



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 AU CYCLE II

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Projets

ANNEE ACADEMIQUE

2014-2015

**ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU SYSTEME
DE SUIVI-EVALUATION DES PROJETS ET
PROGRAMMES DU MINISTERE DE L'ECONOMIE,
DES FINANCES ET DES PROGRAMMES DE
DENATIONALISATION INSCRITS AU PIP 2015**

Réalisé par :

Hospice Yannick NOULEKOUN

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Serge AKOHA
*Chef Cellule Suivi-Evaluation
du MEFPD*

Directeur de mémoire :

Dr. William COMLAN
Enseignant à l'ENAM

Avril 2016

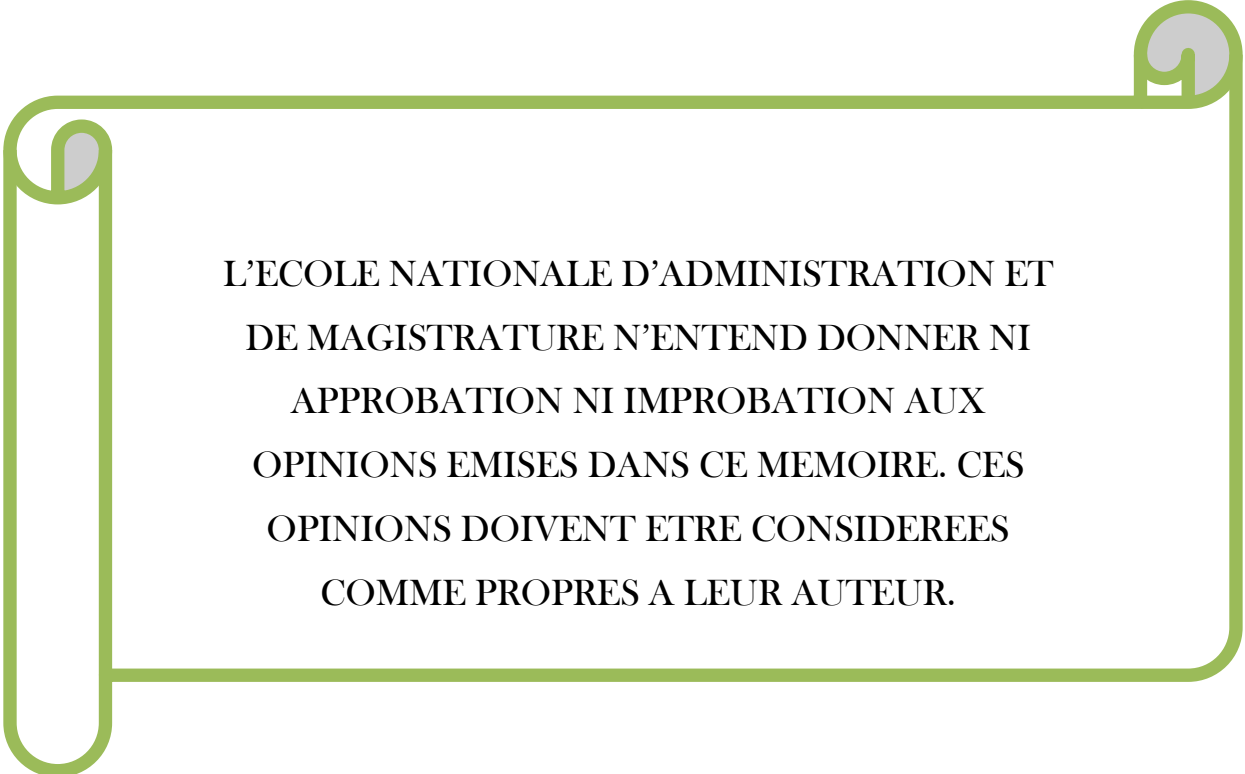


IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : AKPO Pasteur

VICE-PRESIDENT : ODIDI Edmond

MEMBRE : AKPLOGAN Léon



L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET
DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER NI
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

- ♥ A ma mère Marguerite KOKODOKO et mon père Etienne NOULEKOUN, que ce mémoire soit pour vous la récompense de vos multiples sacrifices, le fruit de vos efforts et une source intarissable de mon engouement au travail.

- ♥ A mon épouse, Laurinda DEGBELO, qui a fait preuve d'endurance et d'esprit de sacrifice tout au long de ma formation.

- ♥ A tous ceux qui me sont chers dont les noms ne sont pas cités, qu'ils trouvent par ce geste l'expression de mes sincères sentiments.

REMERCIEMENT

Pour avoir été mon guide et mon soutien dans la réalisation de ce travail, je dis merci :

♣ A Vous mon Dieu, en action de grâce pour tous les bienfaits que je ne cesse de recevoir de vous ;

♣ A mon maître de mémoire **Dr William COMLAN** qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre spontanément ce mémoire;

♣ A mon maître de stage Monsieur **Serge AKOHA** pour sa disponibilité et sa collaboration ;

♣ A tout le personnel de la DPP du MEFPD ;

♣ A tout le personnel administratif de l'ENAM pour le dévouement au travail ;

♣ A tout le corps professoral de l'ENAM, en particulier aux professeurs de la filière gestion de projet, pour la formation reçue ;

♣ A tous les membres du jury, qui ont bien voulu sacrifier une partie de leur temps pour apprécier ce travail ;

♣ A tous mes camarades de promotion en souvenir des moments de joies et de peine.

LISTE DES SIGLES

CSE : Cellule de Suivi – Evaluation

CSE-PP : Cellule de Suivi-Evaluation des Programmes et Projets

CSPEF: Cellule de Suivi des Politiques Economiques et Financières

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DPP/MEFPD : Direction de la Programmation et de la Prospective du
Ministère de l’Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

FED : Fonds Européen de Développement

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

MDAEP : Ministère du Développement, de l’Analyse Economique et de la
Prospective

MEFPD : Ministère de l’Economie, des Finances et des Programmes de
Dénationalisation

OSD : Orientations Stratégiques de Développement

PCC : Plan de Consommation des Crédits

PIP : Programme d’investissement Public

PTA : Plan de Travail Annuel

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

SC : Service de la Coopération

SCRP : Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté

SEP : Service des Etudes et de la Prospective

SGSI : Service de la Gestion du Système d’Information

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 0 1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêts.....	21
Tableau N° 0 2 : Spécification de la problématique.....	22
Tableau N° 0 3 : Tableau de bord de l'étude.....	27
Tableau N°04 : Population cible	39
Tableau N° 0 5 : Données relatives au problème spécifique.....	41
Tableau N° 0 6 : Données relatives au problème spécifique n°02	42
Tableau N°0 7 : Donnée relative au problème spécifique n°03	43

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N° 0 1 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°1	42
Graphique N° 0 2 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°2.....	43
Graphique N° 03 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°3.....	44

LISTE DES FIGURES

<u>Figure n°1</u> :Profil institutionnel de la DPP/MEFPD.....	9
--	---

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

- **Indicateurs** : Ils sont des signes vérifiables et mesurables qui, par comparaison à une référence (ou une norme) permettent de porter une appréciation sur les critères d'évaluations.
- **Pertinence** : Elle examine le bien-fondé de l'action au regard des objectifs et enjeux déterminés au départ. Elle permet d'indiquer si l'objectif du programme répond aux besoins des bénéficiaires, s'il est conforme aux politiques sectorielles et s'il est la meilleure réponse au diagnostic établi.
- **Efficacité** : L'efficacité apprécie le degré de réalisation des objectifs du projet ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs). Elle détermine la mesure dans laquelle un programme atteint ses objectifs et si les résultats bénéficient bien aux populations et groupes cibles.
- **Efficienc**e : Elle concerne l'utilisation rationnelle des moyens mis en œuvre en mesurant la balance entre le coût des investissements et les résultats obtenus. Il s'agit en d'autres termes, d'apprécier si les résultats sont atteints à moindre coût.
- **Cohérence** : C'est la liaison d'un ensemble d'idées et ou de faits. Elle apprécie les rapports entre les divers éléments constitutifs de l'intervention.
- **Pérennité** : Il s'agit du caractère de ce qui dure pendant longtemps. On parlera ici de la durabilité des infrastructures.

- **Gestion axée sur les résultats** : Parfois appelée « gestion des performances » ou « mesure des résultats », elle est un modèle de planification de projet qui vise à répondre à une demande croissante quant à la preuve que les activités financées obtiennent des résultats à long terme. Ce système de gestion reflète le passage d'un mode d'évaluation axé sur les intrants du projet (par exemple, l'efficacité financière, l'utilisation des ressources humaines) à un mode d'évaluation axé sur les extrants du projet (les résultats attendus).

- **Programme d'Investissements Publics** : Cadre de la programmation des investissements publics ou du budget des opérations de développement de l'Etat. Il est un instrument de mise en œuvre de la politique et des stratégies de développement du Bénin.

Le PIP est, en tant que programme, un ensemble cohérent de projets répondant à une série de critères prédéterminés, concourant à la réalisation d'un même objectif, celui du développement économique et social. C'est, en d'autres termes, l'ensemble des projets que l'Etat envisage de réaliser au cours d'une période déterminée.

- **Point focal** : Le point focal est une personne, une structure chargée de transmettre les informations émanant d'un pôle vers les autorités compétentes et inversement. Celui-ci veille à la bonne circulation des informations ayant trait au domaine considéré. Un point focal est mis en place pour promouvoir une idée, une stratégie, une politique ou alors contribuer à la mettre en place.

- **Système d'information** : Le système d'information désigne un ensemble organisé de ressources (personnel, données, procédures, matériel, logiciel...) permettant d'acquérir, de stocker, de structurer et de communiquer des informations sous forme de textes, images, sons ou de données codées dans des organisations

RESUME

Au regard de la position stratégique qu'occupe le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation dans le processus du développement du Bénin, notamment dans la mobilisation des ressources financières, la gestion des dépenses publiques et la création des conditions nécessaires au développement de l'activité économique, plusieurs projets sont initiés et exécutés pour renforcer les capacités de mobilisation des recettes intérieures dudit ministère.

Cependant une vue du système de suivi-évaluation des projets/programmes inscrits au PIP gestion 2015, révèle des difficultés qui ne favorisent pas l'atteinte des objectifs du MEFPD.

Ainsi, nos travaux de recherche nous ont conduits à l'identification de trois (03) problématiques dont celle qui fait l'objet de cette étude et qui s'intitule : « Analyse de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MEFPD inscrits au PIP gestion 2015 ».

La présente étude se fixe comme objectif général, d'analyser la performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MEFPD inscrits au PIP gestion 2015. De manière plus spécifique, il s'agit d'expliquer les raisons de la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets ; de déterminer les conditions de mise en place d'un système d'information efficace et de suggérer des mesures utiles à faciliter l'évaluation des projets.

Pour atteindre ces objectifs, nous avons adopté une démarche méthodologique qui nous a permis de procéder au diagnostic du système de suivi-évaluation des projets/programmes, d'identifier les problèmes qui affectent ledit système et de proposer des solutions.

Les résultats obtenus ont permis de confirmer toutes les hypothèses émises. Les approches de solution formulées portent entre autres sur le renforcement de l'autorité de la cellule de suivi-évaluation sur les coordonnateurs de projets ; l'adoption de la matrice de planification du suivi des projets/programmes.

Pour une mise en œuvre efficace de ces solutions, des suggestions ont été formulées aussi bien à l'endroit de la cellule de suivi-évaluation qu'à l'endroit de la Direction de la Programmation et de la Prospective et du Ministre.



