



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

@@@@@

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (M.E.S.R.S.)

@@@@@

UNIVERSITÉ D'ABOMEY- CALAVI (U.A.C.)

@@@@@

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (É.N.A.M.)

@@@@@



MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION

POUR L'OBTENTION DU

DIPLÔME DU CYCLE II EN GESTION DES PROJETS

OPTION : MANAGEMENT

FILIÈRE : GESTION DES PROJETS

Année académique : 2014-2015

THÈME :

**CONTRIBUTION À LA DYNAMISATION DU SYSTÈME DE
SUIVI-ÉVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES
DU MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET
DES PROGRAMMES DE DÉNATIONALISATION**

Réalisé et présenté par :

Léocadie HOUVOYEHA

Sous la direction de :

Tuteur de stage :

Habib M. C. TIDJANI

*Directeur de la Programmation et de la
Prospective du M.E.F.P.D.*

Directeur de mémoire :

Dr William COMLAN

Chargé de cours à l'E.N.A.M.

Avril 2016

JURY D'ÉVALUATION DU MÉMOIRE

PRÉSIDENT (E) : Théophile da CRUZ

VICE-PRÉSIDENT (E) : Sosthène O.FOLAHAN

MEMBRE (S) : William COMLAN

AVERTISSEMENT

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

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER	4
CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE ..	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage	5
Section 2 : Choix du problème à résoudre et problématique de l'étude.....	21
CHAPITRE SECOND	29
CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE, REVUE DE LITTÉRATURE, ANALYSE DES DONNÉES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	29
Section 1 : Cadre théorique de résolution de la problématique et revue de littérature y relative ..	30
Section 2 : Choix de la méthodologie, conditions de vérification des hypothèses, analyse des données, approches de solutions et conditions de mise en œuvre.....	44
CONCLUSION	62
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	I
LISTE DES ANNEXES	IV

DÉDICACE

- À ma feuè mère **Delphine HOUVOYEHA** née **AGBALE** qui, de son vivant, a consenti d'énormes sacrifices pour mon éducation depuis ma tendre enfance, que ton âme trouve en cette œuvre le fruit de tes nombreuses peines pour moi. Repos éternel à ton âme ;
- À mon Père **Isidore HOUVOYEHA**, pour son soutien et ses conseils ;
- À mes enfants **Romarc, Prince et Typhaine** pour tous leurs sacrifices.

Je vous dédie ce mémoire et vous prie de trouver ici l'expression de mon affection et de toute ma reconnaissance.

REMERCIEMENTS

- À Monsieur **William COMLAN** qui a accepté avec spontanéité de suivre et de diriger ce mémoire, malgré ses multiples occupations. Nous manquons de mots pour lui témoigner notre profonde gratitude ;
- À nos distingués membres de jury, qui en acceptant de juger ce travail, nous permettent de bénéficier de leurs apports inestimables en vue de l'amélioration dudit document. Nous restons persuadée que leurs remarques, critiques et suggestions constitueront un apport de qualité ;
- À nos éminents professeurs, qui de par leurs enseignements, nous ont outillée pour intervenir avec plus d'efficacité dans la vie professionnelle ;
- Au personnel de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (E.N.A.M) avec à sa tête le Directeur ;
- À Monsieur **Habib M. C. TIDJANI**, Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (DPP/MEFPD) pour son soutien ;

- À Monsieur **Serge AKOHA**, Chef de la Cellule de Suivi-Évaluation du Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation, pour sa disponibilité permanente ;
- À mon époux **Jonas GNIMAGNON**, pour ses sacrifices et son soutien sans faille ;
- À tous mes camarades de la promotion 2013-2015 en Gestion des Projets, cycle II de l'É.N.A.M. et particulièrement les camarades de groupe.

LISTE DES SIGLES

A.O.F	:	Attributions, Organisation et Fonctionnement
B.C.P	:	Bureau Central des Projets
B.P	:	Budget-Programme
Co.Dir	:	Comité de Direction
C.S.E	:	Cellule de Suivi-Évaluation
CDMT	:	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
D.P.P	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
É.N.A.M	:	École Nationale d'Administration et de Magistrature
G.A.R	:	Gestion Axée sur les Résultats
M.E.F.P.D	:	Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation
O.M.D	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
P.C.C	:	Plan de Consommation des Crédits
P.I.P	:	Programme d'Investissement Public
P.P.M	:	Plan de Passation des Marchés
P.S	:	Problème Spécifique
P.T.A	:	Plan de Travail Annuel
P.T.F	:	Partenaires Techniques et Financiers
S&E	:	Suivi-Évaluation
S.C.R.P	:	Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
S.I.G.Fi.P	:	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
T.B.E	:	Tableau de Bord de l'Étude
T.S.E	:	Tableau de Synthèse de l'Étude

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Répartition du P.I.P. par source de financement, gestion 2015 (en FCFA)	11
Tableau II : Synthèse des problèmes à résoudre (P.A.R.).....	20
Tableau III : Tableau de la problématique choisie	28
Tableau IV : Tableau de bord de l'étude « Contribution à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D.»	33
Tableau V : Synthèse de l'étude : Contribution à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D.....	60

LISTE DES FIGURES

- Figure I : Causes du peu de fiabilité de la production des données par les points focaux 50
- Figure II : Causes du retard observé dans la production et la transmission des données 52
- Figure III : Causes de la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation... 54

GLOSSAIRE

Activité : Ensemble de tâches ayant une cohérence entre elles et dont la réalisation est assurée par plusieurs personnes.

Budget-Programme : Cadre de dépense sectorielle à court et à moyen termes (glissant sur trois ans), liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. Il retrace les objectifs, les moyens de mise en œuvre, les bénéficiaires, le calendrier de réalisation et les indicateurs.

Dynamiser un système : Donner de l'énergie, de la vivacité, un nouvel élan à ce système de manière à le rendre dynamique.

Effet : Changement voulu ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement.

Efficacité : L'efficacité mesure le rapport entre les résultats obtenus et les cibles. L'efficacité est définie par la confrontation entre les objectifs préalablement fixés et le résultat atteint. C'est un concept qui mesure donc le degré d'atteinte des objectifs.

Efficience : L'efficience met en rapport les moyens et les résultats et pose la question de la minimisation ou de l'absence de gaspillage. Dans la notion de l'efficience, il y a l'idée de la maîtrise des coûts.

Évaluation : Activité périodique qui consiste à mener des investigations approfondies sur l'état de la mise en œuvre du projet/programme pour apprécier le niveau de réalisation des résultats et des objectifs. Elle consiste à analyser les informations recueillies au cours du processus de suivi et à les apprécier au regard des objectifs poursuivis. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité, la pertinence d'un projet, d'un programme ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles et dégager les enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs prises de décisions.

Impact : Ensemble des changements intervenus dans les conditions de vie des bénéficiaires des actions de développement, tels qu'eux-mêmes et leurs partenaires le perçoivent au moment de l'évaluation ainsi que tout changement durable dans leur environnement auquel le projet a contribué.

Performance : Elle intègre à la fois l'efficacité et l'efficience c'est-à-dire le rapport entre la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés tout en tenant compte des ressources prévues.

Indicateurs de performance : Représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance. Un indicateur doit être SMART (Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini).

Projet : « 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 des contraintes de délais, de coûts et de ressources¹. »

Programme : Ensemble de projets dont les buts convergent vers un objectif global commun. En d'autres termes, c'est une série coordonnée de projets différents dont le cadre politique, l'objectif, le budget et les délais sont clairement définis.

Projet de développement : Intimement liés à l'innovation et au changement, tous les projets sont des projets de développement, en ce qu'ils contribuent d'une façon ou d'une autre au développement de l'organisation. L'expression « projet de développement », toutefois, désigne habituellement une catégorie particulière de projets : ceux qui sont réalisés dans les pays en développement avec l'assistance d'un pays économiquement développé ou d'une organisation multilatérale (Boutinet).

Suivi : Examen quotidien de routine des activités en cours d'exécution. Il est un processus continu par lequel les responsables et le personnel vérifient les différentes parties, étapes et

¹. Dictionnaire de la qualité, AFNOR, 2003, page 149.

tout le processus. Il fait partie intégrante de l'exécution et de la gestion des Projets et Programmes.

Suivi-évaluation : C'est la combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet/programme, à la satisfaction des obligations de recevabilité.

Relation entre suivi et évaluation : Le suivi est un travail de routine qui consiste en un contrôle continu des activités courantes et de leur progrès, alors que l'évaluation examine ce qui a été réalisé.

- Le suivi et l'évaluation se distinguent par la nature de l'information recherchée ;
- Le suivi fournit des données de base à l'évaluation ;
- Le suivi et l'évaluation sont indépendants et/ou 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 (indicateurs de suivi et indicateurs d'évaluation), au niveau des instruments et techniques de mesure.

Le Système de Suivi-Évaluation : C'est un processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation des rapports indiquant les moyens et les compétences nécessaires pour que les résultats de suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décision dans le cadre d'un projet.

Tâches : C'est la plus petite unité de travail dont la réalisation est confiée à une personne et une seule.

RÉSUMÉ

Le Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (M.E.F.P.D) dont la vision est de « proposer et de mettre en œuvre la politique économique, financière et monétaire de l'État » s'est assigné comme objectif principal d'améliorer le cadre de vie des populations et de contribuer à la réduction de la pauvreté au Bénin par l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmes de développement. En effet, en 2015, le MEFPD dispose dans son portefeuille PIP, de vingt-et-un (21) projets et programmes.

Toutefois la pauvreté semble ne pas reculer ce qui amène à s'interroger sur la pertinence de ces interventions et l'efficacité du système de suivi-évaluation mise en place au sein de ce Ministère.

Pour appréhender les difficultés qui minent le système de suivi-évaluation des projets et programmes inscrits au portefeuille du Programme d'Investissement Public (PIP) dudit Ministère, nous avons fait l'état des lieux et dégagé les forces et faiblesses de ce système. L'analyse des faiblesses nous a amené à l'identification de trois groupes de problèmes à résoudre à savoir : (i) des problèmes ayant trait à la planification des projets et programmes du Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (M.E.F.P.D) ; (ii) des problèmes liés à la mobilisation des ressources financières alimentant les projets et programmes et (iii) des problèmes liés au mécanisme de fonctionnement du système de suivi-évaluation des projets et programmes dudit Ministère. Plutôt que de considérer tous ces problèmes, la réflexion s'est appesantie sur le dernier groupe de problèmes à résoudre.

