notre stage ne comporte qu'une petite pièce dans laquelle il y a des armoires pour les affaires du PRF, deux bureaux dont un pour le coordonnateur et un autre pour les stagiaires. Il y a une exigüité du local (**faiblesse**).

Le coordonnateur, avec son ordinateur portable a accès à la connexion pour ses activités. Mais le plus souvent, il se plaint de la qualité de la connexion ou du fait qu'il n'y en a pas du tout. La connexion n'est donc pas de bonne qualité au sein du PRF (**faiblesse**).

A- Le processus d'entrée des familles dans le PRF

L'objectif principal du PRF est l'autonomisation au bout de trois (3) ans des familles qui y entrent. Il existe plusieurs façons pour les familles d'intégrer le PRF. Un acteur du PRF, un volontaire ou toute autre personne peut repérer dans sa localité, une personne ou une famille en situation difficile et en informer le programme (**opportunité**). Mais généralement, ce sont les familles elles-mêmes, souvent par le biais du Responsable de Famille qui font une demande écrite pour entrer dans le programme. Cette demande est alors soumise aux assistantes sociales qui se rendent sur le terrain pour faire des enquêtes afin de constater les faits rapportés et de se prononcer sur l'opportunité réelle de l'entrée dans le programme. Ensuite, elles présentent un rapport avec la présence effective de tous les acteurs et proposent l'entrée ou non de la famille dans le programme. Il s'ensuit alors un vote de tous les acteurs avec voix prépondérante du Directeur de Programme du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi. La famille est acceptée ou non dans le programme.

Nous notons donc un bon processus d'entrée des familles dans le PRF (**force**).

B- Absence d'efficacité du suivi-évaluation

Au cours de notre stage, nous avons noté qu'il y a des familles qui ne respectent pas leurs engagements. En effet, il arrive que des responsables de familles perçoivent des fonds du programme pour un but déterminé (créer ou développer son Activité Génératrice de Revenus, scolariser ses enfants...) mais les utilisent à d'autres fins.

Il y a alors une absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre (**faiblesse**).

Certaines familles qui se trouvaient dans une situation de précarité et qui entrent dans le programme avec l'accès aux services essentiels tels que l'eau, l'électricité, l'accès gratuit aux soins, la scolarisation etc., ont tendance à s'y habituer, et même à dépendre de ces services. D'autres deviennent même tellement dépendantes de ces services, qu'à leur sortie du programme après la durée définie au préalable, elles ont du mal à s'en passer et se retrouvent quelques fois dans une situation pire que celle dans laquelle elles étaient au départ.

Nous remarquons alors une absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre (**faiblesse**).

Toutes les semaines, les acteurs du PRF se réunissent pour échanger sur les problèmes du programme et envisager des solutions d'amélioration. Les volontaires sont les premiers responsables du suivi du Plan de Développement de la Famille (PDF). Ils ont pour rôle de vérifier si le PDF est respecté par les Responsables de Famille, d'écouter leurs doléances et d'en rendre compte au coordonnateur. Il est cependant constaté que la plupart des volontaires ne font le suivi que de façon limitée. En effet, ils ne sont pas toujours présents lors des réunions hebdomadaires avec le coordonnateur pour lui faire le compte rendu de leurs activités, et des plaintes les concernant émanent parfois des familles. Ce

manque de suivi se constate également chez certains acteurs principaux du programme.

Nous notons alors une insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme (**faiblesse**).

C- Les autres actions du PRF

Le PRF apporte aussi son soutien aux initiatives locales d'utilité publique (force). Par exemple, à l'Ecole Primaire Publique de Zoundja, il manquait significativement des tables-bancs et il n'y avait pas de toilettes, ce qui obligeait les apprenants à aller se satisfaire dans la nature. Le PRF ayant eu connaissance de cette situation a commandé vingt-cinq tables-bancs pour les leur livrer. Il soutient également une association de femmes productrices de gari à TOGBA.

Il y a donc un dynamisme des acteurs du PRF (**force**).

Le coordonnateur du PRF se plaint souvent du fait que le budget mis à sa disposition est insuffisant pour couvrir toutes les charges en vue de la mise en œuvre de son programme. Cela est d'autant plus vrai que les familles viennent pratiquement tous les jours soumettre leurs doléances au coordonnateur.

Il y a alors insuffisance de moyens financiers au sein du PRF (**faiblesse**).

SECTION 2 : Ciblage et séquences de résolution de la Problématique

Après avoir fait un point sur les observations de stage, il est indispensable de cibler la problématique de l'étude et de donner une vision de sa résolution.

Paragraphe 1 : ciblage de la problématique et justification du sujet

Il a été question de procéder à un inventaire des éléments de l'état des lieux de base pour pouvoir cibler la problématique de l'étude et la spécifier.

I- Ciblage de la problématique

Il 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

L'état des lieux de base a permis de déceler des atouts, mais aussi des problèmes qui seront inventoriés ci-dessous.

1- Identification des atouts (opportunités et forces)

Il s'agit ici de relever les forces de la structure ainsi que les opportunités qui s'offrent à elle. On note :

- une bonne collaboration de travail entre les acteurs du PRF ;
- un processus rationnel d'entrée des familles dans le PRF ;
- un dynamisme des acteurs du PRF ;
- un facile accès des groupes cibles au programme ;
- un soutien aux initiatives locales d'utilité publique.

2- Identification des problèmes (faiblesses et menaces)

Les problèmes sont constitués des faiblesses et menaces de la structure. Il s'agit notamment de :

- la mauvaise répartition du nombre de familles par volontaire ;
- l'exiguïté du local ;
- la connexion internet de mauvaise qualité au sein du Programme de Renforcement de la Famille ;

- l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre;
- l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre
- l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme ;
- l'insuffisance de moyens financiers au sein du PRF.

B- Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

Cet état des lieux qui a débouché sur l'inventaire des atouts et des problèmes de fonctionnement nous permettra de procéder à des regroupements par centre d'intérêts en vue de dégager les problématiques possibles (voir tableau ci-après) :

Tableau n°1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.

N°	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématique
1	Ressources humaines du PRF	Mauvaise répartition du nombre de familles par volontaire	Mauvaise politique de gestion des ressources humaines	Problématique du management des ressources humaines au sein du PRF
2	Efficacité du système de suivi-évaluation du PRF	- Absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre. - Absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre - Insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme	Manque d'efficacité du système de suivi-évaluation du PRF	Problématique de l'amélioration du système de suivi-évaluation du PRF
3	Budget du PRF	Insuffisance des moyens financiers du PRF	Budget insuffisant au sein du PRF	Problématique de mobilisation de ressources financières pour le PRF
4	Outils et environnement de travail	- Exiguïté du local - Connexion de mauvaise qualité au sein du PRF	Insuffisance d'outils et environnement de travail à améliorer	Problématique d'une réelle prise en compte des outils et de l'environnement de travail

Source : données issues de l'état des lieux.

Les différents problèmes identifiés par centre d'intérêt sont regroupés en quatre (04) problématiques qui sont :

- Problématique du management des ressources humaines au sein du PRF ;
- Problématique de l'amélioration du système de suivi-évaluation du PRF ;
- Problématique de mobilisation de ressources financières pour le PRF ;
- Problématique d'une réelle prise en compte des outils et de l'environnement de travail du PRF.