INTRODUCTION

Dans le cadre de la prise en compte des nouvelles normes et techniques de gestion des finances publiques et de l'alignement de nos Etats à de meilleures pratiques internationales en matière de finances publiques, le Bénin a opté pour la gestion des ressources publiques axée sur les résultats qui fait appel à la démarche budget-programme dans le processus d'exécution des dépenses.

La mise en place de cette réforme budgétaire initiée par les Partenaires Techniques et Financiers a pour objectif une meilleure utilisation des crédits d'ajustement structurel.

L'exigence de la réforme est d'élaborer des plans pluriannuels, de produire des rapports annuels, de mettre en place des structures de suivi-évaluation de rendement, de passer de l'approche projet à l'approche programme et d'améliorer les procédures d'exécutions de ces programmes.

Après l'expérimentation des budgets programmes par cinq ministères pilotes, le gouvernement a adopté cette réforme par décret n°2005-789 du 29 décembre portant cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CAR-GBAR), faisant obligation d'inscrire toute activité relative à la gestion axée sur les résultats en République du Bénin dans ce cadre stratégique.

La mise en œuvre de cette réforme budgétaire a conduit à la création des cellules de suivi-évaluation dans tous les ministères sectoriels afin de permettre d'aboutir à une bonne exécution des projets et programmes qu'ils pilotent. Ainsi la cellule de suivi-évaluation du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD) a été mise en place.

Ainsi, le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation a initié et exécuté depuis plusieurs années, de multiples projets et programmes dont les effets devraient permettre de contribuer efficacement, à l'amélioration de ses performances en matière de gestion des Finances publiques et du renforcement du cadre macroéconomique.

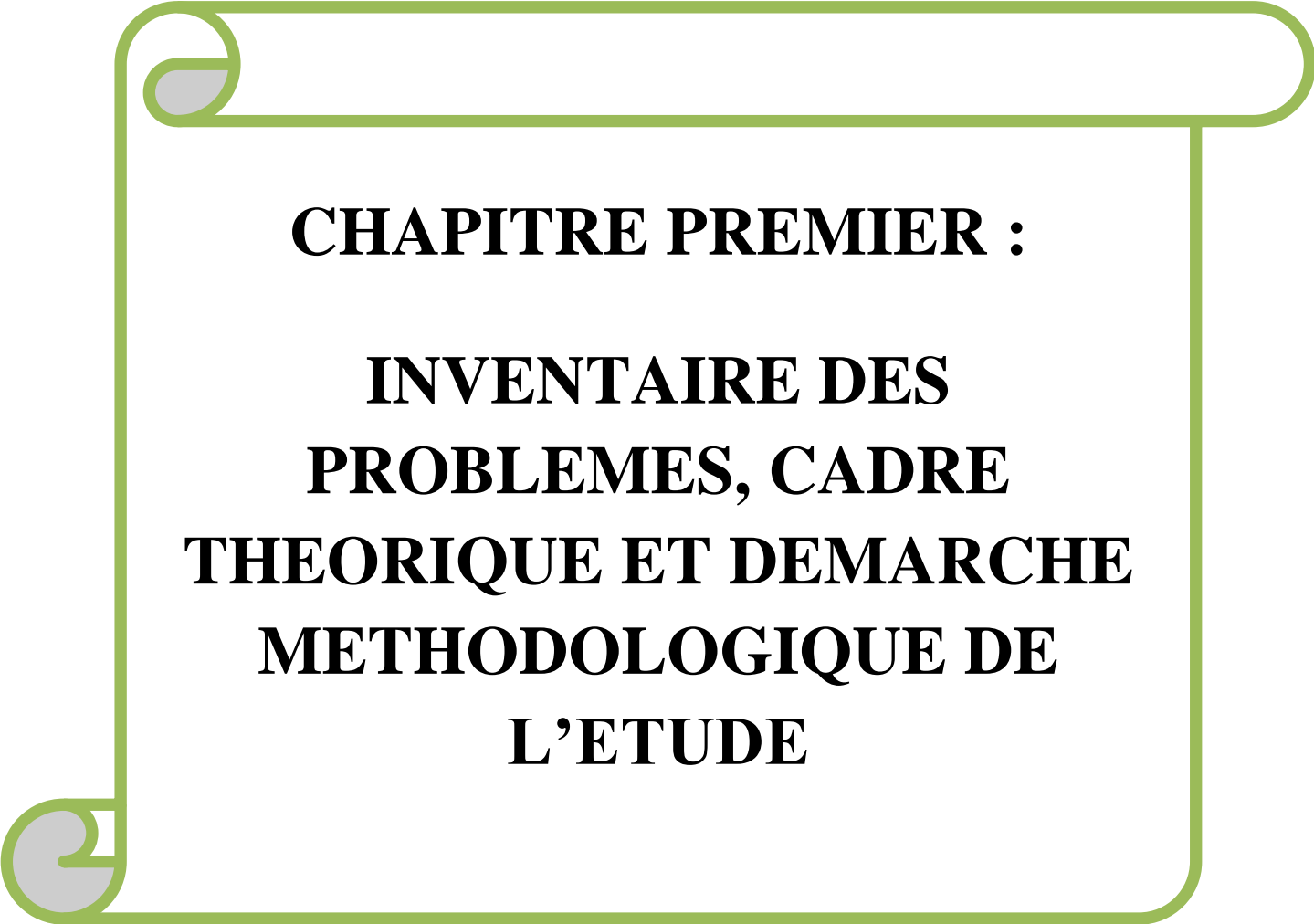
Malgré les efforts fournis dans la gestion du Programme d'Investissement Public entrepris surtout avec l'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats, d'énormes difficultés subsistent. Il est alors nécessaire de procéder à une analyse du système de suivi-évaluation mis en place par la Cellule de Suivi-évaluation des projets et programmes du MEFPD.

La pertinence de cette étude nous amène à choisir comme thème de recherche : « Analyse de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MEFPD ».

Pour conduire cette étude nous avons adopté un plan subdivisé en deux chapitres :

- Le premier sera consacré à l'inventaire des problèmes, du cadre théorique et à la démarche méthodologique de l'étude

Le second quant à lui sera consacré à l'analyse empirique, aux approches de solution et aux conditions de mise en œuvre des solutions



CHAPITRE PREMIER :

**INVENTAIRE DES
PROBLEMES, CADRE
THEORIQUE ET DEMARCHE
METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE**

Le présent chapitre est consacré à la présentation de l'état des lieux de stage ainsi qu'à la spécification de la problématique de l'étude puis à la démarche méthodologique retenue pour la conduire.

Section1 : Etat des lieux, problématiques objectifs et hypothèses de recherche

Cette section est consacrée à la présentation de notre lieu de stage, à la restitution des constats faits dans la structure et à la fixation des objectifs de recherche.

Paragraphe 1 : Etat des lieux de base

Nous consacrerons ce paragraphe d'une part à la présentation du cadre de l'étude à travers sa structuration et son fonctionnement, et d'autre part à la présentation du système de suivi-évaluation mis en place.

I- Présentation du cadre de l'étude

A- Cadre institutionnel de l'étude : Direction de la Programmation et de la prospective (DPP)

Nous présenterons dans cette partie de notre étude, les attributions, missions et l'organisation du cadre institutionnel de l'étude.

1- Attributions et missions de la DPP

➤ Attributions de la DPP

La Direction de la Programmation et de la Prospective est une direction centrale du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation qui a pour mission d'assurer la gestion du processus de planification du Ministère conformément aux dispositions de l'article n°2014-757 du 26 Décembre 2014 portant AOF du MEFPD.

De façon spécifique, elle est chargée :

- de collecter, de traiter et de diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans le domaine de compétence du ministère, notamment, par rapport aux attentes et besoins des usagers/clients
- d'animer les processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation du ministère ;
- d'élaborer, de suivre et d'évaluer, en liaison avec le cabinet du ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégique et opérationnel du ministère ;
- d'élaborer, en liaison avec les directions techniques et avec les directions départementales, les programmes et les projets du ministère ;
- d'élaborer, de suivre et d'évaluer un budget-programme à partir des plans stratégique et opérationnel du ministère et du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) ;
- de mobiliser, en liaison avec les services financiers, le financement pour ses programmes et projets ;
- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du ministère ;

- de veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des programmes et projets du ministère.

➤ **Missions de la DPP**

La DPP est une structure d'appui du ministère, chargée d'accompagner toutes les structures dans le cadre de la planification, de la programmation et de suivi-évaluation pour une amélioration des performances du Ministère.

2- Organisation et diagramme fonctionnel de la DPP

➤ **Organisation de la DPP**

La Direction de la Programmation et de la Prospective est dirigée par un ingénieur planificateur-économiste ou un économiste nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Elle comprend:

- un Secrétariat
- un Service des Etudes et de la Prospective
- un service de la Gestion du système d'Information
- un service de la coopération
- une Cellule de Suivi-Evaluation des Programmes et Projets

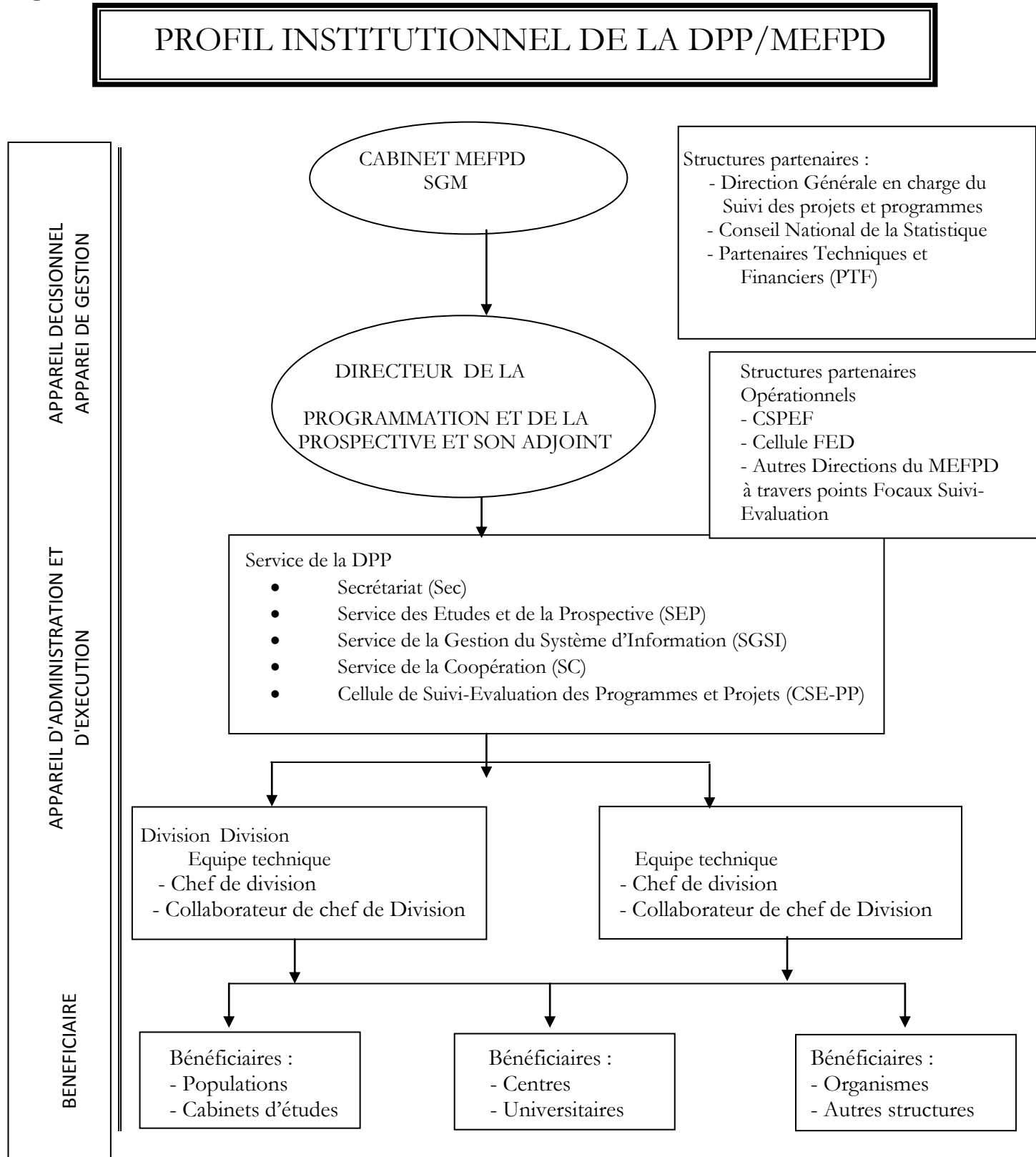
Les chefs de service sont nommés par arrêté du Ministre de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation sur proposition du Directeur de la Programmation et de la Prospective à qui ils rendent compte.