La complexité de ce problème à résoudre et la volonté de proposer des approches de solutions pratiques pour répondre aux préoccupations issues du bilan de la mise en œuvre des projets et programmes inscrits au portefeuille de notre Ministère de tutelle nous ont conduit à la formulation du thème comme suit : « **Contribution à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D** ». Au terme de la spécification de ce problème à résoudre basé sur le problème général du caractère peu dynamique du système de suivi-évaluation des projets et programmes, les trois problèmes spécifiques pris en compte sont :

- la production des données peu fiables par les points focaux (P.S.1) ;
- le retard dans la production et la transmission des données (P.S.2) ;
- la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-évaluation (P.S.3).

La perspective théorique liée au problème général ainsi choisi est l'identification des outils de dynamisation du système de suivi-évaluation. Des hypothèses ont été formulées, leur vérification est faite à travers une approche méthodologique basée sur la collecte et l'analyse des données pour déboucher sur l'établissement du diagnostic de la situation étudiée. A cet effet, nous avons ciblé les coordonnateurs de projets/programmes du MEFPD et leurs collaborateurs, les points focaux et les agents de la CSE.

Le diagnostic a été établi et nous avons suggéré des solutions et recommandations pour faciliter leur mise en œuvre à l'effet de contribuer à l'éradication des causes qui sont à la base des problèmes identifiés pour avoir un système de suivi-évaluation efficace et dynamique.

Ces solutions se résument à la mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes à travers un manuel de procédure conséquent ; la mise en place d'une banque de données sur les projets ; la définition d'un système cohérent de pré archivage des dossiers ; la définition d'une meilleure stratégie de circulation de l'information ; la mise à disposition des ressources suffisantes au profit de la Direction de la Programmation et de la Prospective pour l'accomplissement des missions qui lui sont assignées.

Mots clés : dynamisation – suivi – évaluation – projets/programmes

INTRODUCTION

Après plusieurs décennies de gestion laxiste des ressources publiques, l'amélioration des capacités de gestion des pays en développement est devenue plus qu'une nécessité. Ainsi, pour accélérer la croissance économique et le développement dans les pays pauvres, les institutions de Brettons Wood ont recommandé comme nouvelle pratique de gestion, la bonne gouvernance qui passe par la culture du résultat et la responsabilisation. Aussi, plusieurs projets de développement ont-ils été initiés pour sortir les pays pauvres du sous-développement ambiant qui les caractérisait. Qu'il s'agisse des infrastructures sociocommunitaires (bâtiments scolaires ou administratifs, hôpitaux universitaires, etc.), la concrétisation de ces actions prend souvent la forme d'un projet ou d'un programme. Et c'est certainement la raison pour laquelle l'enseignement de la gestion des projets ou le management des projets prend de nos jours une importance capitale dans nos pays en développement. L'apparition récente dans notre pays de cette nouvelle science de gestion traduit bien la détermination des autorités du Ministère en charge de l'Enseignement supérieur, du monde scientifique et universitaire de mettre à la disposition de nos administrations tant publiques que privées des outils modernes de gestion.

Ce décrochage de l'enseignement de la Gestion des Projets de la science administrative et financière classique traduit on ne peut mieux l'exigence de compétitivité et surtout de rentabilité des unités économiques dans un monde capitaliste de plus en plus complexe.

En dépit de l'omniprésence de ces outils de gestion en perpétuelle perfection, l'on note que la courbe des statistiques portant sur l'échec des projets est toujours ascendante. L'exemple du projet « **Mise en place d'un système de sécurité pour les régies financières** » en dit long. En fait, démarré en 2008, ce projet devrait prendre fin en 2010 mais a été reconduit jusqu'en 2013 pour être sorti du portefeuille du Programme d'Investissement Public (P.I.P) 2014 sans avoir atteint son objectif. D'après nos recherches, l'urgente nécessité de sécuriser les régies financières et de protéger les deniers publics du cambriolage en vogue est à la base de cette décision de prorogation du délai. Mais il faut noter d'abord et avant toute chose, un problème de gouvernance de ce projet qu'illustrent le non-respect des limites temporelles, la mauvaise utilisation des ressources financières mises à la disposition du projet, l'absence de réunions périodiques et l'inaccessibilité des documents aux membres

de l'équipe du projet. L'on note aussi l'absence d'une évaluation à mi-parcours afin de réorienter les activités du projet.

C'est fort de cette situation que nous avons jugé utile de voir dans quelle mesure insuffler un certain dynamisme au pilotage des projets et programmes à travers le thème intitulé : « **Contribution à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation** ».

Le développement de ce thème s'est articulé autour de deux chapitres présentés comme suit :

- Cadre institutionnel, observations de stage et choix de la problématique de l'étude ;
- Cadres théorique et méthodologique de résolution de la problématique, revue de littérature, analyse des données et approches de solutions.

CHAPITRE PREMIER

CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLÉMA- TIQUE DE L'ÉTUDE

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps, la description du cadre institutionnel de l'étude et les observations de stage (Section 1) puis, dans un second temps, le choix du problème à résoudre et la problématique de l'étude (Section 2).

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

Cette section est consacrée à la présentation du cadre institutionnel de l'étude qu'est le Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (paragraphe 1), et à la restitution des observations de stage à travers l'état des lieux (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude : le M.E.F.P.D

Le cadre institutionnel de l'étude est consacré à la présentation du Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation, de sa Direction de la Programmation et de la Prospective, et de la Cellule de Suivi-Évaluation des projets et programmes.

I- Présentation du M.E.F.P.D.

Le Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (M.E.F.P.D.) est régi par le décret n° 2014-757 du 26 décembre 2014 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement.

Aux termes de l'article 1^{er} de ce décret, «le Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation a pour mission de proposer et de mettre en œuvre la politique économique, financière et monétaire de l'État. A ce titre, il est chargé entre autres :

- d'élaborer et de suivre la mise en œuvre de la politique économique et financière du Gouvernement ;
- d'élaborer les programmes de réformes économiques et de coordonner leur exécution ;
- d'élaborer les projets de lois de finances ;

- d'assurer la préparation du Budget Général de l'Etat ;
- d'assurer l'exécution et le contrôle des recettes et des dépenses de l'Etat ;
- d'assurer le suivi et le contrôle des finances des collectivités publiques ;
- d'assurer la gestion et le contrôle permanent des finances publiques ;
- de définir et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière d'endettement et de financement de projets et programmes ;
- de négocier les prêts et les dons et de gérer la dette publique ;
- de rechercher et de mobiliser les ressources extérieures pour le financement des projets, des programmes, des appuis budgétaires et en assurer une bonne gestion ;
- d'assurer le contrôle de la régularité et de l'efficacité de la gestion de tous les fonds publics, ... ».

Pour accomplir sa mission, le M.E.F.P.D est structuré, aux termes de l'article 2 dudit décret, comme suit :

- le Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- les services et personnes directement rattachés au Ministre ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales (dont la Direction de la Programmation et de la Prospective, lieu de stage) ;
- les Directions Générales et les organismes sous tutelle.

II- Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective

La Direction de la Programmation et de la Prospective du M.E.F.P.D, direction centrale à compétence nationale est régie par arrêté n°1866/MEFPD/DC/SGM/DPP du 30 avril 2015 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement. Elle a pour mission de suivre l'exécution des projets et programmes à travers la Cellule de Suivi-Évaluation et d'en faire les évaluations.

Elle est placée sous l'autorité hiérarchique du Secrétaire Général du Ministère et chargée, en collaboration avec les autres directions centrales et générales et les organismes

sous tutelle d'une fonction d'aide aux décisions stratégiques. Elle assure la gestion du processus de planification du Ministère.

À ce titre, elle est chargée entre autres :

- de collecter, de traiter et de diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans les domaines 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 Ministère 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 projets du Ministère ;
- d'élaborer, de suivre et d'évaluer des budgets-programmes 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, les financements pour ces projets et programmes;
- 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 des projets du Ministère.

En termes d'organisation, la D.P.P comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service des Études et de la Prospective ;
- un Service de la Gestion du Système d'Informations ;
- Un Service de la Coopération ;
- Une Cellule de Suivi-Évaluation des Projets et Programmes.

III- Présentation de la Cellule de Suivi-Évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D

La Cellule de Suivi-Évaluation des Projets et Programmes logée à la D.P.P. est régie par arrêté n° 536/MEF/SGM/DPP/SA du 21 avril 2008 portant Création, Attributions, Composition et Fonctionnement des organes de mise en œuvre de la réforme budgétaire au Ministère de l'Économie et des Finances. Elle a pour mission d'assurer pour l'ensemble du Ministère et en collaboration avec toutes les structures concernées, la centralisation et la synthèse des indicateurs de suivi et l'évaluation des impacts des politiques et stratégies de développement en matière de réduction de la pauvreté.

Elle est chargée :

- de définir les indicateurs de performance des Budgets-Programmes ;
- d'assurer le suivi-évaluation des indicateurs des Budgets-Programmes ;
- d'assurer l'élaboration et l'affinement des Budgets-Programmes du Ministère ;
- d'assurer l'élaboration des outils de programmation et de gestion (PTA, PCC, PPM) du Ministère ;
- d'assister les Directions Techniques en matière de programmation, de planification, de budgétisation et de suivi-évaluation des projets et des programmes ;
- d'organiser les opérations de collecte, de traitement et d'analyse des données pour la mesure des indicateurs de performance du Ministère ;
- d'élaborer les bilans trimestriels et annuels d'exécution des Budgets-Programmes.

Paragraphe 2 : Observations de stage sur les activités de la D.P.P.

Durant notre stage, notre attention s'est focalisée sur les facteurs internes et externes à la gestion des projets et programmes au sein de la D.P.P, notamment le projet intitulé "Mise en place d'un système de sécurité pour les régies financières". Les résultats du présent exercice ont été restitués en trois (03) points :

- état des lieux sur la gestion des projets et programmes inscrits dans le Programme d'Investissement Public (P.I.P) ;
- bilan des observations : atouts et problèmes ;
- identification des groupes possibles de problèmes à résoudre.