Le choix d'une problématique sera motivé par notre souhait de participer à un meilleur fonctionnement du Programme de Renforcement de la Famille. Etant entendu que l'étude ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons trouvé pertinent d'axer le travail sur **la problématique relative à l'amélioration du système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la Famille**. Cette problématique s'articule autour des problèmes spécifiques suivants :

- ✓ **L'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre ;**
- ✓ **L'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre;**
- ✓ **L'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme.**

C'est dans le but de participer à la résolution du problème général et des problèmes spécifiques liés à cette problématique que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « **Analyse du système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi.** »

II- Justification du sujet

Le choix du thème se justifie par les difficultés vécues par SOS Village d'Enfants en termes de suivi-évaluation. Ces réalités ne lui sont pas strictement spécifiques et sont un problème récurrent que rencontrent certainement d'autres projets élaborés dans les mêmes contextes ou conditions.

Il ne s'agit pas pour nous de créer de nouveaux systèmes de suivi-évaluation, encore qu'il y ait une multitude de suivi-évaluation : chaque projet ou organisation ayant sa propre structure.

Notre tâche consiste à améliorer le système de suivi-évaluation du Village d'Enfants SOS.

Cet exercice trouve sa justification dans un essai de satisfaction des objectifs de l'étude ainsi que des considérations d'ordre méthodologique. Dès lors, investir dans la recherche de l'information pour l'amélioration de la qualité du suivi évaluation des projets de développement apparaît comme un impératif.

Ainsi donc, la manière de mettre en pratique le suivi-évaluation dans ces projets, les méthodes et les outils utilisés pourraient expliquer la qualité des résultats. C'est ce qui justifie le choix de notre thème : « **Analyse du système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi** ».

Paragraphe 2 : Spécification et détermination de vision globale et des séquences de résolution de la problématique

Nous procédons d'abord à la spécification de notre problématique (I) et ensuite nous présentons la vision globale et les séquences de base pour la résolution de cette problématique (II).

I- Spécification de la problématique

Un projet ne peut atteindre ses objectifs et arriver à ses fins que s'il est mis en place un système efficace de suivi-évaluation afin de corriger progressivement les insuffisances et les lacunes du projet. Le Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi ne fait pas exception à cette règle. Pour assurer sa mission et atteindre ses objectifs, il doit mettre en œuvre des moyens pour renforcer son système de suivi-évaluation afin d'accroître le degré de satisfaction des parties prenantes, des acteurs, des bénéficiaires...

C'est pour contribuer à ce renforcement que nous avons dégagé les problèmes spécifiques ci-après :

- ✓ L'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre;
- ✓ L'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre;
- ✓ L'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme.

Il nous paraît indispensable de trouver des approches de solutions aux trois (03) problèmes spécifiques liés à notre problématique. Nous sommes persuadés que la résolution de ces problèmes notamment général et spécifiques serait bénéfique au PRF et ses bénéficiaires.

II- Vision globale et séquences de résolution de la problématique

La résolution du problème général, celui du manque d'efficacité du système de suivi-évaluation du PRF lui permettra d'améliorer son système. Etant décliné en trois (03) problèmes spécifiques, sa résolution passera par celle de ces derniers.

Ainsi, pour résoudre le problème spécifique N°1 relatif à l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre, nous nous baserons sur la mise en place des indicateurs de suivi.

Pour le problème d'absence d'apports de solutions efficace par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre, il sera analysé par rapport à la compétence des acteurs en charge du programme.

Quant à l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs, nous ferons référence au nombre du personnel du PRF.

Il s'agira de proposer des solutions afin que ces diverses instructions soient effectivement mise en œuvre pour une résolution satisfaisante du problème.

Dans le cadre de l'étude, la ligne directrice adoptée porte sur les points suivants:

1. La fixation des objectifs ;
2. La formulation des hypothèses ;
3. L'établissement du tableau de bord de l'étude ;
4. La revue de littérature ;
5. La méthodologie de l'étude ;
6. La mobilisation des données ;
7. La vérification des hypothèses ;
8. L'établissement du diagnostic ;
9. Les approches de solutions ;
10. Les conditions de mise en œuvre des solutions.

Les séquences ainsi précisées, nous déterminons les objectifs de l'étude et la méthodologie adoptée.

CHAPITRE DEUXIEME :
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE,
APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Nous abordons successivement le cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1), les enquêtes de vérification des hypothèses et les conditions de mise en œuvre des solutions proposées (section 2).

SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Dans cette section, il y a été procédé à l'exposé du choix de la méthodologie de cette étude, notamment des méthodes empiriques et des approches théoriques. Mais avant cela, nous avons déterminé les objectifs et hypothèses de l'étude en relation avec le problème général et les problèmes spécifiques précédemment identifiés. Ceci a conduit à l'élaboration du tableau de bord de l'étude et ensuite la revue de la littérature.

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

Dans le présent paragraphe, nous fixons les objectifs et formulons les hypothèses de l'étude à partir de l'identification des causes plausibles des problèmes retenus.

I- Fixation des objectifs et des hypothèses de l'étude

A- Objectifs de l'étude

L'étude vise à proposer des améliorations dans le système de suivi-évaluation du Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi.

Pour y parvenir, il faudrait atteindre d'autres objectifs spécifiques. Il s'agit de :

1. Déterminer les causes de l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre,
2. Identifier les causes de l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre,

3. Revoir le suivi des familles par les acteurs du programme.

B- Hypothèses de l'étude

L'analyse de la problématique formulée permettra de vérifier les hypothèses suivantes :

- ❖ L'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre s'explique par le manque d'indicateurs de suivi ;
- ❖ L'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre s'explique par le manque de qualification de certains acteurs;
- ❖ L'insuffisance du suivi des familles par les acteurs s'explique par le nombre réduit du personnel du Programme de Renforcement de la Famille.

II- Tableau de bord de l'étude

Nous faisons le point des problèmes, objectifs et hypothèses dans un tableau synoptique afin de présenter l'état des connaissances sur le domaine en étude.

A- Présentation du tableau de bord de l'étude

Tableau de bord de l'étude

<u>Niveaux d'analyse</u>	<u>Problèmes</u>	<u>Objectifs</u>	<u>Causes</u>	<u>Hypothèses</u>
Niveau Général	<u>Problème général</u> Manque d'efficacité du système de suivi-évaluation du PRF	<u>Objectif général :</u> Analyser le système de suivi-évaluation du PRF du SOS d'Abomey-Calavi.	-	-
Niveaux Spécifiques	<u>Problème spécifique n° 1 :</u> Absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre	<u>Objectif spécifique n°1 :</u> Déterminer les causes de l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre	<u>Cause supposée :</u> Manque d'indicateurs de suivi.	<u>Hypothèse spécifique N°1:</u> L'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre s'explique par le manque d'indicateurs de suivi
	<u>Problème spécifique n° 2 :</u> Absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre	<u>Objectif spécifique n°2 :</u> Identifier les causes de l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre	<u>Causes supposée :</u> Manque de qualification de certains acteurs.	<u>Hypothèse spécifique N°2:</u> L'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre s'explique par le manque de qualification de certains acteurs
	<u>Problème spécifique n° 3 :</u> Insuffisance du suivi des familles par les acteurs	<u>Objectif spécifique n°1 :</u> Revoir le suivi des familles par les acteurs du programme	<u>Causes supposée :</u> Nombre réduit du personnel du PRF	<u>Hypothèse spécifique N°3:</u> Le nombre réduit du personnel du PRF est à la base de l'insuffisance du suivi par les acteurs

Source : élaboré sur la base de l'état des lieux.