Chaque service est organisé en divisions selon les nécessités dans le cadre de l'exécution de ses attributions. Les chefs de divisions sont nommés par note de service prise par le DPP sur proposition des chefs services à qui ils rendent compte.

➤ **Diagramme fonctionnel de la DPP**

La DPP rend compte de ses activités au Secrétariat Général du Ministère (SGM) et par voie hiérarchique au Cabinet du Ministre de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation. Son diagramme fonctionnel se présente comme suit :

Figure 1: Profil institutionnel de la DPP/MEFPD



Source : MEFPD

B- Cadre physique et environnemental de l'étude

Nous présenterons dans cette rubrique le cadre physique de l'étude d'une part, et d'autre part l'environnement de l'étude.

1- Cadre physique de l'étude : La Cellule de Suivi-évaluation

➤ Attributions de la CSE

La cellule de Suivi-évaluation des programmes et projets est la chenille ouvrière de la mise en œuvre des réformes budgétaires axées sur les résultats au sein du Ministère. Elle assure la programmation et le suivi-évaluation des interventions du Ministre. A ce titre, elle est chargée entre autres :

- d'élaborer en collaboration avec les points focaux, les documents d'opérationnalisation du Budget-programme, notamment : le plan de Travail Annuel (PTA), le plan de Consommation des Crédits (PCC) du Ministère, les lettres de mission et les contrats de performance, etc. ;
- d'assister les structures du Ministère dans l'identification et l'élaboration des projets éligibles au PIP ;
- de veiller au suivi-évaluation du PIP ;
- d'élaborer le rapport d'exécution trimestriel et annuel du PIP du ministère ;
- de veiller à l'adéquation des projets et programmes du ministère avec les stratégies sectorielles d'une part et avec les orientations stratégiques de développement d'autre part ;
- de tenir un répertoire de tous les projets initiés, élaborés, exécutés ou en cours d'exécution au niveau du ministère ;
- de définir les indicateurs de performance des budgets-programmes ;
- d'assurer le suivi-évaluation des indicateurs des budgets-programmes

- de suivre les activités des points focaux de suivi-évaluation des budgets-programmes ;
- d'appuyer les directions techniques en matière de suivi physique des projets.

-

➤ **Organisation de la CSE**

La cellule de suivi-évaluation des programmes et projets comprend, outre son chef :

- un statisticien
- un planificateur
- un gestionnaire des projets et programmes
- un financier
- un secrétaire
- un personnel de soutien composé de deux agents au plus

En tout état de cause, l'effectif de la cellule de suivi-évaluation ne devra dépasser neuf (09) agents.

La Cellule de suivi-évaluation des programmes et projets dispose d'un point focal désigné au niveau de chaque structure du ministère. Les points focaux de suivi-évaluation constituent le démembrement de la cellule de suivi-évaluation. Ils sont nommés par arrêté du Ministre de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation.

2- Environnement de l'étude

La DPP est en relation avec certaines structures étatiques, des organismes bilatéraux et multilatéraux ainsi qu'avec l'ensemble des directions techniques du MEFPD. Il s'agit :

- de la Direction Générale en charge du suivi des projets et programmes et de la Direction Générale de Financement du Développement au sein du Ministère chargé de la Planification et du Développement. Ces directions s'occupent du cadre global d'orientation et de gestion en matière du PIP. La note d'orientation du PIP élaborée de façon glissante pour trois ans, avec la participation des Directions de la Programmation et de la Prospective de chaque ministère, précise les principes fondamentaux à respecter pour une programmation cohérente et efficace des investissements publics ;
- du Conseil National de la Statistique qui est l'organe national d'orientation et d'approbation des travaux statistiques. Sous la tutelle du ministère en charge du plan, il regroupe l'ensemble des unités productrices et consommatrices de données statistiques ;
- des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) qui interviennent en appui au ministère dans le cadre du financement et de la mise en œuvre de ses programmes ;
- de toutes les directions du MEFPD avec lesquelles la DDPP collabore dans le cadre de l'exercice de ses attributions. Cette collaboration orientée sur la planification, la programmation et le suivi-évaluation des activités du Ministère se fait par voie administrative.

II- Le système de suivi-évaluation

A- Organisation et fonctionnement du système de suivi-évaluation

1- Organisation du système de suivi-évaluation

La cellule de suivi-évaluation a pour mission de faire le suivi-évaluation des projets/ programmes. A ce titre, elle apporte un appui aux coordonnateurs dans l'exécution physique et budgétaire des projets et programmes qu'ils gèrent.

Au niveau déconcentré, les points focaux représentent les démembrements de la cellule de suivi-évaluation dans chaque direction technique. Ils ont pour mission de servir de relais à la collecte d'informations sur la mise en œuvre des projets et programmes au profit de la cellule de suivi-évaluation. Ils assurent donc, la collecte et la remontée des informations.

2- Restitution du mécanisme de suivi-évaluation du système

La cellule de suivi-évaluation assure à travers ses points focaux pour l'ensemble du ministère, le suivi des performances et l'évaluation des projets et programmes par la mise en place d'un système de suivi-évaluation capable de collecter, traiter et diffuser les informations auprès des acteurs impliqués à différents niveaux dans la mise en œuvre des projets et programmes inscrits au PIP.

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du PTA se font périodiquement à travers des cadres de concertation par tous les acteurs impliqués. A cet effet :

- à travers les fiches hebdomadaires instituées par la Direction de Cabinet, le point des tâches assignées dans le cadre de la mise en œuvre du PTA est fait. Ce point pourra faire l'objet de discussion en comité de Direction qui regroupe autour du DC, tous les directeurs et responsables d'organisme sous tutelle en vue d'examiner non seulement l'évolution des activités mais encore les problèmes qui se posent à divers niveaux et prendre les décisions qui s'imposent ;
- au sein de chaque Direction du Ministère, le comité se réunit toutes les semaines pour faire le point d'exécution de son PTA et rendre compte au Ministre. Il regroupe les chefs de service de chaque structure ;
- à la fin de chaque semestre, une séance de revue du Monitoring est organisée. Cette séance donne l'occasion à chaque responsable de

structure, sur la base des plans de consommation prévisionnel de crédits et de travail annuel, de faire l'évaluation quantitative et qualitative des actions menées en mettant l'accent sur le niveau des indicateurs de performance définis pour l'année, les forces, les faiblesses et les difficultés rencontrées et de trouver ensemble les voies et moyens pour corriger les insuffisances enregistrées. En vue de garantir l'exécution effective de ces solutions, des recommandations sont formulées assorties d'échéances précises. Ces séances de revue présidées par le Ministre permettent à la structure en charge du suivi-évaluation d'élaborer le projet de rapport de performance du programme.

Ainsi, ce système de suivi-évaluation sert d'outils d'aide à la prise de décision en rendant accessibles les informations pour la prise de décision au temps opportun.

➤ **Les principaux supports de suivi-évaluation :**

Il s'agit notamment du :

- **Tableau d'évaluation du plan de travail :** il permet de faire le suivi mensuel cumulé du plan de travail annuel. Il est mis à jour continuellement et présente entre autres les projets et activités, les opérations physiques programmées, les opérations physiques réalisées et les bilans d'exécution physique et financière au regard des pondérations établies et les niveaux de responsabilité.
- **Tableau de suivi du plan de consommation des crédits :** il présente le bilan financier réel sur la base engagement et/ou décaissement de l'exécution des projets et activités par rapport au plan prévisionnel de consommation des crédits. Il permet d'obtenir le taux d'efficacité en la matière et d'opérer les ajustements éventuels nécessaires.

- **Tableau de suivi des indicateurs** : c'est un tableau qui permet d'enregistrer les indicateurs clés réalisés au regard de leurs valeurs de base et de leurs valeurs projetées dans le cadre de l'exécution du budget programme. La mesure des indicateurs se fait conformément aux indications contenues dans le tableau de calcul des indicateurs.
- **Système de collecte de données** : un système de collecte, d'analyse et traitement et de publication des données statistiques est mis en place. Ce système permettra non seulement de publier des indicateurs de performance définis à travers le Budget-Programme. Ces données peuvent permettre de mesurer le niveau de contribution du ministère à la croissance économique du pays
 - **Les outils de mesure de la performance du personnel de mise en œuvre du programme**
- **La lettre de mission ou contrat de performance** : c'est un document d'engagement du gestionnaire qu'est le chef de file du programme sur les résultats auxquels il sera évalué. Elle est signée entre ce dernier et l'autorité (le Ministre, le Directeur de cabinet ou le Secrétaire Général du Ministère). Elle présente le mandat du gestionnaire et les résultats attendus de lui pour l'exercice budgétaire. Le chef de file décline cette lettre de mission aux autres structures intervenant dans l'exécution du programme.
- **Les Lettres d'évaluation semestrielle des lettres de mission** : C'est une lettre par laquelle le ministre évalue le chef de file du programme par rapport au mandat qui lui est signé. Le chef de file à son tour adressera des lettres d'évaluation à chaque cadre de l'équipe du programme pour l'apprécier par rapport à sa lettre de mission. Chaque destinataire de la lettre de mission est tenu de répondre à l'autorité qui la lui a adressée

- **Le rapport de performance** : c'est un document qui permet au gestionnaire d'apporter la preuve de l'efficacité et de la transparence dans la gestion des crédits pour atteindre les résultats attendus. C'est un document qui présente les missions assignées aux gestionnaires, le niveau d'exécution physique et financière des projets et activités l'analyse des écarts et la justification des niveaux d'exécution, l'appréciation des effets et la mesure de la performance enregistrée (efficacité – efficience – qualité des résultats) à travers les indicateurs, les difficultés rencontrées, les suggestions et recommandations nécessaires.

➤ **Le portefeuille actif des projets du MEFPD**

Le Programme d'Investissements Publics (PIP) est l'instrument de mise en œuvre de la politique économique et sociale du Gouvernement. Il regroupe un ensemble de projets et de programmes cohérents avec les objectifs nationaux de développement et programmés sur une période glissante de trois (03) ans. Le PIP s'exécute essentiellement au sein des départements ministériels par gestion budgétaire.