I- État des lieux

Les constats effectués au cours du stage nous ont permis de renforcer les informations que nous avons déjà avant ce stage, étant donné que nous faisons partie de l'effectif du personnel du Secrétariat Général, structure de tutelle de la D.P.P.

Nous présenterons l'état des lieux suivant les principales activités réalisées par la D.P.P. à travers les trois points ci-après :

- la Planification des projets et programmes ;
- la mobilisation des ressources financières alimentant les projets et programmes ;
- la présentation du mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes.

A- La Planification des projets et programmes

Elle est à la base d'une bonne gestion des performances et de la responsabilité. C'est dans cette logique que s'inscrit le Programme d'Investissements Publics (PIP) qui apparaît comme l'instrument de mise en œuvre de la politique économique et sociale du Gouvernement. Il regroupe un ensemble de projets et programmes cohérents avec les objectifs nationaux de développement et échelonnés sur une période de trois (03) ans. Le PIP s'exécute essentiellement au sein des départements ministériels par gestion budgétaire.

Nous avons constaté qu'au niveau du Ministère de l'Économie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation, le PIP, gestion 2015, par exemple, a visé l'amélioration des performances du Ministère notamment en matière de gestion des finances publiques et du renforcement du cadre macroéconomique. Il est en parfaite adéquation aussi bien avec la mission, les attributions du département, les objectifs de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (S.C.R.P.), 3ème génération que ceux du Millénaire pour le Développement. **Cela dénote une volonté affichée des gouvernants d'effectuer des investissements structurants (force).**

Au-delà de cette volonté, nous avons également noté une certaine cohérence entre les outils de programmation et de gestion d'une part et les documents de référence au niveau national d'autre part (O.M.D, S.C.R.P.) **(force).**

Par ailleurs, les différents niveaux de planification doivent être établis en fonction des buts du processus de planification. Une distinction doit donc être faite entre la planification « stratégique » et la planification « opérationnelle », qui font toutes deux partie intégrante du processus global de définition des priorités et des buts de l'organisation.

La planification stratégique est le processus par lequel une organisation décide où elle veut aller et pourquoi, puis choisit parmi différentes lignes de conduite possibles celle qui maximisera ses chances d'y parvenir. Elle aide l'organisation à adopter une voie à suivre pour répondre aux perspectives et aux défis émergents, tout en préservant une cohérence et une viabilité à long terme. Elle couvre généralement le long terme. Enfin, elle guide l'orientation générale d'une organisation en définissant sa vision et sa mission ainsi que les buts ou les objectifs stratégiques nécessaires pour les réaliser. Les objectifs stratégiques devraient être liés à des secteurs prioritaires d'intervention en fonction des capacités de l'organisation et d'autres parties prenantes ; ils devraient comprendre un calendrier et définir des mécanismes d'évaluation. La planification stratégique suppose également de choisir et de concevoir un cadre de référence décrivant les meilleures lignes de conduite à adopter afin d'atteindre les objectifs fixés.

Au cours de notre stage, nous avons constaté que l'établissement du Budget-Programme participe de cette planification stratégique. Seulement, cet outil n'est pas élaboré à temps. **Nous notons donc un retard dans l'élaboration des outils de planification stratégique (faiblesse).**

Quant à la planification opérationnelle, c'est le processus par lequel, on transforme le projet en un ensemble de tâches exécutables selon une articulation qui optimise l'utilisation des ressources mises à disposition.

À la D.P.P, nous avons noté que des efforts sont faits quotidiennement pour élaborer un Plan de Travail mais seulement pas à temps. **Il s'ensuit donc un retard dans l'élaboration du Plan de travail annuel (faiblesse).**

B- La mobilisation des ressources financières alimentant les projets et programmes

Dans le cadre de la mise en œuvre du P.I.P. gestion 2015, il est alloué au M.E.F.P.D, un crédit de dix-sept milliards cinq cent quatre-vingt-huit millions huit cent trente-huit mille (17.588.838.000) francs CFA dont la répartition est présentée dans le tableau suivant :

Tableau I : Répartition du P.I.P. par source de financement, gestion 2015 (en FCFA)

Année	Ressources intérieures		Ressources extérieures		TOTAL
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	
2015	14 777 838 000	84.02	2 811 000 000	15.98	17.588.838.000

Source : D.P.P/M.E.F.P.D, octobre 2015

Il découle de l'observation de ce tableau que le P.I.P. est fondamentalement financé par les ressources intérieures (84 % des ressources). Nous en déduisons un souci de consacrer la majorité du financement des investissements par des ressources intérieures. **Existence d'un effort évident du financement des investissements par des ressources intérieures (force).**

Les ressources extérieures constituées uniquement de dons servent à cofinancer quatre (04) projets/programmes avec une contrepartie nationale d'un montant de cent quatre-vingt-neuf millions (189.000.000) FCFA.

Les ressources intérieures, outre les crédits de contrepartie, sont destinées essentiellement à la construction et l'équipement de bâtiments administratifs et à l'appui institutionnel aux structures du Ministère.

Par rapport à l'année budgétaire 2014, le crédit alloué au PIP 2015 a connu une augmentation de 7,83% en liaison avec les nouveaux besoins de réalisation d'infrastructures et d'équipements au profit des régies et de renforcement des investissements en portefeuille de l'État.

De plus, le sentier des dotations de crédits d'investissements de 2010 à 2014 est tracé par les crédits intérieurs qui représentent une grande part des crédits d'investissements du Ministère. Les ressources extérieures n'ont pu atteindre leur niveau de 2012 ; une stag-

nation est observée depuis 2013. Cette situation observée dans la mobilisation des ressources extérieures en 2013 et 2014 s'explique, selon nos informations, essentiellement par les limites imposées par le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) qui fixe le montant des crédits alloués notamment le montant du crédit extérieur. Ce montant a toujours été globalement inférieur aux ressources attendues des PTF.

Par ailleurs, l'analyse de la répartition des crédits intérieurs montre qu'environ 5.749.500.000 FCFA, soit 38,91% du PIP sont consacrés à la construction de bâtiments administratifs (postes de Douanes, Recettes-Perceptions du Trésor, Centres des Impôts, bâtiments à usage de bureaux et d'archivage des documents), 2.527.500.000 FCFA soit 17,10% du budget d'investissement au renforcement des capacités des régies financières et à la consolidation du SIGFiP, 2.500.000.000 FCFA soit 16,92% aux investissements en portefeuille (**Source : D.P.P.-M.E.F.P.D, octobre 2015**).

En dépit de l'affectation de ces fonds pour la consolidation du SIGFiP, nous avons quand même noté que ce système est fermé de manière intempestive. **Fermeture intempestive du S.I.G.Fi.P¹ (faiblesse).**

Cette fermeture du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (S.I.G.Fi.P) est dictée par la faible mobilisation des ressources en provenance des régies financières que sont la Douane, les Impôts et le Trésor, et induit à son tour une lenteur de la procédure de mise à disposition des ressources intérieures. **Lenteur de la procédure de mise à disposition des ressources intérieures (faiblesse).**

Il faut signaler que les ressources extérieures (dons), mobilisées à travers la coopération bilatérale et multilatérale, sont obtenues dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme budgétaire et fiscale et de l'appui à l'identification et à la définition des conditions nécessaires à l'accélération de la croissance économique pour la lutte contre la pauvreté.

C- La présentation du mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes.

La réforme budgétaire prescrit une démarche de performance signifiant qu'une attention accrue doit être accordée à la qualité des dépenses publiques. Ainsi, le suivi-évaluation occupe une place de choix en matière de Gestion Axée sur les Résultats (G.A.R).

¹ : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

Le suivi des différentes actions exécutées doit donc être effectué sur la base d'un système fonctionnel de suivi-évaluation que les Ministères doivent mettre en place en leur sein.

La mise en œuvre du budget-programme a nécessité la création de la Cellule de suivi-évaluation.

Le système de suivi-évaluation mis en place au M.E.F.P.D. fonctionne suivant deux paliers à savoir :

- la Cellule de Suivi-Évaluation logée à la D.P.P. composée d'un chef de cellule, d'un statisticien, d'un planificateur, d'un gestionnaire de projets et programmes, d'un financier, d'un secrétaire et d'un personnel de soutien.

- les points focaux créés en vertu des dispositions de l'article 7 de l'arrêté n°536/MEF/SGM/DPP/SA du 21 avril 2008, constituent les démembrements de la Cellule de Suivi-Évaluation dans toutes les autres structures du Ministère. Ils sont chargés entre autres, de mettre en œuvre les activités de suivi-évaluation au niveau de chacune de leurs structures, assurer la collecte et la diffusion des données relatives à l'exécution des activités du Ministère selon des périodicités données.

Au cours de notre stage, nous avons constaté que les agents de ladite Cellule sont surchargés en raison de la kyrielle d'activités à exécuter journalièrement. **Surcharge de travail des agents de la Cellule (faiblesse).**

De même cette surcharge de travail limite la performance des agents de ladite Cellule. **Performance limitée des agents de la Cellule (faiblesse).**

Nous notons également au niveau de la Cellule de Suivi-Evaluation un déficit évident en personnel. Insuffisance de personnel de la Cellule **(faiblesse).**

En réalité, ces points focaux ne disposent pas de plan de formation. **Inexistence de plan de formation pour les points focaux (faiblesse).**

Nous avons constaté que la plupart des informations en provenance de ces points focaux manquent de fiabilité. Il est à déplorer que certaines structures reconduisent les données de la période précédente ou fournissent les données dont la fiabilité est douteuse.

Nous en déduisons alors la production des informations peu fiables en provenance des points focaux (faiblesse).

Aussi, avons-nous constaté une exigüité des bureaux en ce qui concerne les locaux de la Cellule de Suivi-Évaluation. **Exigüité des bureaux (faiblesse).**

Par ailleurs, nous avons constaté, au cours de notre stage, que les coordonnateurs de projets cumulent plusieurs postes de responsabilités en lien avec les structures dont ils relèvent. **Cumul de plusieurs postes de responsabilités par certains coordonnateurs de projets (faiblesse).**

Cette situation de cumul de responsabilités génère des conflits d'intérêts et /ou d'attributions entre les coordonnateurs de projets et les responsables desdites structures, entraînant ainsi une gestion dilettante et laxiste des projets au profit de leurs attributions initiales. **Conflits d'intérêts et /ou d'attributions entre les coordonnateurs de projets et les responsables des structures dont ils relèvent (faiblesse).**

La Cellule de Suivi-Évaluation dans le cadre de l'expérimentation de la Gestion Axée sur les Résultats (G.A.R) dispose de deux catégories d'outils à savoir : les outils de programmation et de gestion et les outils de suivi-évaluation des projets et programmes du secteur.