B- Revue de littérature

Dans cette partie, nous avons fait le point des notions et concepts sur le suivi-évaluation d'un projet ou d'un programme.

- **Point de la littérature sur le suivi-évaluation**

Il existe une littérature très riche en matière de suivi-évaluation. Ce sujet intéresse actuellement la plupart des partenaires techniques et financiers et les dirigeants de nos pays. Divers aspects de suivi-évaluation ont été abordés dans des ouvrages généraux, spécialisés, les cours et les mémoires.

Pour **Robert BUTTRICK** (2010), dans *le Guide exhaustif du management de projet*, «les projets, dans le sens le plus moderne du terme, sont des outils pour le management stratégique. Il est aujourd'hui de plus en plus demandé au personnel des projets et des programmes de développement de maîtriser le suivi-évaluation qui n'est plus l'apanage de quelques spécialistes et du secteur de l'ingénierie.»

Plusieurs organisations internationales ont élaboré des guides de suivi et d'évaluation qui sont parfois disponibles sur leurs sites Web. Le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) a montré à travers *le guide pratique de suivi et d'évaluation des projets*, comment utiliser le suivi et l'évaluation pour une gestion orientée vers l'impact. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a souligné, quant à lui, dans *le guide de suivi-évaluation axé sur les résultats* et accessible sur le site [http : www.undp.org/gef](http://www.undp.org/gef), la nécessité d'aligner le système de suivi-évaluation sur les méthodes de la Gestion Axée sur les Résultats en permettant la mesure et l'évaluation de la performance afin d'en gérer les effets et les produits, suivre et mesurer l'efficacité des interventions et des stratégies, de même que leurs apports à la réalisation des effets.

L'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) a, quant à elle, développé à travers *le guide de l'évaluation à l'ACDI* publié en janvier 2000, la raison d'être du suivi et de l'évaluation, les différentes formes d'évaluation et la conduite de l'évaluation.

Selon la **Banque Mondiale** (2002), le suivi-évaluation est « un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues. » On distingue plusieurs types de suivi : Le **suivi physique** permet de mettre en évidence les biens et services nouveaux créés par la réalisation d'un projet et de les comparer à ce qui est attendu, tandis que le **suivi budgétaire** a rapport aux dépenses (engagement, ordonnancement) et aux encaissements enregistrés lors de la mise en œuvre du projet/programme et vise à veiller à leur conformité au budget et au calendrier établis. En ce qui concerne le **suivi des indicateurs**, il est utilisé pour apprécier les indicateurs de performance d'un projet ou programme donné. C'est un processus de contrôle de la réalisation des extrants, des effets et des impacts du projet ou du programme. Enfin, pour ce qui est du **suivi du contexte**, il se rapporte surtout au suivi des problèmes institutionnels et politiques susceptibles d'affecter la capacité du projet ou du programme à répondre et à honorer ses engagements.

Face à une exigence croissante d'amélioration du contenu des projets, le suivi se présente aujourd'hui comme un outil incontournable des projets au service des différents acteurs. Le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, en le comparant avec les performances attendues. Le suivi n'est pas une opération passagère mais permanente. L'analyse de l'information doit se faire de façon systématique au fur et à mesure de la réalisation des activités prévues par le projet. Selon *le guide de suivi du Fonds*

pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations (F3E) : « le suivi est un processus continu de collecte et de traitement d'informations. C'est une activité interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation». Il se base sur les objectifs définis et les activités planifiées permettant la réalisation desdits objectifs. La réalisation correcte du suivi permet de disposer d'une base de données inestimable pour de judicieuses prises de décisions. Il permet de savoir si les ressources prévues sont suffisantes et utilisées à bon escient en vue d'améliorer l'efficacité du projet voire son efficience. Il est donc important, au cours de la période de réalisation d'un programme ou d'une action, de savoir à tout moment où en est l'exécution afin de conduire le projet de manière effective et efficace, en tenant compte des évolutions de l'environnement global.

Le suivi :

- est une activité systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle...);
- compare l'évolution du projet aux prévisions afin d'identifier des mesures correctives ;
- intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre (administrative, financière ou opérationnelle) ;
- utilise des rapports formels et une communication informelle (dialogue...);
- met l'accent sur les ressources, activités, résultats et différents sujets de suivi.

Le suivi est un instrument de :

- contrôle ;
- gestion avertie ;

- veille permanente et évolutive ;
- préparation des évaluations.

Son objectif général est de comparer les réalisations aux prévisions en mettant en évidence les écarts (objectifs prédéfinis et résultats atteints).

Contrairement au suivi qui se fait de manière permanente, l'évaluation est ponctuelle et se fait à des moments bien précis du projet. Elle intervient seulement après un certain délai et demande des investigations plus approfondies. L'évaluation est la mesure la plus systématique et la plus objective possible des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.

L'évaluation « recouvre une grande diversité de démarche ». Dans son ouvrage, **BARBIER**, (2001), définit l'évaluation comme étant : « un acte délibéré et socialement organisé aboutissant à un jugement de valeur ».

L'évaluation est : « un examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, de porter un jugement de valeur d'ensemble sur une opération, et d'en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation. Elle doit fournir des informations crédibles et utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leur évaluation ». Selon **BOUTINET**, (1999) : « l'évaluation est cette appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives ».

Tableau n°3 : Différences et complémentarités entre suivi et évaluation

	SUIVI	EVALUATION
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'efficacité, modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources - Clarifier les objectifs et les transformer en indicateurs de performance - Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan - Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner les relations causales conduisant les activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints - Examiner la mise en œuvre - Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future programmation
Principales activités	- Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec le plan, comptes rendus.	- Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des relations de causalité par des méthodes rigoureuses
Fréquence	- Périodique : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, ... selon les variables et les programmes	- Episodique, à mi-parcours, en fin de programme, a posteriori
Source d'information	- Essentiellement des informations fournies par le système de gestion	- Information de suivi complétée par des études, des enquêtes, des analyses, des entretiens
Effectué par	- L'équipe de réalisation du projet	- Evalueurs extérieurs au programme ou équipe du projet pour l'auto-évaluation
Destinataire principal du rapport	- chef de projet, équipe de réalisation	- Autorités ayant décidé de la réalisation du programme et les parties prenantes

Source : The World Bank, guide de suivi et d'évaluation (2002)

- **Clarification des concepts**

En tant qu'état des connaissances sur les problèmes identifiés, la revue de littérature a été faite à l'aide des thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Ainsi, plusieurs expressions et concepts de base utilisés méritent d'être expliqués au regard du contexte actuel de l'étude. En l'occurrence, nous avons abordé la clarification des concepts liés au suivi-évaluation des projets.

- ❖ **L'idée de projet**

Selon la norme ISO 10006, le projet est défini comme un « Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources.»

Un **Programme** est un ensemble de projets ayant une même finalité et des buts (objectifs spécifiques) différents.