Le Ministère de l'Economie et des Finances et des programmes de Dénationalisation a géré au titre du Programme d'Investissements Publics (PIP) gestion 2015, un portefeuille actif de vingt-et-un (21) projets/programmes dont quatre (04) nouveaux pour une dotation globale de dix sept milliards cinq cent quatre-vingt-huit millions huit cent trente-huit mille (17.588.838.000) francs CFA dont quatorze milliards sept cent soixante dix sept millions huit cent trente huit mille (14.777.838.000) francs CFA sont en ressources intérieures, soit 84,02% et deux milliards huit cent onze millions (2.811.000.000) francs CFA en ressources extérieures, soit 15,98%.

B- Synthèse des observations de stage et choix de la problématique

1- Synthèse des observations de stage

Dans le cadre de l'élaboration des projets à inscrire au PIP, la cellule assiste les directions techniques dans le processus et coordonne les travaux de conception des outils de programmation et de gestion. ***Il existe donc une bonne collaboration entre la cellule et les directions techniques. (Force)***

Le système d'information des projets repose sur la collecte des données relatives à l'exécution physique et financière des projets et programmes. Ces informations proviennent des coordonnateurs et des points focaux de suivi-évaluation qui sont intégrés dans les différentes structures du MEFPD. **Existence des points focaux dans toutes les directions techniques et centrales. (Force).**

Cette collecte se fonde sur la base des fiches établies par la Cellule de Suivi-Evaluation et envoyées aux coordonnateurs de projets. Elles contiennent des indicateurs permettant de mieux apprécier la performance des projets et programmes sur leur exécution. Après le remplissage de ces fiches, les coordonnateurs de projets doivent les faire viser par le responsable de la structure de tutelle du projet avant leur transmission au point focal de la structure. Le point focal examine puis transmet les fiches à la Cellule de Suivi-Evaluation. La CSE procède à la centralisation de toutes les fiches afin de produire les différents rapports d'avancement permettant de satisfaire aux besoins d'informations pour porter un jugement sur la performance, l'efficacité et l'impact des projets. Ces différentes informations servent à effectuer une évaluation proprement dite.

Dans la pratique, on observe la transmission tardive à la DPP des informations requises pour la production des rapports d'avancement : la non

disponibilité à temps des informations de suivi des projets rend difficile l'élaboration à bonne date des rapports de performance et par conséquent entraîne **l'inefficacité du système d'information du suivi des projets/programmes. (Faiblesse).**

Il convient de remarquer que les coordonnateurs des projets sont surchargés parce que leur attribution principale n'est pas de gérer des projets. Autrement dit, les coordonnateurs ne travaillent pas exclusivement sur les projets dont ils ont la gestion. On choisit souvent les responsables des directions techniques pour coordonner les projets. Ce qui entraîne souvent des insuffisances dans la gestion des projets : **Insuffisance de personnel qualifié pour la conduite des projets. (Faiblesse).**

Il n'existe également **pas de document de projet fiable** notamment en ce qui concerne les projets d'appui institutionnels. **(Faiblesse)**

En matière d'exécution des projets, il est souvent observé un arrêt des travaux au niveau de certains projets. Cet état de choses est dû au non paiement à temps des décomptes aux entrepreneurs. **Difficultés de mobilisation des ressources financières (Faiblesse) et la Faible capacité financière des entreprises qui sont souvent incapables de préfinancer les travaux. (Faiblesse).**

Le suivi de l'exécution des projets se fonde sur les plans d'opérationnalisation desdits projets élaborés en début d'exercice budgétaire. En ce qui concerne les indicateurs de performances spécifiques pour mesurer les progrès enregistrés, des difficultés subsistent et sont relatives à la faiblesse de la capacité de planification des activités sur toute la durée de vie des projets. L'exécution devant être comparée à la planification, le suivi des projets repose sur la planification des tâches/activités. *On* déplore alors l'inexistence d'une

planification des activités sur toute la durée de vie des projets et programmes.
Faiblesse de la capacité de planification des projets/programmes. (Faiblesse)

Cependant, des efforts sont faits pour améliorer la qualité des indicateurs définis pour tous les projets/programmes du Ministère en vue de faciliter leur suivi et leur évaluation. A cet effet, il est prévu **des travaux d'affinement et de documentation des indicateurs. (Force).**

Par ailleurs des **ressources sont mobilisées pour le renforcement des capacités des coordonnateurs(Force)** et la **réalisation d'une tournée du suivi physique des projets (Force).**

Il est aussi important de souligner qu'une analyse des dossiers d'information des projets/programmes du MEFPD fait ressortir qu'aucun projet financé par le budget national n'a encore fait l'objet d'évaluation finale malgré les multiples tentatives menées dans ce sens par la Cellule de suivi-évaluation : **Difficultés à évaluer les projets à financement interne. (Faiblesse).** Dans la pratique il n'existe que des questions évaluatives pour apprécier l'impact des projets. Cet état de chose est créé par la **faible importance accordée au suivi-évaluation des projets et programmes. (Faiblesse)**

➤ **Inventaire des atouts et des problèmes**

Il s'agit ici d'inventorier les forces et les faiblesses identifiées dans le système de suivi-évaluation.

- **Inventaire des atouts**

- Bonne collaboration entre la Cellule de Suivi-Evaluation et les directions techniques ;

- Existence des points focaux dans toutes les directions techniques et centrales ;
- Réalisation des travaux d'affinement et de documentation des indicateurs ;
- Mobilisation des ressources pour le renforcement des capacités des coordonnateurs de projets/programmes ;
- Réalisation des tournées de suivi physique des projets

- **Inventaire des problèmes**

- Inefficacité du système d'information du suivi des projets/programmes ;
- Insuffisance de personnel qualifié pour la conduite des projets;
- Inexistence de document projet fiable ;
- Difficultés de mobilisation des ressources financières ;
- Faible capacité financière des entreprises adjudicataires ;
- Faiblesse de la capacité de planification des projets/programmes sur toute la durée de vie des projets
- Difficultés à évaluer les projets à financement interne ;
- Faible importance accordée au suivi-évaluation des projets et programmes.

Les différents problèmes identifiés sont regroupés par centre d'intérêt dans le tableau n°1 ci-dessous :

Tableau N° 0 1 : Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

N °	Centres d'intérêts	Problèmes Spécifiques	Problèmes Généraux	Problématique
1	Programmation des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistence de document projet fiable - Faiblesse de la planification des activités sur toute la durée de vie des projets et programmes - Insuffisance de personnel qualifié pour la conduite des projets 	Inefficacité de la planification des activités	Problématique de l'efficacité de la programmation des projets/Programmes du MEFPD
2	Exécution du budget	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de mobilisation des ressources financières - Faible capacité financière des entreprises adjudicataires des marchés 	Exécution non performante du Budget	Problématique de l'exécution performante du budget
3	Suivi- Evaluation des projets/programmes inscrits au PIP Gestion 2015	<ul style="list-style-type: none"> - Faible importance accordée au suivi-évaluation des projets et programmes - Inefficacité du système d'information du suivi des projets/programmes - Difficultés à évaluer les projets/programmes 	Faible performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes	Problématique de l'efficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MEFPD

Source : Notre Etude

2- Choix de la problématique

A l'issu du regroupement des problèmes par centre d'intérêt, trois grandes problématiques ont été dégagées. Elles méritent toutes une attention particulière parce que la résolution de chacune d'elles contribue à l'amélioration de la gestion des projets/programmes du MEFPD.

La présente étude sera cependant portée sur la problématique de l'efficacité du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MEFPD.

La problématique retenue est formulée à travers un problème général et des problèmes spécifiques résumés dans le tableau ci-après :

Tableau N° 0 2 : Spécification de la problématique

Problème Général	Problèmes Spécifiques
Faible performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes inscrits au PIP Gestion 2015	Faible importance accordée au suivi-évaluation des projets et programmes
	Inefficacité du système d'information du suivi des projets/programmes
	Difficultés à évaluer les projets/programmes

Source : Notre étude, Janvier 2016

Dans le souci de participer à la résolution du problème général et des problèmes spécifiques, nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « Analyse de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère de l'Economie et des Finances et des Programmes de Dénationalisation ».

Paragraphe 2 : Problématique, objectifs et hypothèses de recherche

Dans ce paragraphe, nous allons procéder à la spécification de la problématique et à sa vision globale de résolution

I- Problématique et intérêt de l'étude

A- Problématique

L'intérêt de ce choix réside dans l'importance financière des investissements du MEFPD pour assurer la couverture du territoire national par l'administration financière en vue d'améliorer la mobilisation des recettes, l'exécution et le contrôle des dépenses de l'Etat ainsi que le renforcement du cadre macroéconomique.

Le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation vise l'amélioration des performances notamment en matière de gestion des finances publiques. Cette vision se traduit par la mise en œuvre des projets et programmes dont la finalité contribuera à améliorer l'exécution du budget général de l'Etat.

Le MEFPD dispose dans son portefeuille de plusieurs projets élaborés dans le but de contribuer aux objectifs assignés à ce ministère. Il convient donc que des dispositions soient prises pour que ces projets soient exécutés de façon efficace et efficiente.

La cellule de suivi-évaluation est outillée pour assurer la bonne exécution des projets. Cependant, des projets/programmes sont toujours en difficulté au Ministère de l'Economie et des Finances. Cet état de chose est dû à l'inefficacité du système d'information du suivi des projets, à la faible importance accordée au suivi-évaluation

et aux difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne. Il convient alors d'analyser le système de suivi-évaluation afin d'évaluer sa performance.

Cette analyse consistera à expliquer les raisons de la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets, à déterminer les conditions de mise en place d'un système d'information efficace et à suggérer des mesures utiles à faciliter l'évaluation des projets.

B- Intérêt de l'étude

L'intérêt de ce sujet est de contribuer à l'analyse de la performance du mécanisme du suivi-évaluation des projets et programmes du MEFPD en vue d'améliorer son efficacité.

II- Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

A partir des problèmes spécifiques identifiés, nous nous sommes fixés les objectifs et les hypothèses de recherche en vue d'élaborer le tableau de bord de l'étude.

A- Objectifs de recherche

➤ Objectif général

Le problème général de notre étude étant la faible performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MEFPD inscrits au PIP gestion 2015, nous nous fixons comme objectif général d'analyser la performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation.

➤ Objectifs spécifiques

Il s'agit de façon spécifique :

- d'expliquer les raisons de la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets;
- de déterminer les conditions de mise en place d'un système d'information efficace;
- identifier les facteurs entravant l'évaluation des projets.

B- Hypothèses de recherche et tableau de bord de l'étude

1- Hypothèses de recherche

➤ Problème spécifique N°1

En ce qui concerne le problème de la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets, nous avons identifié deux causes possibles. Il s'agit de :

- l'insuffisance des missions de suivi des projets/programmes
- le faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes

La revue documentaire nous permet d'affirmer qu'il existe des tournées de suivi physique des projets même si ces missions sont insuffisantes pour un suivi rigoureux des projets.

Dès lors, la cause relative au faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes nous semble plus plausible. Ce qui nous permet de formuler notre hypothèse de recherche : **la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets est due au faible intérêt accordé à la reddition des comptes.**

➤ Problème spécifique N°2

Il s'agit ici du problème relatif à l'inefficacité du système d'information du suivi des projets. Nous avons identifié une cause possible à ce problème. Il s'agit de l'absence de matrice de planification du suivi des projets et programmes.