1- Les outils de programmation et de gestion

Ils comprennent le Budget-Programme, le Plan de Travail Annuel (P.T.A.), le Plan de Passation des Marchés (P.P.M) et le Plan de Consommation des Crédits (P.C.C).

✓ le Budget-Programme (B.P.)

Le Budget-Programme est un cadre de dépense sectoriel à court et à moyen termes (glissant sur 3 ans) liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. Il retrace les objectifs, les moyens de mise en œuvre, les bénéficiaires, le calendrier de réalisation et les indicateurs.

Ici, nous avons noté, une bonne collaboration entre la D.P.P. et le service du budget de la D.R.F.M. en matière d'élaboration du budget. **Bonne collaboration entre la D.P.P. via son service de suivi-évaluation et le service du budget de la D.R.F.M. en matière d'élaboration du budget (force).**

Le B.P. étant un instrument s'échelonnant sur trois ans, il est décliné chaque année en une tranche annuelle pour son exécution : c'est le Plan de Travail Annuel.

✓ **le Plan de Travail Annuel (P.T.A.)**

Encore appelé Plan d'Opérationnalisation (P.O.), le P.T.A. représente la tranche annuelle du B.P. C'est un document de référence pour l'exécution et le suivi-évaluation des activités du Ministère pour l'exercice budgétaire.

Il se présente sous forme d'un tableau qui retrace par sous-programme, les projets/activités et les montants programmés, les tâches découlant des activités, le chronogramme d'exécution de chaque tâche, la pondération (poids de chaque tâche dans l'activité). Pour en assurer une meilleure mise en œuvre, le P.T.A est assorti d'un Plan de Passation des Marchés et d'un Plan de Consommation des Crédits.

✓ **le Plan de Passation des Marchés (P.P.M.)**

Le P.P.M. permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer par le Ministère au cours d'une année ainsi que celle de toutes les actions y afférentes avec des délais.

✓ **le Plan de Consommation de Crédit (P.C.C.)**

C'est un document qui retrace le plan des décaissements ou engagements financiers à effectuer sur chaque projet/activité par période de l'année.

Un canevas de tous ces outils est présenté à **l'annexe n°5** du présent document.

2- Les outils de suivi-évaluation

Les outils de suivi-évaluation découlent pour la plupart des outils de programmation. Au titre de ceux-ci nous avons noté le tableau de suivi du Plan de Travail Annuel (PTA) du M.E.F.P.D., le tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM), le tableau de suivi du Plan de Consommation des Crédits, le tableau de suivi des indicateurs, le point d'exécution cumulé des projets/programmes, les rapports des missions de contrôle et les rapports de performance.

✓ **Le Tableau de suivi du Plan de Travail Annuel du M.E.F.P.D**

Il permet de faire le suivi mensuel cumulé du PTA. Il présente entre autres les projets et activités, les opérations physiques programmées, les opérations physiques réalisées et le bilan d'exécution physique et financière de ces activités tout en faisant ressortir les taux d'exécution physique et financière au regard des pondérations établies.

✓ **Le Tableau de suivi du PPM**

Il permet de suivre, par marché, le planning des tâches et la procédure de passation des marchés jusqu'à la signature. Il permet aussi de calculer le délai moyen de passation des marchés en vue d'apprécier la performance par rapport aux indicateurs y relatifs.

✓ **Le Tableau de suivi du PCC**

Il présente le bilan financier réel sur la base des engagements par rapport au plan prévisionnel de consommation des crédits. Il permet entre autres d'obtenir le taux d'efficacité et d'opérer les ajustements nécessaires.

✓ **Le Tableau de suivi des indicateurs**

C'est le tableau qui permet d'enregistrer les indicateurs clés réalisés au regard de leurs valeurs de base et de leurs valeurs cibles projetées dans le cadre de l'exécution des programmes du Ministère.

✓ **Le point d'exécution cumulé des projets/programmes**

C'est un document qui donne, à une date précise, le point cumulé de l'exécution des projets et programmes inscrits au portefeuille du Ministère à compter de leur date de mise en œuvre.

✓ **Le Rapport des missions de contrôle**

La Cellule de Suivi-Évaluation effectue des missions de contrôle sur le terrain pour apprécier l'état d'avancement et l'impact des réalisations physiques des projets et programmes inscrits au portefeuille du MEFPD et appréhender les difficultés liées à leur exécution.

Elles offrent l'occasion de faire un rapprochement avec les données collectées à travers les fiches de suivi et de formuler les recommandations nécessaires pour améliorer les résultats enregistrés. Ces tournées effectuées sont sanctionnées chacune par un rapport qui présente les observations et les suggestions faites.

✓ **Le rapport de performance**

Le rapport de performance est un document qui permet aux responsables d'apporter la preuve de l'efficacité et de la transparence dans la gestion des crédits pour atteindre les résultats attendus. C'est aussi un document qui présente les missions et objectifs assignés aux gestionnaires de crédits, le niveau d'exécution physique et financière des projets, l'analyse des écarts, l'appréciation des effets et la mesure de la performance enregistrée (efficacité – efficience – économie – qualité des résultats) à travers les indicateurs, les difficultés rencontrées, les suggestions et recommandations nécessaires. Il est établi annuellement par la Cellule de Suivi-Évaluation. Après approbation, le rapport est signé par le Ministre qui le transmet à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

Ces outils existent et sont souvent utilisés. **Existence et utilisation effective des outils de programmation et de suivi-évaluation (force).**

Les différents rapports devant sanctionner l'utilisation effective de ces outils ne sont pas produits à temps, ce qui influence négativement le suivi-évaluation des programmes inscrits au portefeuille du Ministère. **Retard dans la production et la transmission des fiches de collecte de données de la part des points focaux (faiblesse).**

Enfin, nous avons constaté l'absence d'un manuel de procédure. **Absence de manuel de procédure (faiblesse).**

II- Bilan des observations de stage : Atouts et problèmes

Il ressort des observations faites sur les activités de la D.P.P. du M.E.F.P.D. les atouts en termes de forces et opportunités (A) et les problèmes en termes de faiblesses et de menaces (B).

A- Les atouts (forces et opportunités)

Des observations faites et présentées, nous pouvons retenir comme atouts :

- 1) la volonté affichée des gouvernants d'effectuer des investissements structurants ;
- 2) la cohérence entre les outils de programmation et de gestion d'une part et les documents de référence au niveau national d'autre part (O.M.D, S.C.R.P.) ;
- 3) l'effort évident du financement des investissements par des ressources intérieures ;
- 4) la bonne collaboration entre la D.P.P. à travers son service de suivi-évaluation et le service du budget de la D.R.F.M. en matière d'élaboration du budget ;
- 5) l'existence et utilisation effective des outils de programmation et de suivi-évaluation.

B- Les problèmes (faiblesses et menaces)

Les problèmes que nous pouvons retenir sont :

1- Par rapport à la planification des projets et programmes

- a) le retard dans l'élaboration des outils de planification stratégique
- b) le retard dans l'élaboration du Plan de Travail Annuel

2- Par rapport à la mobilisation des ressources financières alimentant les projets et programmes

- c) la fermeture intempestive du S.I.G.Fi.P
- d) la lenteur de la procédure de mise à disposition des ressources internes

3- Par rapport au mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes

- e) la surcharge des agents de la Cellule ;
- f) l'insuffisance du personnel de la Cellule ;
- g) l'inexistence de plan de formation pour les points focaux ;
- h) la production des informations peu fiables provenant des points focaux ;
- i) l'exiguïté des bureaux ;
- j) le cumul de plusieurs postes de responsabilité par certains coordonnateurs de projets ;
- k) les conflits d'intérêts et /ou d'attributions entre les coordonnateurs de projets et les responsables des structures dont ils relèvent ;
- l) le retard dans la production et la transmission des fiches de collecte de données de la part des points focaux ;

- m) l'absence d'un manuel de procédure ;
- n) la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation.

III- Identification des groupes de problèmes à résoudre

Nous procédons à un regroupement par centre d'intérêts des problèmes (A) décelés lors de nos observations de stage pour aboutir à une synthèse des groupes de problèmes possibles (B).

A- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Les centres d'intérêts retenus se présentent comme suit :

- Centre d'intérêt n°1 : la planification des projets et programmes ;
- Centre d'intérêt n°2 : la mobilisation des ressources financières alimentant les projets et programmes ;
- Centre d'intérêt n°3 : l'analyse du mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes.

Les différents problèmes spécifiques sont associés à chaque centre d'intérêt comme synthétisé dans le tableau n°II.

B- Synthèse des problèmes à résoudre

Cette synthèse est présentée dans le tableau n°II.

Tableau II : Synthèse des problèmes à résoudre (P.A.R.)

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Angles d'observation	Problèmes à résoudre (P.A.R.)		Libellés des P.A.R.
			Problèmes spécifiques	Problèmes généraux (P.G.)	
1	La planification des projets et programmes	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - retard dans l'élaboration des outils de planification stratégique - retard dans l'élaboration du Plan de Travail Annuel 	Planification peu efficace des projets et programmes du M.E.F.P.D.	Efficacité limitée de la planification des projets et programmes du M.E.F.P.D.
2	La mobilisation des ressources financières alimentant les projets et programmes	Optimisation	<ul style="list-style-type: none"> - fermeture intempestive du S.I.G.Fi.P - lenteur de la procédure de mise à disposition des ressources internes 	Mobilisation non-optimale des ressources financières pour les projets et programmes	Mobilisation non-optimale des ressources alimentant les projets et programmes
3	L'analyse du mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes	Dynamisation	<ul style="list-style-type: none"> - surcharge des agents de la Cellule ; - insuffisance du personnel de la Cellule ; - inexistence de plan de formation pour les points focaux ; - production des informations peu fiables provenant des points focaux ; - exigüité des bureaux ; - cumul de plusieurs postes de responsabilité par certains coordonnateurs de projets ; - conflits d'intérêts et /ou d'attributions entre les coordonnateurs de projets et les responsables des structures dont ils relèvent ; - retard dans la production et la transmission des fiches de collecte de données de la part des points focaux ; - absence d'un manuel de procédure. - Performance limitée des agents de la CSE 	Système de suivi-évaluation des projets et programmes peu performant	Caractère peu performant du système de suivi-évaluation des projets et programmes

Source : Inventaire des problèmes issus de nos observations de stage, octobre 2015.