- ❖ **Les caractéristiques d'un projet**

Un projet est caractérisé par :

- la satisfaction d'une demande ou d'un besoin exprimé ou potentiel ;
- la fixation d'objectifs spécifiques (en termes de délais, coûts, performances ou autres contraintes) précis et cohérents ;
- la période de temps limitée (un début et une fin clairement identifiés), marquée par l'atteinte des objectifs visés ;
- le caractère d'unicité (même si un grand nombre de ses composants sont identiques) et de non-répétitivité ;
- la novation plus ou moins partielle nécessitant un travail d'analyse spécifique et apportant des réponses nouvelles ;

- la mobilisation de ressources, de moyens et de compétences multiples et hétérogènes sur une période plus ou moins longue ;
- la mise en place de structures organisationnelles spécifiques et temporaires, le plus souvent évolutives.

❖ **La gestion de projet**

Pour la direction d'un projet, l'objectif essentiel est d'apporter un ensemble d'informations analysées dans le but d'assurer la pertinence et l'opportunité de ses décisions (FD X50 – 115, AFNOR).

Ces différentes opinions viennent clarifier la notion de suivi-évaluation d'un projet/programme.

La présente revue de littérature a permis de définir les concepts clés liés à notre thème et d'apporter les points de vue des auteurs sur le suivi-évaluation. On peut dire que même si le processus de suivi-évaluation n'est pas toujours le même selon les organismes et les auteurs, il n'en demeure pas moins que son objectif est le même à savoir mesurer le niveau de la performance d'un projet, pour une réalisation effective des objectifs du projet dans le court et moyen terme et d'envisager son impact sur ses bénéficiaires. Ainsi dans la partie suivante, nous passerons à la méthodologie de notre recherche.

Paragraphe II : Méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approche théorique

La contribution à l'amélioration du système de suivi évaluation du Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi s'appuie sur des méthodes empiriques et une approche théorique.

I- Méthodes empiriques

Il s'agit ici de procéder à l'identification de la population cible ainsi qu'à l'échantillonnage (A), puis de déterminer les objectifs de l'enquête et les techniques de traitement des données (B).

A- Identification de la population cible et échantillonnage

1- Identification de la population cible

La population cible concernée dans le cadre de l'enquête sur le système de suivi-évaluation du PRF est l'ensemble des acteurs du PRF, les volontaires y compris et des bénéficiaires du programme.

2- Echantillonnage

Un échantillon se constitue de l'ensemble des individus sur lesquels on a mesuré une donnée. Il est représentatif de la population et permet de décrire celle-ci dans sa diversité. L'échantillon représentatif de la population cible identifiée est composée des:

- responsables hiérarchiques au nombre de deux (02) ;
- acteurs du PRF et des volontaires au nombre de treize (13);
- bénéficiaires du programme au nombre de cinquante (50).

Tableau N°4 : Echantillon retenu dans le cadre de l'étude

<u>Acteurs</u>	<u>Population mère</u>	<u>Echantillon</u>	<u>Pourcentage (%)</u>
PRF	05	05	100
Volontaires	08	08	100
Familles	180	50	27,78
Total	193	63	-

Source : réalisé sur la base de l'état des lieux

B- Objectif de l'enquête et techniques de traitement des données

1- Objectif de l'enquête

Notre enquête a pour objectif la collecte des données devant servir à la vérification de nos hypothèses. Les questions posées lors de l'enquête se réfèrent aux problèmes spécifiques mentionnés plus haut.

2- Techniques et outils statistiques de dépouillement

Cette phase a été l'une des plus importantes de notre travail de recherche. Elle a consisté à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès de l'échantillon. Nous analysons les résultats issus de nos enquêtes en fonction des hypothèses et objectifs de l'étude. Les résultats sont présentés sous forme de tableaux et de graphiques. Le dépouillement a été manuel.

II- Approches théoriques

Nous abordons ici les méthodes ou outils de collecte (A) et les techniques de collecte (B).

A- Les méthodes ou outils de collecte

Pour collecter les informations, nous avons utilisé trois (03) méthodes.

1- L'observation directe

Elle se confond avec le déroulement de notre stage et constitue le socle de tout le travail. Elle est à la base de l'identification des problèmes abordés dans le travail.

2- La recherche documentaire

Nous avons conduit notre travail de recherche en nous appuyant sur les documents disponibles à SOS Village d'enfants à la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature et sur Internet.

3- L'enquête

L'enquête a été réalisée auprès des responsables du PRF, des agents, des volontaires ainsi que d'un certain nombre de bénéficiaires que nous avons pu approcher. Notons qu'à chaque méthode de collecte des informations, correspond une technique bien déterminée.

B- Les techniques ou instruments de collecte des données

1- La prise de notes directe

Elle nous a permis de prendre directement dans un cahier les différentes remarques faites sur le système de suivi-évaluation du PRF. C'est grâce à une observation attentive que nous sommes parvenus à des résultats pendant notre stage.

2- La fiche de lecture

La fiche de lecture est un support en papier sur lequel nous notons les références et la substance des documents lus sur notre thème de recherche.

3- Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est une suite de questions dont l'enquêteur se sert pour recueillir des données auprès d'une personne en conversant avec elle. Les questions y étant bien ordonnées, il est facile à l'enquêteur d'avoir successivement les réponses qu'il recherche.

Nous avons utilisé le guide d'entretien lors de nos entretiens respectifs avec les responsables hiérarchiques que sont : le Directeur de Programme et le chef du service de psychologie du programme.

4- Le questionnaire

Cet outil de collecte a permis de recueillir les informations susceptibles de soutenir notre travail. Nous avons conçu deux (2) types de questionnaire, le premier adressé aux acteurs du PRF et aux volontaires, le second aux bénéficiaires du programme. Avant tout, nous avons fait corriger et valider les questionnaires et le guide d'entretien par nos maîtres de stage et de mémoire afin de dégager les questions importantes pouvant nous fournir des informations fiables.

Ensuite, nous avons distribué les questionnaires aux personnes concernées. A chaque personne, nous avons précisé les raisons de notre enquête afin de rassurer les uns et les autres de la confidentialité des informations qu'ils fourniraient.

Section 2 : Présentation des résultats de l'enquête et conditions de mise en œuvre des solutions proposées

La présentation des résultats de l'enquête et la proposition de solution nécessitent la réalisation des enquêtes.

Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'enquête

Nous présentons ici les résultats de l'enquête.

I- Dépouillement et présentation des résultats de l'enquête par rapport à l'absence de perception de problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre

L'enquête a été menée auprès des acteurs et des bénéficiaires du PRF.