En effet, un système d'information repose sur la mise en place d'indicateur permettant de suivre en permanence, les principaux résultats des divers secteurs d'activités par rapport aux prévisions, objectifs et budget. La matrice à travers les modalités de mesure des résultats, permet de réunir les informations nécessaires en vue d'en faciliter la consultation. Ainsi donc, la matrice de planification du suivi trouve son importance dans les limites du cadre logique en ce sens qu'il est difficile de disposer d'un cadre logique qui soit à la fois synthétique et suffisamment détaillé pour constituer une base pour le système d'informations.

Nous pouvons ainsi formuler notre deuxième hypothèse de recherche : **l'absence de matrice de planification du suivi des projets/programmes explique l'inefficacité du système d'information.**

➤ **Problème spécifique N°3**

Ce problème est relatif aux difficultés à évaluer les projets/programmes du MEFPD.

Nous avons identifié comme cause possible à ce problème l'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation.

Ce qui nous permet de formuler notre troisième hypothèse de recherche : **les difficultés à évaluer les projets/programmes du MEFPD sont dues à l'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation.**

2- Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord donne une vue synoptique des niveaux d'analyse de la problématique. Il dresse, en outre, un résumé des causes supposées et des conditions ou hypothèses de résolution des problèmes identifiés et se présente ainsi que suit dans le tableau ci-après :

Tableau N° 03: Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse		Problématiques	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau Général		Problématique de la faible performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes inscrits au PIP gestion 2015	Analyser la performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MEFPD inscrits au PIP gestion 2015	-	-
Niveau Spécifique	1	Faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes	Expliquer les raisons de la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets	-Insuffisance des missions de suivi-évaluation -Faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes	La faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes est due au faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes.
	2	Inefficacité du système d'information du suivi des projets et programmes	Déterminer les conditions de mise en place d'un système d'information efficace	Absence de matrice de planification de suivi des projets et programmes	L'absence de matrice de planification de suivi des projets explique l'inefficacité du suivi des projets.
	3	Difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne	Identifier les facteurs entravant l'évaluation des projets	Absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation	Les difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne sont dues à l'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation.

Source : Notre étude, Janvier 2016

Section 2: Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Il s'agit ici, de faire l'état des lieux des connaissances acquises sur le sujet de notre étude pour déboucher sur le choix d'une méthodologie en vue de la résolution des problèmes énumérés ci-dessus.

Paragraphe 1 : Cadre théorique : revue de littérature

Cette partie sera consacrée à la synthèse des contributions antérieures sur quelques notions en rapport avec le thème de recherche.

I- Le suivi-évaluation des projets

Le suivi et l'évaluation des projets sont deux notions distinctes mais complémentaires :

➤ Le Suivi

Le suivi répond à deux questions spécifiques : où est-on ? Et où va-t-on ? Il fournit l'instrumentation de bord pour des décisions à prendre pendant la vie du projet.

Dans son module de formation sur « définition de l'évaluation et du suivi des projets/programmes », la Banque mondiale définit le suivi comme : « un processus continu de collecte et d'analyse d'information, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre en comparant les résultats obtenus aux performances attendues ».

Le suivi est donc une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion quotidienne.

Dans le rapport du Bureau d'Etude de Recherche pour le Développement (BERD), (2009, p.107) du Burkina-Faso, le suivi est « l'examen quotidien de routine des activités en cours d'exécution. Il est un processus continu par lequel les responsables et le personnel contrôlent les différentes parties, étapes et tout le processus. Il fait partie intégrante de l'exécution et de la gestion des projets et programmes ».

Adanguidi, (2011, p.37) définit le suivi des projets comme : « un mécanisme de collecte et de traitement des informations destinées à l'optimisation des ressources et du temps dans l'exécution des projets, tout en veillant au respect des objectifs visés ». Ce concept intègre deux aspects : interne (informations collectées et traitées par ceux qui sont chargés d'exécuter le projet) ou externe (informations collectées et traitées par les centres de décision extérieurs au projet.).

Ces différentes clarifications montrent que la notion de suivi est associée à celle de "données". Les données à collecter sont de la matière brute qui constitue des inputs pour le suivi. Le suivi est une activité interne et externe du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion au quotidien. Son rôle est, en fait, un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre.

Donc le suivi :

- fournit l'évidence et l'information qui permettent de prendre de bonnes décisions dans la gestion d'un projet ou d'un programme ;
- vise à détecter les problèmes qui pourraient entraver la bonne réalisation du projet/programme ou plan d'actions (PA) et de prendre à temps, les décisions qui s'imposent pour apporter des corrections.

L'intérêt du suivi est également de fournir des inputs à l'évaluation qui lui est une notion complémentaire.

➤ **L'évaluation**

Le glossaire du CAD de l'OCDE sur les principaux termes relatifs à l'évaluation (2006), définit l'évaluation comme « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, dans sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ».

Boutnet (1999, p.91) définit l'évaluation comme « l'appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives ».

La Banque mondiale quant à elle, définit l'évaluation dans son rapport de suivi-évaluation (2000, p.17), comme : « une mesure aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou politique en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficience et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». C'est donc une activité qui permet d'examiner périodiquement les réalisations d'une intervention.

Il ressort généralement de la revue de littérature une classification qui regroupe les différentes évaluations en quatre catégories à savoir :

- l'évaluation ex-ante correspond à la deuxième étape de la phase d'étude du projet et se fait après l'identification du projet. Son but est de préparer l'exécution du projet en situant sa pertinence et en estimant des effets directs et indirects escomptés. Elle identifie les variables extérieures à l'exécution du projet et ayant une influence directe sur ses opérations. C'est une évaluation faite avant la réalisation d'un projet afin de prédire ses impacts probables.
- l'évaluation à mi-parcours constitue la deuxième étape de la phase d'exécution du projet tout juste après l'étape de programmation. Son principal objectif est d'apprécier les progrès réalisés, de tirer des conclusions initiales pour la gestion du programme ou projet et de faire des recommandations applicables à la période restante. Donc l'évaluation à mi-parcours suggère des axes de réflexion à moyen terme.
- l'évaluation finale a pour objectifs, à la fin d'un projet, de mesurer le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs fixés, de vérifier que les ressources mobilisées ont été utilisées pour produire les résultats et des objectifs obtenus, de capitaliser les acquis et d'envisager la suite éventuelle du projet.
- l'évaluation d'impact est l'appréciation des changements positifs ou négatifs voulus ou non induits dans l'environnement des bénéficiaires du projet selon leur propre perception et celle de leurs partenaires et des changements auxquels le projet a contribué.

L'évaluation se distingue entre autres par deux aspects : l'évaluation externe et évaluation interne.

- l'évaluation externe est une évaluation conduite par des individus ou entités échappant aux contrôles des responsables de la conception et de l'exécution de l'intervention pour le développement qu'il s'agit d'évaluer.
- l'évaluation interne est une évaluation conduite par des individus et ou une unité relevant des services administratifs du donateur, partenaire/homologue, ou de l'organisation chargée d'exécuter/réaliser le programme ou le projet à évaluer.

L'évaluation, dans toutes ses formes, vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'un programme. Elle s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation

Ainsi définis, le **suivi** et l'**évaluation** sont deux concepts différents mais complémentaires. Le suivi fournit des données de base à l'évaluation; l'efficacité de l'évaluation dépend donc du niveau de cohérence qui se dégage au niveau du choix des indicateurs de suivi.

La réalisation du suivi prépare celle de l'évaluation. Il se dégage ainsi une relation entre le Suivi et l'Evaluation en ces termes :

- le suivi fournit les données de base à l'évaluation ;
- le suivi et l'évaluation sont interdépendants et complémentaires ;
- l'évaluation peut examiner l'efficacité du système de suivi ;
- le suivi et l'évaluation ne sont efficaces que lorsqu'une cohérence se dégage au niveau du choix des indicateurs, au niveau des outils et techniques.

Des résultats du suivi dépendent donc la qualité de l'évaluation à effectuer et des résultats à obtenir. C'est ce qui explique la mise en place des systèmes de suivi évaluation.

II- Le système de suivi-évaluation

L'approche théorique retenue est celle de Marc DU FUMIER qui soutient que la gestion des projets/programmes suppose la mise en place d'un système de suivi-évaluation permanent fournissant à leur responsable, des informations les plus à même de les aider à porter un jugement objectif, sur la progression et les effets des projets/programmes, afin de prendre à temps les décisions qui s'imposent.

Tout système de suivi-évaluation requiert de mettre en œuvre les tâches suivantes :

- conception et mise en place ;
- collecte et gestion de l'information ;
- réflexion critique pour améliorer l'intervention ;
- communication des résultats et production des rapports.
- mise en place des moyens et des compétences appropriées.

Un système de suivi-évaluation qui fonctionne de manière satisfaisante contribue à orienter la stratégie d'intervention et à assurer l'efficacité des opérations pour l'ensemble des acteurs clés du projet. Il constitue l'un des éléments de la gestion d'ensemble du projet. Chaque étape du cycle du projet implique la réalisation de certaines tâches de suivi-évaluation par des acteurs spécifiques. Un plan opérationnel détaillé de suivi-évaluation doit être préparé lors de la phase de démarrage du projet, il doit être argumenté clairement et approprié par ceux qui seront chargés de sa mise en œuvre.

Le suivi-évaluation est donc au cœur de la gestion des projets qui elle, suppose la mise en place d'un suivi-évaluation permanent fournissant à leur responsable des informations les plus permanentes, à même de les aider à porter un jugement objectif,

sur la progression et les effets des projets/programmes, afin de prendre à temps les décisions qui s'imposent ».

Au plan sectoriel, quelques études ont abordé la question de suivi-évaluation :

Sodjahin (2008, p.41) estime pour sa part dans son mémoire intitulé « le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSPD du Ministère chargé du Développement : analyse et proposition d'amélioration », a constaté que l'inefficacité observée au niveau du mécanisme de suivi-évaluation de ce ministère est principalement due à l'absence d'une planification rigoureuse des tâches, à la non fixation des indicateurs utilisés, à l'inadéquation des organes et de même à l'insuffisance de ressources financières matérielles et humaines. Ainsi préconise-t-il des séances de renforcement des capacités aux agents en charge du suivi-évaluation à la DGSPD, afin qu'ils puissent faire une planification rigoureuse des tâches, et définir aussi des normes aux indicateurs utilisés.

Adikpeto (2008, p.34) abordant dans son mémoire portant sur la « contribution à l'amélioration du système du suivi-évaluation du Ministère Délégué chargé des Transports et des Travaux Publics » que le système présente de difficulté qui montre sa défaillance. Il trouve que le système mis en place dans le ministère est confronté à des problèmes de mauvaise exécution des tâches. Continuant dans son développement, il affirme que la non maîtrise de certains outils de suivi-évaluation et l'insuffisance de motivation des acteurs sont à la base de la mauvaise exécution des tâches de suivi-évaluation. Face à ces problèmes, il recommande de réaliser des séances de formation à l'endroit des membres de la Cellule de Suivi-Evaluation sur la conception, l'exécution et le suivi-évaluation du budget programme et de renforcer les capacités des acteurs à produire et à exploiter convenablement les informations.

Le système du suivi-évaluation, entre autres est un système d'information qui doit permettre de collecter, d'analyser, de stocker et de communiquer à l'ensemble des acteurs impliqués au niveau régional, sectoriel et national, les informations

relatives à l'exécution des projets et programmes. Il est l'ensemble de processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information des réflexions et de présentations de rapports indiquant les moyens et compétences nécessaires pour les résultats du suivi-évaluation. Il apporte une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre du projet.

Le système vise à mieux apprécier l'évolution des projets et programmes en faisant ressortir les avancées majeures et les lacunes à combler en vue d'une meilleure efficacité. En un mot le système de suivi-évaluation contribue donc à l'atteinte des objectifs fixés.