La présentation du cadre institutionnel de l'étude et des observations de stage nous permet d'orienter logiquement nos réflexions sur le choix de la problématique de ladite étude.

Section 2 : Choix du problème à résoudre et problématique de l'étude

Dans cette section, nous avons opéré le choix du groupe de problèmes le plus pertinent à nos yeux et dégagé la perspective théorique.

Paragraphe 1 : Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude

I- Choix et spécification du problème à résoudre et du thème de l'étude

A- Choix du groupe de problèmes à résoudre

Une relecture des différents groupes de problèmes identifiés laisse percevoir que les centres d'intérêt ciblés sont des préoccupations auxquelles la D.P.P. doit résolument apporter des réponses concrètes en vue d'une dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes en général. Il s'agit des groupes de problèmes suivants :

- la Planification non-efficace des projets et programmes du M.E.F.P.D. ;
- la Mobilisation non-optimale des ressources financières pour les projets et programmes ;
- le Système de suivi-évaluation des projets et programmes peu dynamique.

Ces différents problèmes identifiés méritent chacun une résolution pour la bonne marche de la structure. Mais ne pouvant pas nous livrer à une si vaste entreprise, nous avons alors privilégié le groupe de problèmes qui nous paraît le plus pertinent. La pertinence d'un tel groupe est caractérisée par deux éléments : d'abord notre aptitude à mieux traiter le sujet et ensuite, les réelles préoccupations des acteurs impliqués dans le système de suivi-évaluation des projets et programmes.

D'abord, le groupe de problèmes n°1 lié à la planification des projets et programmes a déjà fait l'objet de réflexions au cours de plusieurs réunions et ateliers sanctionnés par des recommandations en termes de diligence à observer dans l'élaboration du Plan de Travail Annuel. Il apparaît comme un outil essentiel de planification et les participants ont convenu de la nécessité de le confectionner avant le lancement de l'exécution du budget de l'État de l'année en cours.

Ensuite, la résolution du groupe de problèmes n°2 relatif à la mobilisation non-optimale des ressources financières pour les projets et programmes nécessite des connaissances spécifiques en matière de stratégie de mobilisation des ressources financières. Ne disposant pas de ces connaissances spécifiques, le groupe de problèmes n°2 n'a pu être abordé dans le cadre de la présente recherche.

Enfin, le groupe de problèmes n°3 a trait au caractère peu dynamique du système de suivi-évaluation des projets et programmes et soulève plusieurs problèmes suivant des aspects divers qui méritent d'être pris en compte pour orienter la gestion des projets vers des résultats probants. C'est pourquoi ce groupe de problèmes à résoudre a fait l'objet de notre étude. Les problèmes spécifiques bruts y relatifs sont au nombre de dix (10) :

- (1) la Surcharge des agents de la Cellule ;
- (2) l'insuffisance du personnel de la Cellule ;
- (3) l'inexistence de plan de formation pour les points focaux ;
- (4) la production des informations peu fiables provenant des points focaux ;
- (5) l'exiguïté des bureaux ;
- (6) le cumul de plusieurs postes de responsabilité par certains coordonnateurs de projets ;
- (7) les conflits d'intérêts et /ou d'attributions entre les coordonnateurs de projets et les responsables des structures dont ils relèvent ;
- (8) le retard dans la production et la transmission des fiches de collecte de données de la part des points focaux ;
- (9) l'absence d'un manuel de procédure ;
- (10) la performance limitée des agents de la Cellule.

La prochaine étape est de préciser les contours du groupe de problèmes choisi et de se débarrasser des problèmes spécifiques qui ne méritent pas ou ne méritent plus d'être résolus : il s'agit de la spécification du groupe de problèmes à résoudre.

B- Spécification du problème à résoudre

La spécification du groupe de problèmes à résoudre passe d'abord par la précision des contours du groupe de problèmes choisi et finit par l'élagage de problèmes spécifiques.

1- Précision des contours du groupe de problèmes choisi

Le choix du groupe de problèmes à résoudre n°3 relatif au système de suivi-évaluation des projets et programmes peu dynamique nous renseigne sur les difficultés liées à la qualité non-satisfaisante du suivi-évaluation des projets et programmes.

Nos observations de stage, bien qu'ayant montré une liste non moins importante des atouts dont dispose la D.P.P, ont permis de relever aussi dix (10) problèmes qui entravent les efforts de la structure. Au regard des réformes à mettre en place et surtout à partir des résultats non encore satisfaisants, il convient de s'interroger sur la pertinence du mécanisme mis en place pour le suivi-évaluation des projets et programmes, les outils indispensables y afférents, la mise en œuvre de ces outils et leurs influences sur le suivi-évaluation.

Aujourd'hui plus que jamais, une certaine dynamique doit être insufflée au mécanisme de suivi-évaluation grâce aux outils de gestion que notre formation professionnelle nous permet de proposer.

2- Élagage des problèmes spécifiques

Le problème de surcharge des agents de la Cellule est en réalité une conséquence du problème d'insuffisance du personnel. Or, il suffit d'établir un plan de recrutement et de répartition du personnel pour que l'effectif de ladite Cellule soit renforcé. De ce fait, ces deux problèmes sont écartés. Sur l'exiguïté des bureaux, une construction de nouveaux locaux peut permettre de faire en sorte que ce problème ne persiste plus. Sur l'absence de manuel de procédure, un cabinet spécialisé en la matière peut se charger de l'élaboration pour que ce problème ne persiste plus. Donc, ce problème est écarté. En ce qui concerne l'inexistence d'un plan de formation pour les points focaux, il appartient à la Direction des

Ressources Humaines de le concevoir en tenant compte des besoins réels desdits points focaux. Ainsi, ce problème ne persistera plus. Pour ce qui concerne le retard dans la production et la transmission des fiches de collecte de données de la part des points focaux, il sera retenu à cause de sa complexité. Ce problème nécessite une réflexion approfondie appelant des outils de collecte et de transmission des données. Le cumul de plusieurs postes de responsabilité par certains coordonnateurs de projets est un problème qui est à la base de celui des conflits d'intérêts et /ou d'attributions entre les coordonnateurs de projets et les responsables des structures dont ils relèvent. Il appartient aux responsables des différentes structures sous tutelle du Ministère et aux autorités habilitées à nommer, de prendre la mesure de la situation pour mettre un terme à cette confusion. Cela relève beaucoup plus de la volonté politique. La production des informations peu fiables provenant des points focaux est un problème qui apparaît complexe surtout quand on se réfère à la sensibilité des données. Sur cette base, ce problème sera retenu. La performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation est un problème qui nécessite beaucoup de réflexions approfondies, il sera donc retenu.

Sur la base de toutes ces considérations, nous retenons dans le cadre de notre étude, les trois (3) problèmes spécifiques ci-après :

- la production des données peu fiables par les points focaux (P.S.1) ;
- le retard dans la production et la transmission des données(P.S.2) ;
- la performance limitée des agents de la Cellule de suivi-évaluation (P.S.3).

La réflexion sur ces trois problèmes spécifiques permet d'orienter le choix du thème de l'étude.

II- Choix du thème de l'étude

Il importe de rappeler que nous avons choisi parmi les groupes de problèmes possibles celui relatif au mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes. Ce groupe de problèmes se présente comme suit :

- **Problème général**

Système de suivi-évaluation des projets et programmes peu dynamique

- **Problèmes spécifiques**

- production des données peu fiables par les points focaux ;
- retard dans la production et la transmission des données ;
- performance limitée des agents de la Cellule de suivi-évaluation.

Ainsi, nous avons libellé notre thème comme suit : « **Contribution à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D** ».

La perspective théorique de réflexion sur le groupe de problèmes à résoudre nous a permis de formuler la problématique de l'étude.

Paragraphe 2 : Formulation de la problématique de l'étude

Étant donné le thème de l'étude choisi, il importe de préciser d'une part, la perspective théorique pouvant nous permettre d'identifier les angles de réflexion sur les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence sur le problème général et d'autre part, la problématique de l'étude dans sa double dimension problème et perspective théorique.

I- Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre

En fait, la perspective théorique de réflexion et d'analyse sera présentée d'une part, par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

A- Perspective théorique de réflexion sur le problème général

Rappelons que notre problème général est centré sur le caractère peu dynamique du système de suivi-évaluation des projets et programmes.

En règle générale, insuffler un dynamisme à un système nécessite un certain nombre d'outils, d'indicateurs qui permettent d'apprécier objectivement les prestations d'une organisation. La D.P.P. et très précisément, la Cellule de suivi-évaluation étant une structure publique, doit mettre en place des mécanismes qui permettent de bien gérer les projets et programmes inscrits au portefeuille du Ministère en charge des Finances. En d'autres termes, pour rendre ce système dynamique, nous allons identifier les leviers d'actions qui mettent fin aux goulots d'étranglement.

Nous retenons donc que notre problème général est basé sur **les outils de dynamisation du système de suivi-évaluation**. Cette perspective théorique générale est ici subdivisée en perspectives théoriques spécifiques liées à chaque problème spécifique.

B- Perspectives théoriques liées aux problèmes spécifiques

Il s'agit d'identifier pour chaque problème spécifique l'approche générique autour de laquelle se fera la revue de littérature plus tard.

1- Perspective théorique liée au problème spécifique n°1

Au sujet de la production des données peu fiables par les points focaux, il faut remarquer que les informations et documents qui parviennent à la Cellule de Suivi-Évaluation ne sont souvent pas conformes aux réalités. Les données représentant la matière première de toute action ou activité du projet, il va de soi que leur non-fiabilité ait une conséquence négative sur le pilotage à terme dudit projet.

Sur cette base, l'angle de réflexion sur ce problème a fait référence à l'approche spécifique d'identification des outils assurant la fiabilité des informations en provenance des points focaux.

2- Perspective théorique liée au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est relatif au retard dans la production et la transmission des données. Ce problème apparaît comme une des manifestations du problème général en étude en ce sens que la lenteur dans la production desdites données traduit le manque de dynamisme de tout le système de suivi-évaluation.