A- Les acteurs du programme

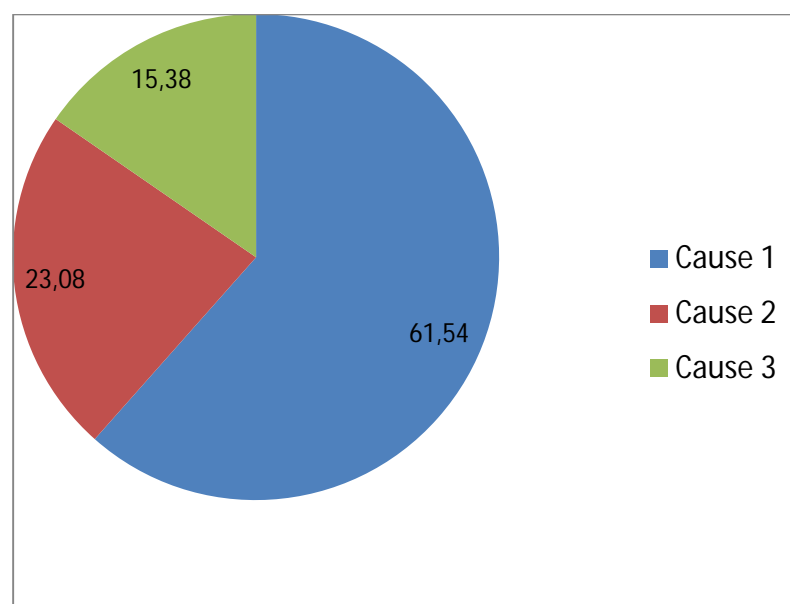
Tableau n°5 : Répartition des réponses des acteurs du PRF par rapport à l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre

Eléments	Nombre de réponses	Taux (en %)
Manque d'indicateurs de suivi	8	61,54
Manque de motivation du personnel	3	23,08
Aucune idée	2	15,38
TOTAL	13	100

Source : Résultats de notre enquête.

Le graphique ci-dessous montre les résultats de notre enquête auprès des acteurs :

Graphique n°1 : Répartition des réponses des acteurs du PRF en fonction des raisons de l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre.



Cause n°1 : Manque d'indicateurs de suivi

Cause n°2 : Manque de motivation du personnel

Cause n°3 : Aucune idée

Source : Résultats de notre enquête.

A la question de savoir ce qui cause l'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre, 61, 54% des acteurs du programme ont estimé que c'était l'absence d'indicateurs de suivi qui occasionnait ce problème, 23,08 % pensent que c'est le manque de motivation qui est à la base de ce problème et 15,38 % ne pensent rien.

B- Les bénéficiaires du programme

Nous avons également questionné les bénéficiaires pour leur demander si leurs réels problèmes sont pris en compte par le programme. Sur les 50 Responsables de Famille qui ont répondu à notre questionnaire, seuls 5 ont répondu oui, les 45 restants ont répondu non à la question.

II- Dépouillement et présentation des résultats de l'enquête par rapport à l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre

A- Les acteurs du programme

Dans le but de déterminer la cause réelle se trouvant à la base de l'absence d'apports de solutions par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre, nous avons enquêté auprès des acteurs du PRF. Les données relatives aux questionnaires figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°6 : Répartition des réponses des acteurs du PRF par rapport à l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre.

Eléments	Nombre de réponses	Taux (en %)
Manque de qualification de certains acteurs	9	69,23
Aucune idée	4	30,77
TOTAL	13	100

Source : Résultats de notre enquête.

Il ressort des données du tableau n°5 que 69,23% des acteurs du PRF soumis au questionnaire estiment que c'est le manque de qualification de certains acteurs qui est à la base de l'absence d'apports de solutions efficaces et 30,77% ne pensent rien.

B- Les bénéficiaires du programme

Nous avons également questionné les bénéficiaires pour leur demander si **les solutions que leur propose le PRF pour sortir de la précarité sont efficaces**. Sur les 50 Responsables de Famille qui ont répondu à notre questionnaire, seuls 10 ont répondu oui, les 40 restants ont répondu non à la question.

III- Dépouillement et présentation des résultats de l'enquête par rapport à l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du PRF.

A- Les acteurs du PRF

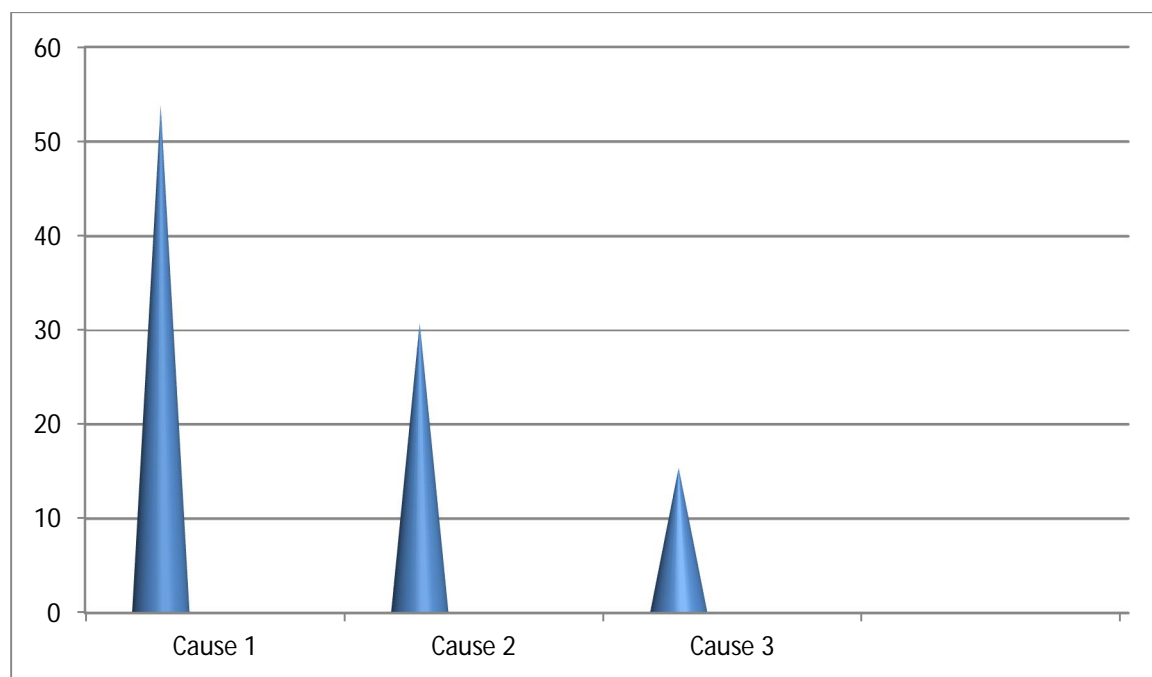
Nous avons enquêté auprès des acteurs du PRF pour savoir ce qui causait cette insuffisance de suivi de certaines familles du programme. Les résultats de notre enquête se retrouvent dans le tableau suivant :

Tableau n°7 : Répartition des réponses des acteurs du PRF par rapport à l'insuffisance de suivi des familles.

Eléments	Nombre de réponses	Taux (en %)
Nombre réduit du personnel du PRF	7	53,85
Défaillance du système de suivi-évaluation	4	30,77
Négligence des acteurs du PRF	2	15,38
TOTAL	13	100

Source : Résultats de notre enquête.

Graphique n°2 : Répartition des réponses des acteurs du PRF selon les causes de l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du PRF



Source : Résultats de notre enquête.

Alors que 7 des acteurs sur les 13 (53,85%) ont estimé qu'il y avait peu de personnel dans le programme pour un si grand nombre de familles à charge (près de 300 familles), ce que nous avons identifié dans le questionnaire comme étant la **première cause** (cause 1), quatre (4) acteurs (30,77%) pensent que c'est le système de suivi-évaluation lui-même qui est défaillant, ce que nous prenons comme la **cause 2** tandis que 2 (15,38) ont fait preuve de négligence dans le suivi de certaines familles, ce qui est la **cause 3**.