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude, méthode de vérification des hypothèses et difficultés rencontrées

Notre étude a pour objectif l'établissement d'un diagnostic lié à une situation en observation en vue de la résolution des problèmes qui se seraient posés. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie basée aussi bien sur des approches théoriques qu'empiriques pour collecter et analyser les données.

I- Méthodologie de l'étude

Nous avons adopté une démarche sous-tendue par l'observation et l'analyse théorique à travers la documentation et les études antérieures.

A- Outils de collecte des données

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes basés sur une enquête et une revue documentaire.

1- Enquête

➤ Objectif et nature de l'enquête

Notre enquête a pour objectif de déceler les causes réelles qui se trouvent à la base des problèmes spécifiques de la problématique en résolution, et de vérifier, par conséquent, les hypothèses émises.

Cette étude a été réalisée à partir d'une enquête par sondage, sur la base d'un échantillon constitué.

➤ Cible et Outil de réalisation de l'enquête

Pour mener à bien cette enquête, nous avons réalisé un questionnaire comportant des questions élaborées sur la base des problèmes spécifiques en résolution.

Ce questionnaire, présenté à l'annexe, a été soumis à certains agents de la DPP, ainsi qu'à d'autres cadres du ministère.

2- Revue documentaire

La recherche documentaire est un outil préliminaire de collecte des données secondaires destinées à nous éclairer sur tous les contours de notre recherche. Dans le cadre de notre étude, elle a consisté à la consultation principalement des rapports d'exécution du portefeuille actif des projets et programmes du MEFPD et accessoirement d'autres documents du ministère et des mémoires des années antérieures.

B- Outils d'analyse des données

Les données collectées ont subi un processus de traitement qui a consisté en un dépouillement manuel, un traitement des données quantitatives par le logiciel « Excel

2010 » et une analyse synthétique par catégories aussi bien au niveau des données quantitatives que des données qualitatives. Cette méthode nous a permis d'atteindre nos objectifs et de constater si nos hypothèses sont vérifiées ou non.

II- Seuil de décision et difficultés rencontrées

A- Seuil de décision

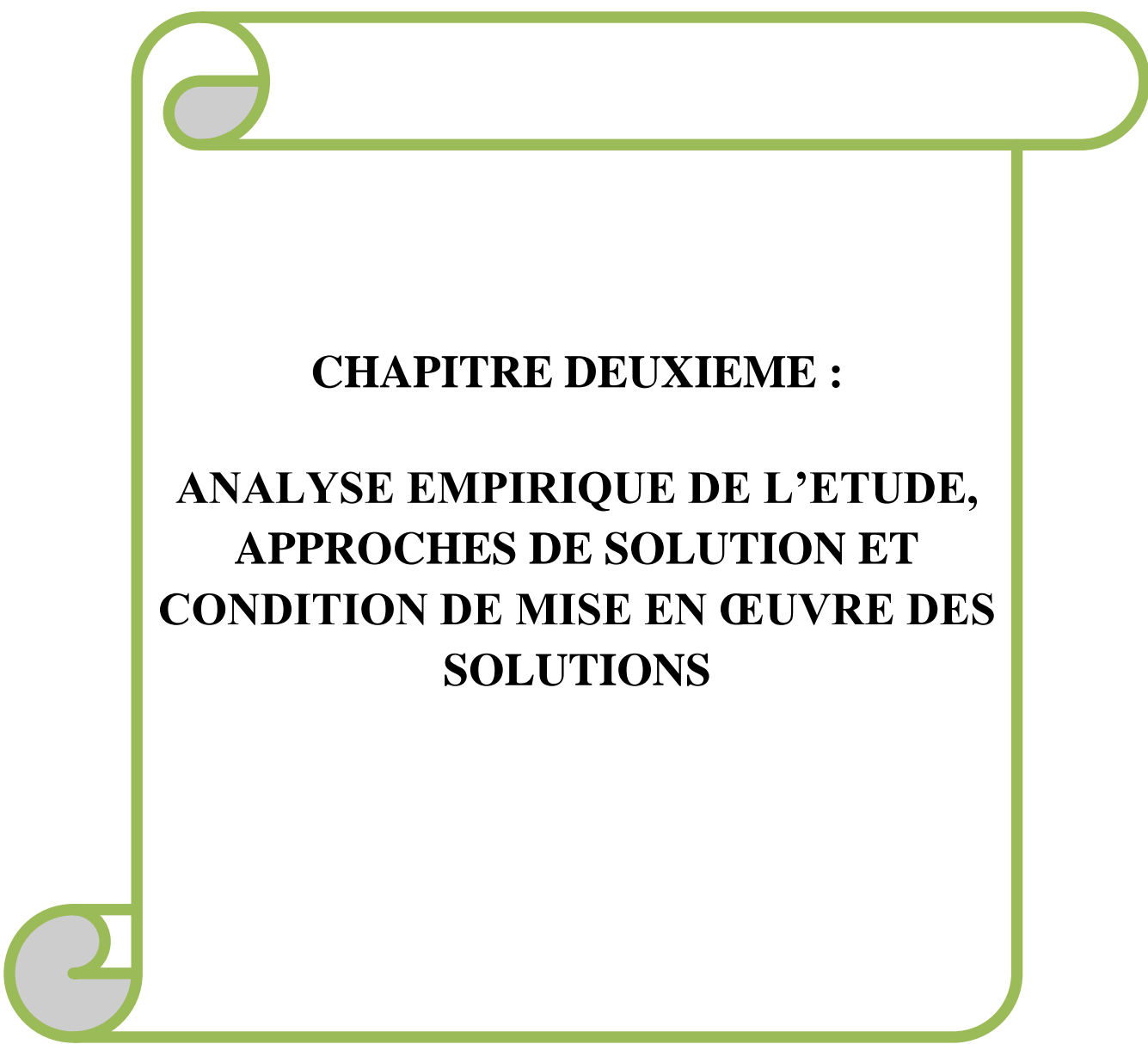
Les seuils de décision ont pris en compte les données quantitatives. Seules les causes qui ont réuni un poids relativement important des fréquences relatives calculées, soit plus de 50 % ont été retenues comme les causes réelles liées à chaque problème spécifique.

B- Difficultés rencontrées

En dépit des différents efforts consentis pour la collecte des données, nous n'avons pas pu entrer en possession de toutes les informations nécessaires pour appuyer la vérification de nos hypothèses de recherches. Cela est dû à l'indisponibilité de la plupart des agents.

L'étude présente certaines limites qu'il convient de relever. En effet, en raison de la période de réalisation de cette étude, nous n'avons ciblé que les acteurs disponibles impliqués dans le mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère. Cet état de chose est principalement dû à la période du stage qui coïncide avec la préparation du projet de loi de Finance exercice 2016 et la période de réalisation de l'enquête qui coïncide avec la période pré-électorale.

Malgré ces difficultés, nous avons pu collecter les données nécessaires à la vérification de nos hypothèses de recherche.



CHAPITRE DEUXIEME :

**ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ETUDE,
APPROCHES DE SOLUTION ET
CONDITION DE MISE EN ŒUVRE DES
SOLUTIONS**

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats issus de la collecte des données en vue de la vérification des hypothèses formulées dans le chapitre précédent. Ensuite nous proposerons des solutions aux différents problèmes spécifiques en résolution afin de contribuer à l'efficacité du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MEFPD.

Section 1 : Mobilisation, présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses

Les données collectées au cours de nos enquêtes seront présentées et analysées en fonction des objectifs et hypothèses formulées. Cette analyse servira de base pour la vérification des hypothèses de recherche et nous permettra d'établir le diagnostic.

Paragraphe 1 : Mobilisation et présentation des données

Dans cette partie, les données ont été mobilisées dépouillées et présentées.

I- Mobilisation des données

Ce point décrit le processus de préparation et de réalisation des enquêtes.

A- Préparation des enquêtes

➤ Echantillonnage

La cible de notre enquête a été principalement les cadres de la Cellule de Suivi-Evaluation. Compte tenu de l'effectif réduit des cadres de ce service, nous avons procédé à la constitution de notre échantillon en nous fondant sur la technique d'échantillonnage raisonné.

Ainsi donc, notre enquête a été réalisée au cours du mois de janvier 2016 au sein du MEFPD. Les questionnaires ont été soumis aux différents cadres de la DPP et à d'autres agents des directions techniques du ministère.

Tableau N°04 : Population cible

Catégories	Effectifs		
	Effectif Total	Nombre de personnes interrogées	Pourcentage
Cadres de la Cellule de suivi-évaluation	7	5	71,43%
Coordonnateurs de projets	21	15	71,42%
Points focaux	25	20	81,56%
Total	56	40	71,42%

Source : Notre étude, Janvier 2016

➤ **Conception du questionnaire d'enquête**

Notre questionnaire a été conçu de telle sorte que les questions sont formulées relativement aux problèmes spécifiques identifiés.

Problème spécifique n°1

Qu'est ce qui explique selon vous la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes ?

- l'insuffisance des missions de suivi-évaluation des projets/programmes
- Le faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes dans le domaine des projets

- Autres (à préciser)

Problème spécifique n°2

Qu'est-ce qui justifie, selon vous, l'inefficacité du système d'information du suivi des projets et programmes ?

- L'absence d'une matrice de planification du suivi des projets et programmes
- Autres (à préciser)

Problème spécifique n°3

Qu'est-ce qui explique les difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne ?

- L'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation
- Autres (à préciser)

B- Réalisation des enquêtes

Le questionnaire a été présenté à un échantillon de 40 personnes composées des agents de la DPP, des coordonnateurs de projets et d'autres cadres du ministère des Finances et des Programmes de Dénationalisation en fonction de leur implication dans le suivi-évaluation des projets et programmes du ministère.

II- Dépouillement et Présentation des données

Nous procéderons ici au dépouillement et à la présentation des données.

A- Outils de dépouillement et de présentation des données

Les données issues de notre enquête sont dépouillées manuellement. Les informations recueillies ont été présentées dans des tableaux et décrites à travers des graphiques.

Ces derniers sont conçus sur la base des logiciels Word et Excel.