Sur cette base, le cœur théorique de réflexion s'est inspiré de l'approche théorique spécifique des outils d'accélération du processus de production et de transmission des données.

3- Perspective théorique liée au problème spécifique n°3

À propos de la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation, nous avons relevé que les objectifs assignés aux agents ne sont pas atteints.

Sur ce point, l'angle de réflexion de ce problème s'est focalisé sur la perspective spécifique d'identification des leviers d'actions pour une bonne performance des agents de la Cellule.

II- Formulation de la problématique de l'étude

Formuler la problématique de l'étude revient à rappeler le P.A.R. choisi et la perspective théorique y relative. Le système de Suivi-Évaluation des projets et programmes du Ministère en charge des Finances paraît aujourd'hui peu dynamique au regard des difficultés rencontrées en termes de production des données peu fiables par les points focaux, de retard dans la production et la transmission desdites données et de la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation.

Pour atteindre la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes, il faut réussir à mettre en interaction les options d'efficacité liées aux différents problèmes spécifiques en résolution. Cette réalité de recherche permet de libeller la problématique comme suit : « **Problématique de la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes.** »

La formulation de la problématique est synthétisée dans le tableau n°3 pour faciliter une meilleure compréhension du présent passage de notre recherche.

Tableau III : Tableau de la problématique choisie

Niveaux	Éléments de la problématique		Libellé de la problématique choisie
	Groupe de problèmes à résoudre	Perspectives théoriques retenues	
Niveau général	Système de suivi-évaluation des projets et programmes peu dynamique	Outils de dynamisation du système de suivi-évaluation	Problématique de la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes
Niveaux spécifiques	1 Production des données peu fiables par les points focaux	Outils assurant la fiabilité des informations en provenance des points focaux.	
	2 Retard dans la production et la transmission des données	Technique permettant l'accélération du processus de production et de transmission des données.	
	3 Performance limitée des agents de la Cellule de suivi-évaluation	Leviers d'actions pour améliorer la performance des agents de la Cellule.	

Source : Synthèse du processus de ciblage de la problématique, novembre 2015

Les cadres institutionnel et physique de l'étude présentés, les observations de stage restituées et la problématique de l'étude ciblée, il devient opportun d'orienter nos réflexions sur les cadres théorique et méthodologique de résolution de la problématique de dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes à travers un deuxième chapitre.

CHAPITRE SECOND

CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE, REVUE DE LITTÉRATURE, ANALYSE DES DONNÉES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Ce chapitre traite non seulement du cadre théorique de la résolution de la problématique (objectifs et hypothèses de recherche), mais aussi et surtout de la revue de littérature (Section 1), et du choix de la méthodologie de recherche, des conditions de vérification des hypothèses, de l'analyse des données, des approches de solutions et des conditions de mise en œuvre d'autre part (Section 2).

Section 1 : Cadre théorique de résolution de la problématique et revue de littérature y relative

Dans cette section, il a été successivement abordé le cadre théorique de résolution de la problématique (objectifs et hypothèses), le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature.

Paragraphe 1 : Cadre théorique : objectifs et hypothèses de recherche et Tableau de bord de l'étude

I- Cadre théorique de base de l'étude : Objectifs et hypothèses de recherche

A- Objectifs de l'étude

La présente étude vise des objectifs qui sont fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se décline en objectifs général et spécifiques.

Avant d'arriver à ces objectifs, rappelons que le problème général de l'étude réside dans le caractère peu dynamique du système de suivi-évaluation des projets et programmes et que les problèmes spécifiques associés sont :

- la production des données peu fiables par les points focaux ;
- le retard dans la production et la transmission des données ;
- la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation.

• Objectif général

Il s'agit ici de déterminer les conditions de dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D.

- **Objectifs spécifiques**

Les objectifs spécifiques de recherche se résument comme suit :

- pour le problème spécifique n°1 : identifier les techniques et méthodes de fiabilisation des données produites par les points focaux ;
- pour le problème spécifique n°2 : proposer des mesures visant à favoriser la production et la transmission des données dans les délais ;
- pour le problème spécifique n°3 : apporter des solutions destinées à améliorer la performance des agents de la Cellule.

B- Hypothèses de l'étude

Une hypothèse est une réponse provisoire à une interrogation formulée par rapport à un élément de la problématique. Cette interrogation se pose de la manière suivante : selon vous, qu'est-ce qui peut justifier ou expliquer le problème P_i^1 ? De manière précise, nous allons identifier à partir des problèmes, les causes éventuelles et formuler les hypothèses. À cet effet, nous identifions la cause la plus plausible et qui sera retenue pour la formulation de l'hypothèse, c'est-à-dire celle qui semble mieux expliquer le problème à résoudre. Ces hypothèses peuvent être confirmées ou infirmées à l'issue des données de l'enquête.

Pour chaque problème spécifique, les hypothèses se présentent comme suit :

- pour l'hypothèse n°1 : la production de données peu fiables par les points focaux est due à l'insuffisance de formation desdits points focaux et à la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées ;
- pour l'hypothèse n°2 : le retard dans la production et la transmission des données s'explique par le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction ;
- pour l'hypothèse n°3 : La performance limitée des agents de la cellule est justifiée par la surcharge de travail au niveau des agents de ladite cellule.

Les détails de la formulation des hypothèses se retrouvent en annexe n°3.

¹ : P_i = Problème de rang i

Afin de poursuivre aisément la présente étude, toutes les informations essentielles (problématique, objectifs poursuivis, causes supposées et hypothèses formulées) sont regroupées dans un tableau dénommé *Tableau de bord de l'étude (TBE)*.

II- Tableau de bord de l'étude

Nous ne pouvons présenter le tableau de bord de l'étude (tableau n° IV) sans évoquer son rôle. C'est un outil récapitulatif des principaux repères de la recherche effectuée. Il est constitué de la problématique choisie, des problèmes spécifiques retenus, des objectifs, des causes supposées et des hypothèses de l'étude. Aussi sert-il de repère à l'évolution future de l'étude en termes de méthodologie à adopter, de la revue de littérature, du diagnostic puis de la solution à proposer. Il se présente comme suit :

Tableau IV : Tableau de bord de l'étude « Contribution à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D.»

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Problème général : système de suivi-évaluation des projets et programmes peu dynamique	Objectif général : déterminer les conditions de dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D.	-	-
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n°1 : production de données peu fiables par les points focaux	Objectif de recherche n°1: identifier les techniques et méthodes de fiabilisation des données produites par les points focaux	Cause spécifique n°1 : insuffisance de formation et défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées	Hypothèse spécifique n°1 : la production de données peu fiables par les points focaux est due à l'insuffisance de formation et à la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées
	2	Problème spécifique n°2 : retard dans la production et la transmission des données	Objectif de recherche n°2: Proposer des mesures visant à favoriser la production et la transmission des données	Cause spécifique n°2 : le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction	Hypothèse spécifique n°2 : le retard dans la production et la transmission des données s'explique par le peu d'intérêt de certains points

			dans les délais		focaux dû au manque de sanction
	3	Problème spécifique n°3 : Performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation	Objectif de recherche n°3: Apporter des solutions destinées à améliorer la performance des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation	Cause spécifique n°3 : Surcharge de travail au niveau des agents de la Cellule de la Cellule de Suivi-Évaluation	Hypothèse spécifique n°3 : la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation est justifiée par leur surcharge de travail

Source : Synthèse des éléments des états des lieux et repères à mi-parcours de l'étude, novembre 2015

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Il sera question ici de donner un aperçu sur les apports des auteurs, des études antérieures en ce qui concerne notre problème général et particulièrement sur ses problèmes spécifiques.

La revue de littérature est un exercice de lecture de la documentation mobilisée afin de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution en termes d'outils de mobilisation et d'analyse des données. Elle est organisée autour des points suivants :

- Contributions antérieures sur le problème général du caractère peu dynamique du système de suivi-évaluation des projets et programmes ;
- Contribution antérieures sur le caractère peu fiable des données produites par les points focaux ;
- Point des connaissances antérieures sur le problème du retard dans la production et la transmission des données ;
- Point des connaissances antérieures sur la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation.

I- Contributions antérieures sur le problème général du caractère peu dynamique du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D

Notre objectif général étant de déterminer les conditions de dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D, nous aurons pour base de recherche la thématique de la dynamisation du suivi-évaluation des projets. Ceci nous amène d'abord à préciser le sens de certains mots clés (1) avant l'étude des éléments de dynamisation y afférents (2).

A- Clarifications conceptuelles

Les termes concernés sont les suivants : dynamisation, projet, programme, suivi, évaluation, suivi-évaluation.

- **Dynamisation** : par dynamisation, il faut entendre le désir de donner de l'énergie, un nouvel élan à un système.

- **Projet** : pour Jolivet (2003), le mot projet a deux sens différents : le chemin (l'action de projeter = jeter en avant) et le point d'arrivée (l'objet du projet, par exemple, le produit). La norme ISO 9000 définit le projet 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 des contraintes de délais de coûts et de ressources⁴ ».

- **Programme** : le guide de l'analyse coûts-avantages (Fonds structurels-FEDER, Fonds de cohésion et ISPA) des projets d'investissement (2003), décrit le programme en ces termes : « série coordonnée de projets différents dont le cadre politique, l'objectif, le budget et les délais sont clairement définis ». Selon le groupe canadien MDS (2008), un programme est un ensemble de projets dont les buts convergent vers un objectif global commun.

- **Suivi** : la Banque Mondiale (BM) définit le suivi comme étant « 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 ». Selon l'OCDE⁵ (2002) ; « le suivi est une fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires de projets et programmes de développement en cours des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués ». Il ressort de ces définitions 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 du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion quotidienne. L'intérêt du suivi est de fournir des inputs à l'évaluation qui, elle, est une notion complémentaire.

- **Évaluation** : selon la Banque Mondiale (BM), l'évaluation est « une mesure aussi systématique et objective que possible des résultats d'un projet, programme ou politique, en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérences, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». L'évaluation est « un exa-

⁴ : Dictionnaire de la qualité, AFNOR, 2003, page 149.

⁵ : Organisation de Coopération et de Développement Économique.

men systématique (et aussi objective que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacités, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions » (Guide pratique des suivis-évaluations des projets). L'évaluation ne peut être facilement et concrètement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux.