B- Les bénéficiaires du programme

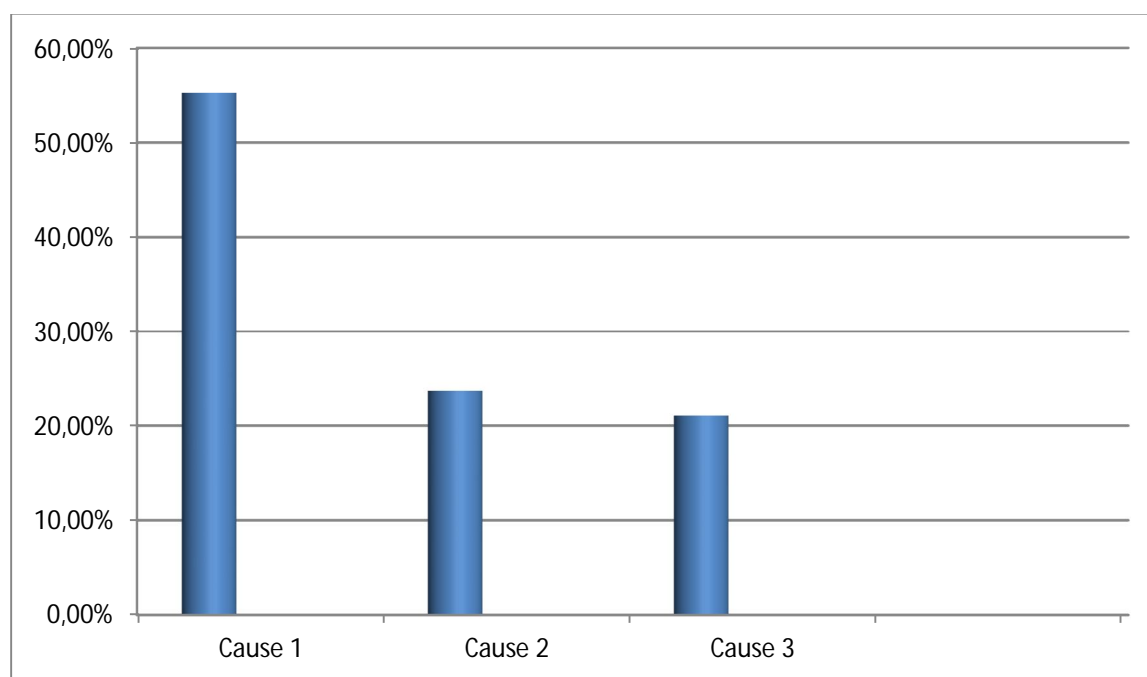
A la question de savoir s'ils s'estimaient suffisamment suivis dans leur processus d'autonomisation par les acteurs du PRF, 38 Responsables de Famille (bénéficiaires) sur les 50 (76%) ont estimé qu'ils ne l'étaient pas ; tandis que 12 (24%) estiment qu'ils le sont.

Tableau n°8 : Répartition des réponses des bénéficiaires du PRF par rapport à l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du PRF.

Éléments	Nombre de réponses	Taux (en %)
Nombre réduit du personnel du PRF	21	55,26
Négligence des acteurs du PRF	9	23,68
Aucune idée	8	21,06
TOTAL	38	100

Source : Résultats de notre enquête.

Graphique n°3 : Répartition des réponses des bénéficiaires du PRF selon les causes de l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du PRF



Source : Résultats de notre enquête.

Nous avons également enquêté auprès des bénéficiaires du PRF sur la question de l'insuffisance de suivi des responsables du PRF à leur endroit. Sur les 38 bénéficiaires qui pensent que tel est le cas, 21 soit un taux de 55,26% sont d'avis que c'est la **cause n°1** c'est-à-dire l'effectif réduit du personnel au sein du

PRF qui occasionne cette situation. Neuf (9) d'entre eux, soit un taux de 23,68%, estiment que les acteurs du PRF sont négligents à leur encontre (**cause n°2**) ; tandis que huit (8) soit (21,06%) n'ont aucune idée de la cause de ce problème (**cause n°3**).

IV- Les entretiens avec les responsables hiérarchiques

Pour déterminer de façon réelle les causes qui sont à l'origine des problèmes spécifiques que nous avons identifiés, nous nous sommes également entretenus sur la base de notre guide d'entretien, avec le Directeur de Programme du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi et le chef du service de psychologie du Programme de Renforcement de la Famille.

A- Point de vue du Directeur de Programme

Le DP a reconnu l'existence d'un problème fondamental d'insuffisance de suivi par les acteurs du PRF, principalement du côté des volontaires. C'est ainsi, qu'il a une fois été constaté qu'un volontaire était resté longtemps sans rendre visite aux familles, prenant quand même les frais de déplacement du PRF. C'est après ce constat qu'a été instauré un cahier signalant leurs visites aux familles. Cependant, nous-a-t-il dit, certains volontaires prétendent rendre visite aux familles mais viennent juste signer dans le cahier.

Il reconnaît donc le manque de volonté de certains acteurs du PRF pour les activités de suivi-évaluation du programme.

B- Point de vue du chef du service de psychologie du PRF

Le psychologue s'est également beaucoup appesanti sur le cas des volontaires, qui sont les premiers responsables du suivi. En effet, selon l'approche du Village d'Enfants SOS, le volontariat est avant tout du bénévolat. Il s'agirait normalement de « personnes dont le cœur parle » et qui, émues par la situation des familles du PRF, consacraient une partie de leur temps à cette œuvre sociale. En effet, en accord avec cette théorie, seuls les frais de déplacement à raison de quarante mille (40 000) francs par mois, payés à une échéance bimensuelle sont

accordés aux volontaires. Le psychologue déplore le fait que le volontariat se soit transformé en « salariat » ; car selon lui, dans les faits, les volontaires n'assurent qu'un service minimum et tendent à se percevoir comme des travailleurs salariés. En tout état de cause, il estime qu'il faudrait reconsidérer la situation des volontaires. Puisque pour la plupart, ces volontaires sont aussi issus de milieux précaires, il estime qu'il faudrait penser également à un plan de développement chez eux, « afin qu'ils ne se sentent pas lésés ». Il considère qu'il n'y a pas que le problème du déplacement qui devrait être pris en compte mais qu'il faudrait aussi les former, les motiver et les sensibiliser au don de soi.

Le psychologue est donc conscient du problème de suivi des familles par les volontaires.

❖ **Etablissement du diagnostic**

Après l'analyse des données et la vérification des hypothèses de recherche ; nous pouvons retenir les éléments du diagnostic suivants :

Elément du diagnostic 1 : L'absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre s'explique par le manque d'indicateurs de suivi.

Elément du diagnostic 2 : L'absence d'apports de solutions efficace par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre s'explique par le manque de qualification de certains acteurs.

Elément du diagnostic 3 : L'effectif réduit du personnel du PRF est à la base de l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs.

Au terme de l'établissement du diagnostic, nous avons envisagé des approches de solutions ainsi que leurs conditions de mise en œuvre pour l'amélioration du système de suivi-évaluation du PRF du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi.

Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.

I- Approches de solutions

Apporter une solution à un problème consiste à formuler des idées pour pallier les difficultés auxquelles on est confronté.