B- Présentation des données

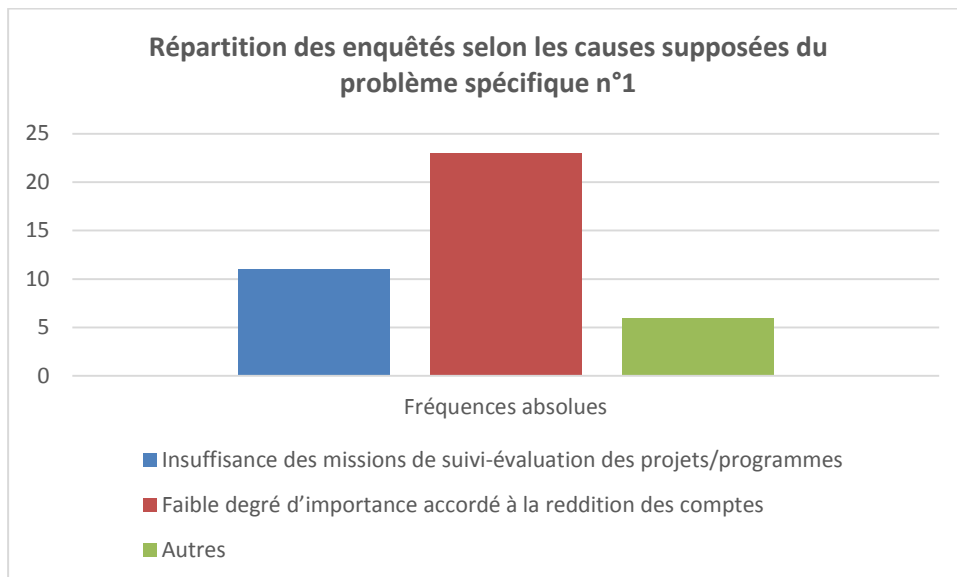
➤ Présentation des données relatives au problème spécifique n°1

Tableau N° 0 5 : Données relatives au problème spécifique

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives
Insuffisance des missions de suivi-évaluation des projets/programmes	11	27,5%
Faible degré d'importance accordé à la reddition des comptes	23	57,5%
Autres	06	15%
Total	40	100%

Source : Résultats d'enquête

Graphique N° 0 2: Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°1



Source : Réalisé à partir du tableau n°05

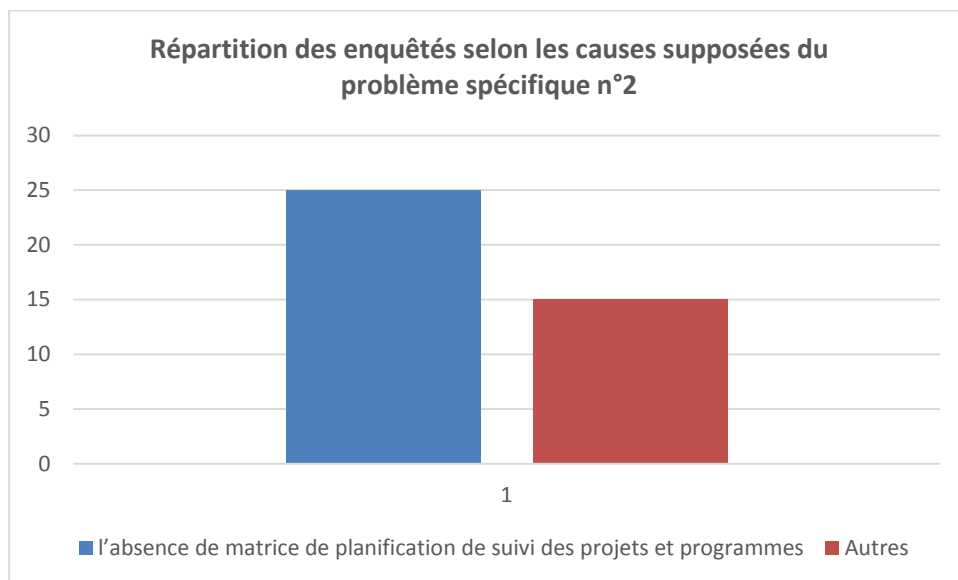
➤ **Présentation des données relatives au problème spécifique n°2**

Tableau N° 0 6 : Données relatives au problème spécifique n°02

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives
Absence de matrice de planification de suivi des projets et programmes	25	62,5%
Autres	15	37,5%
Total	40%	100%

Source : Résultats d'enquête

Graphique N° 03 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°2



Source : Réalisé à partir du tableau n°06

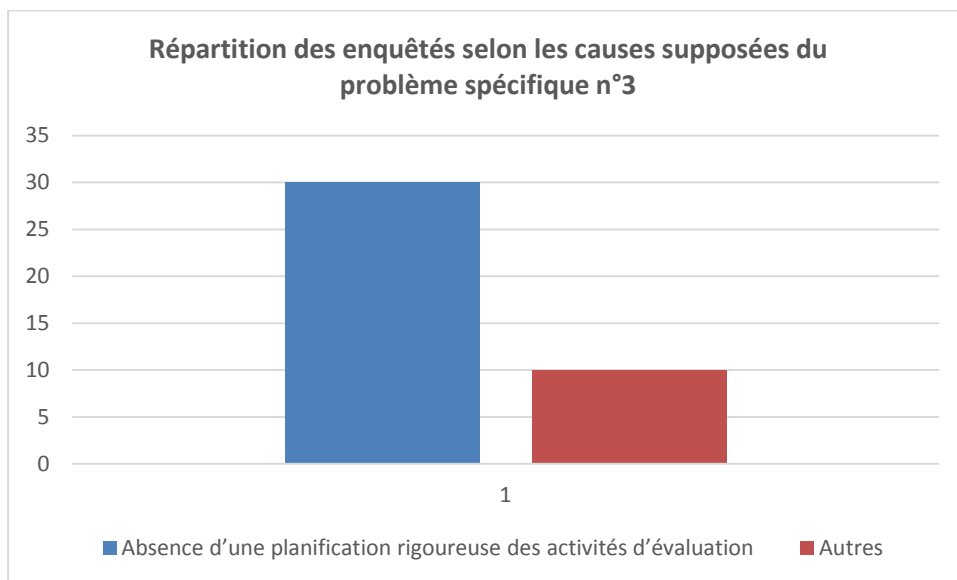
➤ **Présentation des données relatives au problème spécifique n°3**

Tableau N°07 : Données relatives au problème spécifique n°03

Modalités	Fréquences absolues	Fréquences relatives
Absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation	30	75%
Autres	10	25%
Total	40	100%

Source : Résultats d'enquête

Graphique N° 04 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°3



Source : Réalisé à partir du tableau n°

Paragraphe 2 : Analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

I- Analyse des données et vérification des hypothèses

➤ **Analyse des données relatives au problème spécifique n°1**

L'analyse des données recueillies relatives au problème de la faible importance accordée au suivi évaluation des projets nous montre que sur les 40 personnes enquêtées au sein du Ministère :

- 11 personnes justifient la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes par l'insuffisance des missions de suivi des projets/programmes soit 27,5% des enquêtés ;

- 23 personnes pensent plutôt que ce problème est dû au faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes, soit 57,5% des enquêtés ;

- le reste des enquêtés, c'est-à-dire, 06 personnes, lient ce problème à d'autres causes, soit 15% des enquêtés.

Le graphique n°01 décrit parfaitement ces tendances. Conformément au seuil de décision retenu qui est de 50% au moins de l'avis des enquêtés, pour qu'un problème mérite qu'on y attache un intérêt, nous pourrions retenir comme cause réelle au problème spécifique n°1 : **le faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes des projets et programmes.**

En conséquence, nous pouvons conclure que notre **hypothèse spécifique n°1 est vérifiée.**

➤ **Analyse des données relatives au problème spécifique n°2**

L'analyse du tableau n°06 nous montre en ce qui concerne le problème relatif à l'inefficacité du système d'information, que sur les 40 personnes enquêtées :

- 25 personnes pensent plutôt que l'inefficacité du système d'information du suivi des projets et programmes se justifie par l'absence de matrice de planification de suivi des projets et programmes, soit 62,5% des enquêtés ;
- 15 autres personnes attribuent ce problème à d'autres causes, soit 37,5% des enquêtés.

Cette analyse est bien décrite par le graphique n°02.

Conformément au seuil de décision retenu qui est de 50% au moins de l'avis des enquêtés, pour qu'un problème mérite qu'on y attache un intérêt, nous pourrions retenir comme cause réelle au problème spécifique n°2 : **l'absence de matrice de planification du suivi des projets et programmes.**

En conséquence, nous pouvons conclure que **l'hypothèse spécifique n°2 est vérifiée.**

➤ **Analyse des données relatives au problème spécifique n°3**

L'analyse des données relatives aux difficultés à évaluer les projets révèle que sur les 40 personnes enquêtées :

- 30 personnes expliquent les difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne par l'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation, soit 75% des enquêtés
- 10 personnes pensent plutôt que les difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne se justifient par la non maîtrise des outils et méthodes d'évaluation des projets, soit 25% des enquêtés.

Le graphique n°03 décrit parfaitement ces tendances.

Conformément au seuil de décision retenu qui est de 50% au moins de l'avis des enquêtés, pour qu'un problème mérite qu'on y attache un intérêt, nous pourrions retenir comme cause réelle du problème spécifique n°3: **L'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation.**

En conséquence, nous pouvons conclure que **l'hypothèse spécifique n°3 est vérifiée.**

II- Etablissement des diagnostics

Suite à la vérification des hypothèses, nous pouvons poser les éléments de diagnostics suivants, en relation avec les problèmes spécifiques identifiés :

Elément de diagnostic n°1 : la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes se justifie par le faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes des projets et programmes.

Elément de diagnostic n°2 : l'inefficacité du système d'information du suivi des projets et programmes est due à l'absence de matrice de planification du suivi des projets et programmes.

Elément de diagnostic n°3: les difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne s'expliquent par l'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation.

Les causes des problèmes étant identifiées, il convient de trouver des solutions idoines ainsi que des modalités de leur mise en œuvre afin d'enrayer définitivement ces problèmes.

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

Dans cette section, nous présenterons les solutions que nous proposons pour une meilleure performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes à financement interne, ainsi que les recommandations pour leur mise en œuvre effective.

Paragraphe 1 : Approches de solution

Plusieurs solutions peuvent contribuer à rendre plus performant le mécanisme de suivi-évaluation du MEFPD. Cependant, les solutions relatives aux problèmes que nous avons identifiés semblent les mieux indiquées car elles sont issues d'une étude qui a permis de vérifier les hypothèses émises.

I- Approches de solution à la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes et aux difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne

A- Approches de solutions à la faible importance accordée au suivi-évaluation

Sur la base du diagnostic établi, il ressort que le faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes des projets et programmes est la cause de la faible appropriation de l'importance du suivi par la cellule de suivi-évaluation.

Pour résoudre ce problème, il convient de renforcer l'autorité de la Cellule de suivi-évaluation sur les coordonnateurs de projets en la mettant dans une position hiérarchique supérieure, pour rendre effective l'obligation des coordonnateurs de projets de rendre compte à temps à la CSE de l'exécution de leurs projets. Il convient également de mettre en place les dispositions juridiques et institutionnelles contraignant à la reddition des comptes à tous les niveaux du processus de gestion.

B- Approches de solutions aux difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne

Il ressort du diagnostic établi, que les difficultés à évaluer les projets et programmes à financement interne inscrits au PIP gestion 2015 sont dues à l'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation.

L'évaluation doit être considérée comme une analyse planifiée se focalisant sur le niveau de réalisation des objectifs des projets.

Ainsi, il convient d'établir pour chaque projet inscrit au PIP, son plan d'évaluation contenant les différents critères d'évaluations. De ce fait, la Cellule de Suivi-Evaluation dans le processus d'élaboration des projets et programmes doit accorder

une importance à la planification rigoureuse des activités d'évaluation, afin de s'assurer que les ressources nécessaires sont identifiées pour conduire les évaluations de manière efficace. Cette planification doit prendre en compte :

- les différentes activités nécessaires à l'évaluation
- L'identification des ressources nécessaires pour la réalisation des activités
- l'affectation des ressources disponibles pour mener les activités
- L'établissement d'un planning d'exécution des activités d'évaluation
- La définition des outils et méthodes d'évaluation

II- Approches de solution à l'Inefficacité du système d'information du suivi des projets et programmes

Sur la base du diagnostic établi, il ressort que l'inefficacité du système d'information du suivi des projets et programmes est due à l'absence de matrice de planification du suivi des projets et programmes.