Le Fonds des Nations-Unies pour la Population (FNUAP) a présenté une trousse d'outils des administrateurs de programmes pour le suivi et l'évaluation accessibles sur le site <http://www.unfpa.org>. Dans la partie V intitulée "Comment communiquer et utiliser les résultats du suivi", il est précisé que l'une des importantes tâches à accomplir pendant le suivi des projets et programmes est d'en diffuser les résultats auprès des utilisateurs potentiels. Il est cependant capital de s'être déjà assuré que le suivi a produit une information crédible et en temps voulu, afin d'examiner avec soins ce qui n'a pas bien marché et faire des recommandations dans le sens de l'obtention des changements souhaités.

Dans son mémoire « Contribution pour une mise en place du système de suivi-évaluation performant du budget-programme au Bénin », AMOUSSOU-GUENOU M. H. S. A. (Juillet 2007), estime que pour rendre performant le système de suivi-évaluation, il apparaît urgent et nécessaire de recruter du personnel qualifié en nombre suffisant en priorisant le capital technologique (savoir et savoir-faire).

Robert BUTTRICK dans le "Guide exhaustif du management de projet", 3^e édition, Source d'or, Paris 2004, affirme « Le management des projets n'est après tout, que l'application de notre bon sens. Toutes les organisations affirment que leurs salariés sont leur actif le plus important. Mais en réalité aucune organisation, aussi performante soit-elle, ne détient le monopole des "meilleurs employés". Elle est tout simplement plus compétente pour tirer des personnes ordinaires des résultats extraordinaires et de quelques personnes extraordinaires, des résultats exceptionnels. Il suffit d'une structure et d'un environnement approprié, de quelques spécialistes en management de projet et l'entreprise obtient ainsi une base solide pour édifier des projets réussis ». Aussi bien AMOUSSOU-GUENOU que Robert BUTTRICK proposent, pour un meilleur suivi, le renforcement des capacités des organisations par la création d'un environnement favorable, l'existence de ressources humaines en nombre suffisant et de qualité, puis l'allocation des ressources financières conséquentes.

Suivi-évaluation : C'est la combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet/programme, à la satisfaction des obligations de recevabilité.

Une fois que les différentes notions ont été clarifiées, il est normal d'orienter nos réflexions sur comment dynamiser concrètement le système de suivi-évaluation d'un projet.

B- Les éléments de dynamisation du suivi-évaluation des projets

Pour que le suivi-évaluation (S&E) soit efficace ou dynamique, quatre tâches de base doivent être accomplies:

- a) la conception et la mise en place du système;
- b) la collecte et la gestion de l'information;
- c) la réflexion critique (sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie) en vue d'améliorer l'action;
- d) la communication des résultats et la production des rapports correspondants.

- **La conception et la mise en place du système de S&E**, pour laquelle il faut commencer par déterminer l'information nécessaire pour pouvoir guider la stratégie du projet, assurer l'efficacité des opérations et la préparation des rapports destinés aux instances externes. Il faudra ensuite décider comment sera rassemblée et analysée cette information.

- **La mise en œuvre du système de S&E qui consiste à rassembler et à gérer l'information**. On peut utiliser à cet effet des approches plus ou moins structurées. L'information provient du suivi des produits, effets et impacts, et du contrôle des opérations du projet (par exemple, réalisation des activités, gestion financière et utilisation des ressources).

- **Intervention des acteurs et partenaires du projet dans la réflexion critique** : une fois l'information rassemblée, il faut qu'elle soit analysée et discutée par les personnes qui sont impliquées dans le projet. Cela peut se faire dans un cadre formel, par exemple lors de l'atelier consacré au bilan annuel du projet, ou de façon informelle comme lors de conversations avec les agriculteurs à l'occasion des visites hebdomadaires sur le terrain. Ces réflexions et discussions mettront probablement en évidence des lacunes dans l'information,

ce qui rendra nécessaire une adaptation du schéma de S&E pour faire en sorte que les informations nécessaires soient bien recueillies.

- **Communication des résultats du S&E** à ceux qui doivent les utiliser. C'est alors seulement que le système de S&E aura rempli sa mission. L'établissement des rapports à l'intention des organismes de financement est un des éléments de la communication des résultats, mais elle en comprend beaucoup d'autres. Par exemple, les responsables de projet doivent pouvoir comprendre les problèmes que rencontre le personnel sur le terrain. L'état d'avancement du projet et les problèmes de mise en œuvre doivent être exposés aux différents acteurs concernés de manière à trouver conjointement des solutions.

Enfin, les résultats du S&E, c'est-à-dire à la fois les processus de communication et d'information amélioreront la stratégie et les opérations du projet.

II- Contributions antérieures sur le caractère peu fiable des données produites par les points focaux

Rappelons que notre objectif spécifique de recherche est d'identifier les techniques et méthodes de fiabilisation des données produites par les points focaux et que notre hypothèse est formulée comme suit : la production de données peu fiables par les points focaux est due à l'insuffisance de formation et à la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées. Nous avons ainsi pour base de recherche la thématique de la fiabilité des données provenant des points focaux. Les résultats de cette recherche se présentent comme suit :

En général, un système est fiable lorsque la probabilité de remplir sa mission sur une durée donnée correspond à celle spécifiée dans le cahier des charges. Pour réaliser cette fiabilité des données, il faut, non seulement, s'en référer aux variables, aux sources mais également et surtout aux méthodes de collecte desdites données.

III- Point des connaissances antérieures sur le problème du retard dans la production et la transmission des données

Rappelons que notre objectif spécifique de recherche est de proposer des mesures visant à favoriser la production et la transmission des données dans les délais et que notre

hypothèse est formulée comme suit : le retard dans la production et la transmission des données s'explique par le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction. La thématique liée à ce problème spécifique n°2 est **l'importance du suivi en matière de production et de transmission des données.**

En effet, traiter de l'importance du suivi dans la production des données revient à relever la valeur des indicateurs, éléments essentiels du suivi. Ces indicateurs doivent être appliqués à tous les niveaux du cadre logique du projet/programme. Il s'agit de définir, à partir des priorités et de la capacité existante, la structure du système de suivi et le degré de détail auquel le suivi doit être réalisé pour répondre aux besoins des différentes catégories d'utilisateurs.

Les informations sur l'opérationnalisation des indicateurs sont intégrées dans une matrice. La structure du cadre retenu indique les éléments suivants :

- indicateurs ;
- variables / Informations nécessaires ;
- méthodes, échantillonnages, activités à mener ;
- date et fréquence de collecte ;
- personnes responsables de la collecte ;
- qui collecte et analyse les données ;
- outils /documentation.

Cette matrice du suivi-évaluation devient l'outil de première référence et le plus important du système de suivi-évaluation de tout projet/programme car il présente de manière synoptique et récapitulative l'ensemble des réflexions internes à mener en vue d'opérationnaliser les indicateurs. Cette matrice de suivi-évaluation des indicateurs est de préférence élaborée lors de la phase d'initiation du projet. Toutefois, il s'agit de la revoir et l'améliorer périodiquement.

IV- Point des connaissances antérieures sur la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation

Dans le but de définir les conditions de performance des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation, nous sommes partie de l'hypothèse selon laquelle : « La performance limitée

des agents de la cellule est justifiée par la surcharge de travail au niveau de ces agents ». Nous avons ainsi pour base de recherche **la performance des agents**.

A- Le concept de performance

La performance est définie comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété desdits objectifs ». Cette réalisation pouvant se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens du processus qui mène au résultat (action). Il va de soi que la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints par comparaison avec les résultats souhaités.

La notion de performance définie, nous verrons les leviers pouvant accroître celle du personnel.

B- Les leviers touchant la performance des agents

Le management des hommes est un premier axe d'amélioration de la performance. En effet, la création de valeurs collectives commence par la motivation individuelle et l'optimisation de la gestion des potentiels. Pour cela, le manager doit acquérir de nouvelles compétences dites compétences sociales.

En effet, si tout ce qui touche à la rémunération (part variable, promotion sociale, intéressement) est un outil de motivation incontournable, qui vient d'ailleurs souvent en premier à l'esprit, il nous est apparu nécessaire mais pas forcément suffisant. C'est à cet égard que nous avons identifié la nécessité d'une stratégie globale de motivation, bien plus large que la politique de rémunération et qui doit prendre en compte des leviers immatériels.

Il faut également retenir le fait que les systèmes de motivation ne suffisent pas à eux seuls pour atteindre de la performance. Il faut mettre l'accent sur les valeurs de l'entreprise ou de l'organisation à savoir :

✓ **Le sens de l'action**

Il faut que chacun puisse clairement identifier ce en quoi son action quotidienne, si modeste soit-elle, contribue au bon fonctionnement de l'organisation et donc à la réalisation de l'objectif collectif (ou global).

✓ **L'image de marque**

Les valeurs contribuent à donner des repères, à rendre les salariés heureux dans leur travail et fiers de leur entreprise, dont elles renforcent l'image de marque. Ainsi, de nombreuses organisations déploient des chartes, qui précisent en quelques mots-clés ou idées marquantes les valeurs choisies.

Par ailleurs, pour la performance du personnel, il faut également insister sur les conditions d'exercice de l'activité que sont : l'ambiance, la gestion du temps, la responsabilisation, la compétition positive.

✓ **L'ambiance**

L'élément principal qui participe à une bonne ambiance de travail est la communication. CONNEX considère que la communication ne doit pas être exclusivement centrée sur les résultats économiques.

L'esprit d'équipe reste un élément fondateur dans les ambiances de travail, même si ce n'est pas le plus simple à mettre en œuvre. Il génère de la créativité. Pour qu'un fonctionnement en équipe soit efficace, les salariés doivent avoir compris en quoi ce type de fonctionnement contribue à la performance globale, par la synergie des performances individuelles.

✓ **La gestion du temps**

La question de la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est de plus en plus prégnante. Elle touche essentiellement les jeunes générations, plus exigeantes dans ce domaine. On notera à ce propos qu'en Allemagne 40 % des femmes de 25 à 40 ans ayant une qualification académique n'ont pas d'enfant. Faut-il y voir un lien de cause à effet ? Sachant en outre que les femmes ont un taux d'emploi faible, les entreprises peuvent interve-

nir dans le domaine de la garde d'enfants pour faciliter la gestion du temps, des femmes en particulier.