A- Approches de solutions au problème N°1 relatif à l'absence de perception de problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre

Pour remédier à cette situation, il faudrait :

- élaborer de bons indicateurs de suivi leur permettant au fur et à mesure de vérifier que les familles sont en mesure de s'autonomiser (indicateurs de résultats, de développement et de fonctionnement),
- former les acteurs du programme, particulièrement ceux qui sont en contact direct avec les familles à l'utilisation de ces indicateurs de suivi,
- revoir le mode d'admission des familles dans le programme (n'y intégrer que celles qui sont réellement motivées, déterminées à sortir de la précarité).
- Mise en place d'un bon système de suivi-évaluation ;
- Renforcement des capacités et motivation du personnel chargé d'animer ce système

B- Approches de solutions au problème N°2 relatif à l'absence d'apports de solutions efficace par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre

Pour régler ce problème, il faut :

- vérifier l'effectivité des résultats attendus et proposer des solutions,

- revoir le système de recrutement en mettant un accent particulier sur les compétences,
- mettre en œuvre un processus de formation et d'amélioration continue pour les acteurs du programme, y compris les volontaires.

C- Approches de solutions au problème N°3 relatif à l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme

Nous suggérons aux responsables du PRF qu'on :

- étoffe le personnel du PRF en ressources humaines qualifiées,
- mettre en place un mécanisme pour que les familles informent des situations avec les volontaires sans subir de réactions de leur part,
- revoie le système de recrutement des volontaires (soit recruté des gens qui travaillent et qui font du bénévolat, soit des gens qui n'ont pas un travail et qui ont un salaire en bonne et due forme)
- mettre en place un bureau de volontaires leur permettant de se réunir et de proposer des solutions aux difficultés rencontrées dans le programme.

III- Conditions de mise en œuvre des solutions

Dans le but d'aider au règlement des problèmes, nous ferons des suggestions tant à l'endroit des responsables que du personnel.

A- A l'endroit des responsables.

Nous proposons qu'ils :

- Ecoutent plus attentivement les volontaires qui sont en contact direct avec les familles sur le terrain,
- S'assurent de la compétence des acteurs du programme,
- Reprennent le programme en intégrant des activités de prévention,

- Effectuent un contrôle plus strict des activités des volontaires et au besoin appliquer des sanctions.

B- A l'endroit du Personnel

A ce niveau, nous proposons au personnel de :

- Rendre compte fidèlement des difficultés des familles aux responsables hiérarchiques.
- Prendre conscience du caractère humanitaire de leur mission.

CONCLUSION

Le suivi-évaluation, bien qu'il soit une technique relativement récente, est d'une importance capitale pour la mise en œuvre efficace, voire efficiente des projets/programmes qu'initie toute entreprise ou organisation. Ainsi, pour qu'un programme de développement fonctionne de façon optimale et produise les résultats escomptés, elle doit disposer d'un système de suivi-évaluation adéquat, dynamique et efficace.

Notre stage au Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi nous a permis de constater que son système de suivi-évaluation présente des insuffisances.

Nous nous sommes donc fixé comme objectif de faire une analyse du système de suivi-évaluation du PRF du village et de contribuer à son amélioration. Ces insuffisances sont fondamentalement:

- L'absence de perception de problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre
- L'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre
- l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme.

La recherche de solutions à ces problèmes nous a conduit à réaliser une enquête auprès des acteurs du système et des bénéficiaires. Les données collectées à cet effet ont dans l'ensemble confirmé les hypothèses que nous avons formulées par rapport aux causes de ces problèmes.

Les mesures correctives préconisées pour améliorer le système de suivi-évaluation du programme, sont liées aux problèmes spécifiques. Elles ont trait entre autres à la mise à disposition d'un bureau pour les volontaires afin qu'ils s'y réunissent et proposent des solutions aux difficultés rencontrées dans le programme. Ils doivent aussi être à même d'utiliser tous les outils nécessaires à

une bonne pratique du suivi-évaluation. Nous avons également formulé des recommandations tant à l'endroit des responsables hiérarchiques que des acteurs du PRF.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir abordé tous les aspects et les solutions envisageables de cette situation. Aussi, souhaiterions-nous que des recherches ultérieures soient réalisées sur les aspects non pris en compte par cette étude comme le non-respect des engagements contenus dans le Plan de Développement des familles. Il serait également avantageux de revoir l'élaboration du programme en y intégrant le dispositif du suivi-évaluation et d'améliorer sa mise en œuvre.

Références bibliographiques

Ouvrages généraux

- **MENDRAS H.** (1967) : « éléments de la sociologie, une initiative sociologique », Armand Colin, Paris 253p
- **NAILA kaaber** : « Intégration dans la lutte contre la pauvreté et l'objectif du millénaire pour le développement » **Manuel à l'intention des instances de décision et d'intervention, 211p.**
- **La Banque Mondiale** (2002): « guide de suivi et d'évaluation »

Cours

- **Dr ADELABOU Saïdou**, Cours de « Gestion axée sur les résultats », Master 2, MP, Avril 2015
- **Dr OUIKOUN Gaston**, Cours de « Analyse et Gestion des projets », Master 1, MP, Mars 2014

Mémoires

- **AGBO A. Jules César** (2014) : « Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MFASSNHPTA », Gestion des projets, cycle II, UAC, ENAM, Abomey-Calavi.
- **OROU Séibou** (2013) : « Contribution au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de DJOUGOU », Gestion des projets, cycle II, UAC, ENAM, Abomey-Calavi.

Sites internet

- **AYEDEGUE Evariste (2014)** : « Analyse-diagnostic de la gouvernance et de la performance des projets à la SOCIETE NATIONALE DES EAUX DU BENIN (SONEB), MP, Cycle II, ISM Adonäi
- **DESILLE, D. et coll. (2011)** : « Concevoir et mettre en œuvre le Suivi-évaluation des projets eau et assainissement », www.pseau.org. Consulté le 10/11/2015
- **FISCRRCR (2011)** : « Guide pour le suivi et l'évaluation des projets/programmes », www.ifrc.org. Consulté le 13/11/2015
- **www.gestiondeprojet.net** consulté le 12/11/2015



ANNEXES

ANNEXE N°1 : Questionnaire adressé aux acteurs du Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfant SOS d'Abomey-Calavi.

Bonjour Madame/ Monsieur

Dans le cadre de la contribution à l'autonomisation des familles du Programme de Renforcement de Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris une enquête dont l'objectif est de rassembler des informations en vue d'améliorer le système de suivi-évaluation de ce programme et de formuler des propositions pour son amélioration. Dans cette perspective, vous avez été identifié comme faisant partie de notre échantillon de travail et nous vous sommes reconnaissant de la contribution que vous apporterez à travers vos réponses. Soyez assuré de la totale neutralité qui entourera le traitement des données collectées.

Identification de l'enquêté.

Date:/...../2015

Qualification (Fonction de l'enquêté) :.....

- **Absence de perception des problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre.**

Qu'est- ce qui explique selon vous, l'absence de perception de problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre ?

Cause a : Manque d'indicateurs de suivi.....

Cause b : Manque de motivation du personnel.....

Cause c : autres (à préciser).....

.....
.....

- **Absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre**
- **Qu'est- ce qui explique selon vous, l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre ?**

Cause a : Manque de qualification de certains acteurs du programme

.....

Cause b : autres (à préciser).....

.....

.....

- **Insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme.**

Peut-on dire qu'il y a insuffisance de suivi de certaines familles par les acteurs du PRF ?

Oui **Non** **Je ne sais pas**

Si l'on admet que tel est le cas, qu'est ce qui cause cela à votre avis ?