Pour éradiquer cette cause qui est à la base de ce problème :

- Adopter la matrice de planification du suivi comme outil de suivi afin de mieux planifier le suivi et faciliter le renseignement des indicateurs par les différents acteurs
- Etablir un calendrier des séances de renforcement des capacités de concert avec tous les acteurs du système d'information de suivi des projets avant le début de chaque exercice budgétaire ;
- Doter les points focaux d'outils informatiques et les rapprocher davantage des équipes de gestion des projets et programmes afin de garantir la fiabilité des informations avant leur transmission à la cellule ;
- la Cellule de Suivi-Evaluation doit mettre sur pied un cadre institutionnel qui décrit de façon précise le circuit de l'information et le rôle de chaque acteur dans ce circuit ;

Ainsi, la disponibilité à temps des informations qui seront transmises à la Cellule permettra de prendre à temps opportun des décisions et d'apporter des mesures correctives pour la mise en œuvre de ces projets

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

Les conditions de mise en œuvre des solutions que nous avons envisagées sont ici formulées sous forme de recommandations aux autorités du Ministère.

La performance du mécanisme du suivi-évaluation du MEFPD ne peut être effective dans la mesure où des cadres compétents sont recrutés.

Nous suggérons donc :

- au Ministère de doter la Cellule de suivi-évaluation, des gestionnaires de projets en nombre suffisant qui auront pour charge unique, la conduite des projets et programmes du Ministère ;
- la validation du manuel de procédure afin de permettre aux différents acteurs de disposer d'un document retraçant tout le dispositif de suivi-évaluation de la cellule de suivi-évaluation
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation au profit de tous les acteurs du système de suivi-évaluation pour le renforcement de leurs capacités.
- l'adéquation profil poste tout en tenant compte de la disponibilité des agents lors de la constitution des équipes de gestion des projets et programmes
- le recyclage et la formation des coordonnateurs de projet doivent être poursuivis.



CONCLUSION

Le PIP gestion 2015, vise l'amélioration des performances du MEFPD. Ainsi, la mise en œuvre des projets et programmes nécessite un système de suivi-évaluation efficace. Il est donc important de souligner que le suivi et l'évaluation ne sont pas des mesures de sanction ou des formalités mais des outils fondamentaux pour une bonne exécution des projets/programmes.

En effet, la présente étude a révélé quelques distorsions qui expliquent la faible performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation. De cette problématique se dégagent trois problèmes spécifiques à savoir :

- La faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes
- L'inefficacité du système d'information de suivi des projets/programmes
- Les difficultés à évaluer les projets/programmes

Face à ces difficultés et pour rendre efficace le système de suivi-évaluation mis en place au MEFPD, la présente étude a suggéré aux différents acteurs du système, des approches de solution allant dans le sens du renforcement de l'autorité de la cellule de suivi-évaluation sur les coordonnateurs de projet ; de l'adoption de la matrice de planification du suivi comme outil de suivi afin de mieux planifier le suivi et faciliter le renseignement des indicateurs par les différents acteurs ; l'élaboration d'un plan d'évaluation contenant les critères d'évaluation pour tous les projets/programmes du MEFPD.

Toutes ces approches de solution nécessitent la mise en œuvre de certaines conditions favorables. Il s'agit de doter la cellule de suivi-évaluation en gestionnaire de projets en nombre suffisant et de profil qualifié et la validation du manuel de procédure afin de permettre aux différents acteurs de disposer d'un document retraçant tout le dispositif de suivi-évaluation de la cellule de suivi-évaluation.

Toutefois, notre étude n'a pas pris en compte tous les aspects des problèmes auxquels est confronté le système. Ainsi, nous souhaitons que des recherches ultérieures continuent en vue d'apporter des solutions aux autres maux qui minent l'efficacité du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MEFPD.



REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES

- VALLEY G. (1997), Technique de suivi des projets : assure les conditions les conditions d'achèvement d'un projet, Paris, édition DUNOD, 187 pages
- YAHA PASCAL et OLOUDE BACHIR, (2001), Indicateur de performance, suivi-évaluation des impacts des projets, PGUD

II- RAPPORTS

- MEFPD 2013, Rapport d'exécution du portefeuille actif des projets du MEF au 31/12/2013
- MEFPD 2014, Rapport d'exécution portefeuille actif des projets du MEF au 31/12/2014
- MEFPD 2015, Rapport d'exécution du portefeuille actif des projets du MEFPD au troisième trimestre 2015

III- MEMOIRES

- ADIKPETO S. A. (2008), « Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du Ministère des transports et des travaux », mémoire de fin de formation Cycle II, ENAM
- SODJAHIN (2008), « le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : analyse et proposition d'amélioration », mémoire de fin de formation Cycle II, ENAM

IV- TEXTE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE

- Décret portant n°2014-757 du 26 décembre 2014 portant AOF du MEFPD
- Arrêté n°2015-1866 MEFPD/DC/SGM/DPP du 30 avril 2015 portant AOF de la DPP
- Arrêté 2011-536/MEF/DC/SGM/DPP portant nomination des points focaux de la cellule de suivi-évaluation du Ministère de l'Economie et des Finances



ANNEXES



LISTE DES ANNEXES

<u>ANNEXE 1</u> : Guide d'entretien.....	58
<u>ANNEXE 2</u> : Questionnaire.....	59
<u>ANNEXE 3</u> : Modèle de la matrice de planification du suivi des projets et programmes.....	61

ANNEXE 1 :

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le but de rédiger notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), Filière : Gestion des Projets (GP), nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de ce travail.

I- Identification

Structure :

Formation :

Fonction :

Rôle dans le dispositif :

II- Système de suivi-évaluation du MEFPD

Thème 1

La différente phase de la gestion des projets et programmes du MEFPD

Thème 2

Appréciation du mécanisme mis en place par le MEFPD pour le suivi-évaluation des projets

Thème 3

Suggestion pour améliorer le système de suivi-évaluation du MEFPD

Nous vous remercions pour votre disponibilité.

ANNEXE 2:

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), Filière : Gestion des Projets (GP) sur, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en vue de faciliter la collecte des données nécessaires à notre étude. Les informations recueillies seront confidentielles et anonymes.

1- Qu'est ce qui explique selon vous la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes ?

- l'insuffisance des missions de suivi-évaluation des projets/programmes

- Le faible degré d'intérêt accordé à la reddition des comptes dans le domaine des projets

- Autres (à préciser)

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

2- Qu'est-ce qui justifie, selon vous, l'inefficacité du système d'information du suivi des projets et programmes ?

- L'absence d'une matrice de planification du suivi des projets et programmes

- Autres (à préciser)

.....

.....

.....

3- Qu'est-ce qui expliquent les difficultés à évaluer les projets/programmes à
financement interne ?

- L'absence d'une planification rigoureuse des activités d'évaluation

Autres (à préciser)

.....

.....

.....

ANNEXE 3 :

MODELE DU MATRICE DE PLANIFICATION DU SUIVI

Résultats escomptés (effet à produire)	Indicateurs (avec point de repère et cibles indicatives) et autres principaux domaines à suivre	Suivi et évaluation avec méthodes de collecte de données	Calendrier et fréquence	Responsabilités	Moyens de vérification : source et type des données	Ressources	Risques
Issus du plan de développement et du cadre de résultats	Du cadre de résultats Les indicateurs doivent également mentionner les principales priorités telles que le renforcement des capacités et le genre D'autres domaines clés tels que les risques identifiés lors de l'étape de planification et autres besoins de gestion doivent également être suivis.	Comment les données sont-elles obtenues ? Ex : à travers une enquête, un examen ou une réunion des parties prenantes etc.	Le degré des précisions dépendra des besoins pratiques. Au PNUD, cette information peut également être intégrée dans le plan de suivi des projets d'Atlas	Qui est responsable de l'organisation de la collecte de données et de la vérification de leur qualité et de leur source	Préciser systématiquement la source et le lieu où se trouvent les données comme par exemple un institut national	Estimation des ressources nécessaires et de celles engagées pour mener à bien les activités de suivi planifiées	Quels sont les risques et les hypothèses quant à la réalisation des activités de suivi ? Comment peuvent-ils influencer sur les activités de suivi planifiées et sur la qualité des données ?

Source : PNUD, Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement, Page 85 : http://www.undp.org/evaluation/hanbook/french/documents/PME-Handbook_Fr.pdf consulté le 12 Février 2016

Table des matières

DEDICACE.....	i
REMERCIEMENT	ii
LISTE DES SIGLES.....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES GRAPHIQUES.....	v
LISTE DES FIGURES.....	v
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	vi
RESUME.....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE PREMIER :INVENTAIRE DES PROBLEMES, CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	4
Section1 : Etat des lieux, problématiques objectifs et hypothèses de recherche	5
Paragraphe 1 : Etat des lieux de base	5
I- Présentation du cadre de l'étude.....	5
A- Cadre institutionnel de l'étude : Direction de la Programmation et de la prospective (DPP)	5
1- Attributions et missions de la DPP	6
2- Organisation et diagramme fonctionnel de la DPP	7
B- Cadre physique et environnemental de l'étude	10
1- Cadre physique de l'étude : La Cellule de Suivi-évaluation	10
2- Environnement de l'étude	11
II- Le système de suivi-évaluation	12
A- Organisation et fonctionnement du système de suivi-évaluation	12
1- Organisation du système de suivi-évaluation	12
2- Restitution du mécanisme de suivi-évaluation du système	13
B- Synthèse des observations de stage et choix de la problématique.....	17
1- Synthèse des observations de stage	17
2- Choix de la problématique	22
Paragraphe 2 : Problématique, objectifs et hypothèses de recherche	23
I- Problématique et intérêt de l'étude.....	23
A- Problématique.....	23
B- Intérêt de l'étude.....	24
II- Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude	24
A- Objectifs de recherche	24

B-	Hypothèses de recherche et tableau de bord de l'étude.....	25
1-	Hypothèses de recherche	25
2-	Tableau de bord de l'étude	26
	Section 2: Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	28
	Paragraphe 1 : Cadre théorique : revue de littérature	28
I-	Le suivi-évaluation des projets.....	28
II-	Le système de suivi-évaluation	32
	Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude, méthode de vérification des hypothèses et difficultés rencontrées	34
I-	Méthodologie de l'étude.....	34
A-	Outils de collecte des données.....	34
1-	Enquête.....	35
2-	Revue documentaire.....	35
B-	Outils d'analyse des données.....	35
II-	Seuil de décision et difficultés rencontrées	36
A-	Seuil de décision.....	36
B-	Difficultés rencontrées	36
	CHAPITRE DEUXIEME :	37
	ANALYSE EMPIRIQUE DE L'ETUDE, APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITION DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS	37
	Section 1 : Mobilisation, présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses	38
	Paragraphe 1 : Mobilisation et présentation des données.....	38
I-	Mobilisation des données	38
A-	Préparation des enquêtes	38
B-	Réalisation des enquêtes.....	40
II-	Dépouillement et Présentation des données	40
A-	Outils de dépouillement et de présentation des données	41
B-	Présentation des données.....	41
	Paragraphe 2 : Analyse des données, vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	44
I-	Analyse des données et vérification des hypothèses	44
II-	Etablissement des diagnostics	46
	Section 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	47
	Paragraphe 1 : Approches de solution.....	47
I-	Approches de solution à la faible importance accordée au suivi-évaluation des projets/programmes et aux difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne.....	48
A-	Approches de solutions à la faible importance accordée au suivi-évaluation	48

B-	Approches de solutions aux difficultés à évaluer les projets/programmes à financement interne	48
II-	Approches de solution à l’Inefficacité du système d’information du suivi des projets et programmes	49
	Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	50
	CONCLUSION	51
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	53
	ANNEXES	54
	TABLE DES MATIERES.....	62