Cause a : Nombre réduit du personnel du PRF.....

Cause b : Négligence des acteurs du PRF.....

Cause c : autres (à préciser).....

.....

Merci pour votre franche collaboration

NB : Cocher une seule réponse.

ANNEXE N°2 : Questionnaire adressé aux bénéficiaires du Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi.

Bonjour Madame/ Monsieur

Dans le cadre de la contribution à l'autonomisation des familles du Programme Famille d'Origine du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris une enquête dont l'objectif est de rassembler des informations en vue d'améliorer le système de suivi-évaluation de ce programme et de formuler des propositions pour son amélioration. Dans cette perspective, vous avez été identifié comme faisant partie de notre échantillon de travail et nous vous sommes reconnaissant de la contribution que vous apporterez à travers vos réponses. Soyez assuré de la totale neutralité qui entourera le traitement des données collectées.

Date:/...../2015

Etes-vous satisfait des prestations du PRF à votre endroit ?

Oui Non Je ne sais pas

A votre avis, est-ce que vos réels problèmes sont pris en compte par le programme ?

OUI NON

A votre avis, les solutions que vous propose le PRF pour sortir de la précarité sont efficaces ?

OUI NON

Estimez-vous que vous soyez suffisamment suivi dans votre autonomisation par les acteurs du PRF ?

Oui

Non

Je ne sais pas

Sinon, pourquoi à votre avis?

Cause a : Il y a un nombre trop réduit de personnel au PRF.....

Cause b : Les acteurs du PRF sont négligents

Cause c : autres (à préciser).....

.....

.....

Merci pour votre franche collaboration.

NB : Cocher une réponse par questions.

ANNEXE N°3 : Guide d'entretien à l'endroit des cadres du PRF du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi

Bonjour Monsieur

Dans le cadre de la contribution à l'autonomisation des familles du Programme de Renforcement de la Famille du Village d'Enfants SOS d'Abomey-Calavi, nous avons entrepris une enquête dont l'objectif est de rassembler des informations en vue d'améliorer le système de suivi-évaluation de ce programme et de formuler des propositions pour son amélioration. Dans cette perspective, vous avez été identifié comme faisant partie de notre échantillon de travail et nous vous sommes reconnaissant de la contribution que vous apporterez à travers vos réponses. Soyez assuré de la totale neutralité qui entourera le traitement des données collectées.

Identification de l'enquêté.

Date:/...../2015

Qualification (Fonction de l'enquêté) :.....

- Selon vous, qu'est ce qui explique l'absence de perception de problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre ?
- Qu'est-ce qui explique selon vous l'absence d'apports de solutions efficace par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre ?
- Peut-on dire qu'il y ait insuffisance de suivi de certaines familles du programme ? Si oui, pourquoi cela ?
- Estimez-vous qu'il y ait trop de familles dans le programme ?

Merci pour votre franche collaboration

ANNEXE N°4 : Représentation schématique des lieux d'implantation SOS au Bénin



Source de la figure : Site Internet www.sosvillaged'enfants.com

TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY	i
SOMMAIRE	ii
DEDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES ET GRAPHIQUES	vii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	viii
RESUME	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER :	3
Présentation du cadre institutionnel de l'étude et ciblage de la problématique....	3
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage.....	4
Paragraphe I : Présentation de la structure d'accueil.....	4
I - Cadre physique de l'étude	4
A-Situation géographique du Village d'Enfants SOS	4
B-Les activités du Village d'Enfants SOS.....	8
II-Cadre conceptuel de l'étude	10
Paragraphe 2 : Etat des lieux et problématique de l'étude.....	12
I-Le fonctionnement du Programme de Renforcement de la Famille cas du Village d'Enfants SOS12	
A-Les acteurs du PRF.....	13
B-Les volontaires du PRF.....	13
I-Les outils et l'environnement de travail.....	14
A-Le processus d'entrée des familles dans le PRF	14
B-Absence d'efficacité du suivi-évaluation	15
C-Les autres actions du PRF.....	16
SECTION 2 : Ciblage et séquences de résolution de la	17
Problématique.....	17
Paragraphe 1 : ciblage de la problématique et justification du	17
sujet	17
I-Ciblage de la problématique.....	17
1-Identification des atouts (opportunités et forces)	17

2-Identification des problèmes (faiblesses et menaces).....	18
B-Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	18
II-Justification du sujet.....	20
Paragraphe 2 : Spécification et détermination de vision globale et.....	21
des séquences de résolution de la problématique.....	21
I-Spécification de la problématique.....	21
II-Vision globale et séquences de résolution de la problématique.....	22
CHAPITRE DEUXIEME :	25
CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, APPROCHES DE SOLUTIONS ET	
CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....	25
SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	25
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	25
I-Fixation des objectifs et des hypothèses de l'étude.....	26
A-Objectifs de l'étude.....	26
B-Hypothèses de l'étude.....	26
II-Tableau de bord de l'étude.....	27
A-Présentation du tableau de bord de l'étude.....	27
B-Revue de littérature.....	29
Paragraphe II : Méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et approche théorique.....	35
I-Méthodes empiriques.....	36
A-Identification de la population cible et échantillonnage.....	36
1-Identification de la population cible.....	36
2-Echantillonnage.....	36
B-Objectif de l'enquête et techniques de traitement des données.....	36
1-Objectif de l'enquête.....	36
2-Techniques et outils statistiques de dépouillement.....	37
II-Approches théoriques.....	37
A-Les méthodes ou outils de collecte.....	37
1-L'observation directe.....	37
2-La recherche documentaire.....	37
3-L'enquête.....	37
B-Les techniques ou instruments de collecte des données.....	38
1-La prise de notes directe.....	38
2-La fiche de lecture.....	38
3-Le guide d'entretien.....	38
4-Le questionnaire.....	38

Section 2 : Présentation des résultats de l'enquête et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	39
I-Dépouillement et présentation des résultats de l'enquête par rapport à l'absence de perception de problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre.....	39
A-Les acteurs du programme	39
B-Les bénéficiaires du programme	40
II-Dépouillement et présentation des résultats de l'enquête par rapport à l'absence d'apports de solutions efficaces par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre.....	41
A-Les acteurs du programme	41
B-Les bénéficiaires du programme	41
III-Dépouillement et présentation des résultats de l'enquête par rapport à l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du PRF.....	42
A-Les acteurs du PRF.....	42
B-Les bénéficiaires du programme	43
IV-Les entretiens avec les responsables hiérarchiques.....	45
A-Point de vue du Directeur de Programme	45
B-Point de vue du chef du service de psychologie du PRF	45
Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de	47
mise en œuvre.	47
I-Approches de solutions	47
A-Approches de solutions au problème N°1 relatif à l'absence de perception de problèmes par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre.....	47
B-Approches de solutions au problème N°2 relatif à l'absence d'apports de solutions efficace par les responsables du programme au cours de sa mise en œuvre.....	47
C-Approches de solutions au problème N°3 relatif à l'insuffisance de suivi des familles par les acteurs du programme	48
III-Conditions de mise en œuvre des solutions	48
A-A l'endroit des responsables.....	48
B-A l'endroit du Personnel.....	49
CONCLUSION.....	50
Références bibliographiques	53
ANNEXES.....	55
TABLE DES MATIERES.....	62