✓ **La responsabilisation**

Elle consiste principalement dans la capacité de tout individu à influencer sa propre situation de travail.

Elle s'accompagne notamment d'un mode d'organisation avec des niveaux hiérarchiques peu nombreux, laissant la place à une plus grande autonomie dans la prise de décision, sans avoir recours trop fréquemment au responsable supérieur.

✓ **La compétition positive**

Elle consiste à instaurer un dialogue entre les membres de son équipe pour apporter des idées neuves dans le but d'atteindre la performance. Pour cela, il faut être en capacité de favoriser les critiques positives, dans un esprit d'amélioration, entre les membres de l'équipe. Stimuler l'équipe pour avoir des idées originales qui permettent de se dépasser est le choix retenu. C'est la compétition à la bonne idée.

Elle ne s'inscrit pas dans la recherche d'une réussite individuelle en tant que telle mais dans la recherche d'une contribution à la réussite collective.

En dehors de la revue de littérature, le choix de la méthodologie de recherche, les conditions de vérification des hypothèses, l'analyse des données, les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre sont d'autres pans de la présente étude.

Section 2 : Choix de la méthodologie, conditions de vérification des hypothèses, analyse des données, approches de solutions et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Choix de la méthodologie de recherche et conditions de vérification des hypothèses

Dans ce paragraphe, il nous revient de présenter la dimension empirique pour l'organisation des enquêtes de terrain et l'outil théorique pour identifier les outils d'analyse des données en termes de conditions de vérification des hypothèses.

I- Choix de l'approche empirique et théorique de l'étude et conditions de leur vérification

A. Choix de l'approche empirique

La dimension empirique vise à mettre en exergue la méthode d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données, ceux relatifs à leur dépouillement et à leur présentation. Ainsi, nous allons :

- fixer les objectifs de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête et la population-mère ;
- définir l'échantillon et le centre d'intérêt du questionnaire ;
- retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données.

1- Objectif de l'enquête

L'objectif de l'enquête est la vérification des hypothèses précédemment formulées. Ainsi nous verrons si :

- la production de données peu fiables par les points focaux est due à l'insuffisance de formation et à la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées ;
- le retard dans la production et la transmission des données s'explique par le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction ;

- la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation est justifiée par la surcharge de travail au niveau de ces agents.

2- Cadre de l'enquête et identification de la population-mère

La D.P.P, à travers sa Cellule de Suivi-Évaluation, bras opérationnel du Ministère en charge des Finances en matière de pilotage des projets et programmes, constitue le cadre de réalisation de l'enquête.

En ce qui concerne la population-mère, elle est composée des agents et cadres opérationnels de ses structures. Aussi avons-nous eu des entretiens directs avec certains responsables desdites structures.

3- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données

a- Échantillonnage

Il s'agit d'une enquête par sondage qui sera adressée à un échantillon de vingt agents représentant la population-mère pour mobiliser les données relatives au questionnaire.

b- Centre d'intérêt du questionnaire

Les questions posées lors de nos enquêtes nous permettront de recenser les informations pour mieux :

- connaître les motifs du peu de fiabilité de la production des données par les points focaux ;
- comprendre les raisons du retard dans la production et la transmission des données ;
- s'imprégner des causes de la performance limitée des agents de la Cellule.

c- Techniques de dépouillement

À la fin de la collecte des données, nous allons procéder à un dépouillement manuel sur la base d'une feuille de dépouillement conçue pour chaque question. Le traitement des données s'est fait au moyen des tableaux simples.

d- Outils statistiques de présentation des données

Les résultats de nos enquêtes sont présentés par la méthode du tri à plat, compte tenu de leurs caractères qualitatifs.

Après le choix de l'approche empirique, il faut s'orienter vers l'approche théorique afin de fixer les conditions de vérification des hypothèses.

Il s'agit de préciser les approches théoriques retenues pour la résolution de chacun des problèmes spécifiques identifiés et d'établir les conditions de vérification des hypothèses relatives à ces problèmes.

B- Choix de l'outil théorique d'analyse de chaque problème spécifique

1- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du P.S.1

Pour résoudre ce problème de fiabilité des données en provenance des points focaux, nous avons retenu la théorie selon laquelle "pour réaliser cette fiabilité des données, il faut, non seulement, s'en référer aux variables, aux sources mais également et surtout aux méthodes de collecte desdites données". A partir de ces variables, sources et méthodes de collecte des données, le pari de la fiabilité sera tenu.

2- Choix de la théorie liée au P.S.2

Pour réfléchir sur le problème du retard dans la production et la transmission des données, nous retenons l'approche de mise en réseau de tous les points focaux par un système informatisé. Les nouvelles technologies permettent de parvenir à ce résultat en un temps record.

3- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du P.S.3

Nous retenons la position des gestionnaires de ressources humaines qui pensent que le manager doit acquérir de nouvelles compétences dites compétences sociales en s'appuyant sur des leviers comme **la compétition positive, la responsabilisation, la gestion du temps, l'ambiance, l'image de marque et le sens de l'action**. Il s'agit en réalité des leviers à même d'assurer une performance accrue des agents impliqués dans la gestion des projets et programmes.

C- Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche-diagnostic

Pour vérifier les hypothèses dans ce contexte, l'on observe généralement trois étapes :

- la vérification théorique des hypothèses ;
- la vérification statistique des hypothèses ;
- la construction du tableau lié aux décisions possibles de vérification des hypothèses causales.

1- Conditions de confirmation ou d'infirmité théorique des hypothèses causales

Il faut, dans ce contexte, faire le parallèle entre la cause supposée, proposée par le chercheur dans l'hypothèse et la cause proposable par la théorie. S'il y a équivalence entre ces deux causes, on peut conclure que l'hypothèse est théoriquement confirmée. Dans le cas contraire, elle sera théoriquement infirmée.

Dans les deux cas, la confirmation ou l'infirmité théorique sera validée ou non par les résultats de l'enquête à travers, soit par une confirmation statistique, soit par une infirmité statistique.

2- Conditions de confirmation ou d'infirmité statistique des hypothèses

Si le nombre de causes supposées Cs_i^6 est n avec $n^7 = 3$ et le poids de chaque cause est PCs_i^8 avec $PCs_i \leq 100\%$, deux résultats sont envisageables pour une cause Cs_α (cause supposée de rang α) : la confirmation statistique ou l'infirmité statistique de l'hypothèse causale.

a- Cas de la confirmation statistique par rapport à une hypothèse

La cause Cs_α répondra à une confirmation statistique si son poids PCs_α est statistiquement significatif c'est-à-dire si PCs_α est supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les causes supposées Cs_i , soit :

$$PCs_\alpha \geq \frac{\sum_{i=1}^n PCs_i}{n} \quad (1)$$

b- Cas de l'infirmité statistique par rapport à une hypothèse

La cause Cs_α répondra à une infirmité statistique si :

$$PCs_\alpha < \frac{\sum_{i=1}^n PCs_i}{n} \quad (2)$$

⁶ : Cs_i = cause supposée de rang i

⁷ : n = nombre de causes supposées

⁸ : PCs_i = poids de la cause supposée de rang i

C'est cette méthode qui est utilisée dans la présente étude.

3- Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse

Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse			
Cas possibles	Résultats théoriques	Résultats statistiques	Décisions
1 ^{er} cas	Confirmation théorique	Confirmation statistique	Hypothèse confirmée
2 ^e cas	Infirmation théorique	Confirmation statistique	Hypothèse confirmée
3 ^e cas	Confirmation théorique	Infirmation statistique	Hypothèse infirmée
4 ^e cas	Infirmation théorique	Infirmation statistique	Hypothèse infirmée

Source : Synthèse des conditions de confirmation ou d'infirmation des hypothèses

Paragraphe 2 : Résultats de la collecte, du dépouillement, analyse des données, approches de solutions et conditions de mise en œuvre

L'objectif général que nous nous sommes fixé dans le cadre de cette étude, est de contribuer à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D. Pour atteindre cet objectif général, décliné en objectifs spécifiques en relation avec les problèmes spécifiques identifiés et retenus, nous avons recherché des causes possibles de ces problèmes : d'où la formulation des hypothèses de recherche. La vérification de ces hypothèses, grâce à l'enquête sur un échantillon de la population concernée, nous a permis d'établir le diagnostic.

I- Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données

Il s'agit ici de vérifier les hypothèses à travers la réalisation de l'enquête et de présenter les résultats qui en découlent. Des approches de solutions seront proposées à notre structure d'accueil de même que les conditions de leur mise en œuvre.

A- Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données

Les données doivent être collectées et dépouillées avant d'être présentées et analysées.

1- Collecte et dépouillement des données

Nos principales sources d'informations sont constituées des textes réglementaires (décret, arrêtés, notes de service), des rapports d'exécution du Programme d'Investissement Public (P.I.P.) et des comptes rendus de réunions.

a- Préparation de l'enquête

C'est un exercice qui fait suite à celui déjà effectué au niveau de la dimension empirique. Étant donné que la réussite de toute activité nécessite une bonne préparation tant matérielle que financière, le souci de mener une enquête bien organisée nous conduit à élaborer un questionnaire et un guide d'entretien.

Afin de l'adopter au niveau de compréhension des enquêtés et de les inciter ainsi à fournir des informations utiles et fiables, nous avons testé le questionnaire auprès de vingt personnes en tenant compte des enquêtés et des personnes ressources.

b- Réalisation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possibles pour la collecte des informations dont on a besoin. Dans le cadre de la présente étude, nous avons réalisé des enquêtes auprès des personnes concernées. À cet effet, nous avons utilisé un guide d'entretien et un questionnaire auprès des responsables et du personnel de la D.P.P. susceptibles de répondre à nos questions. Notre enquête s'est effectuée du 23 au 27 novembre 2015. Mais elle ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, les difficultés sont de deux ordres. Il s'agit d'une part, de la rétention d'informations de la part des enquêtés au risque de mettre à nu certaines pratiques et d'autre part, de la non- disponibilité de certains agents, ce qui ne nous a pas permis d'avoir en temps réel les données qui sont présentées dans le paragraphe suivant.

2- Présentation et analyse des données

Une fois les données recueillies, nous allons procéder au dépouillement, à la présentation et à l'analyse des données par problème spécifique.

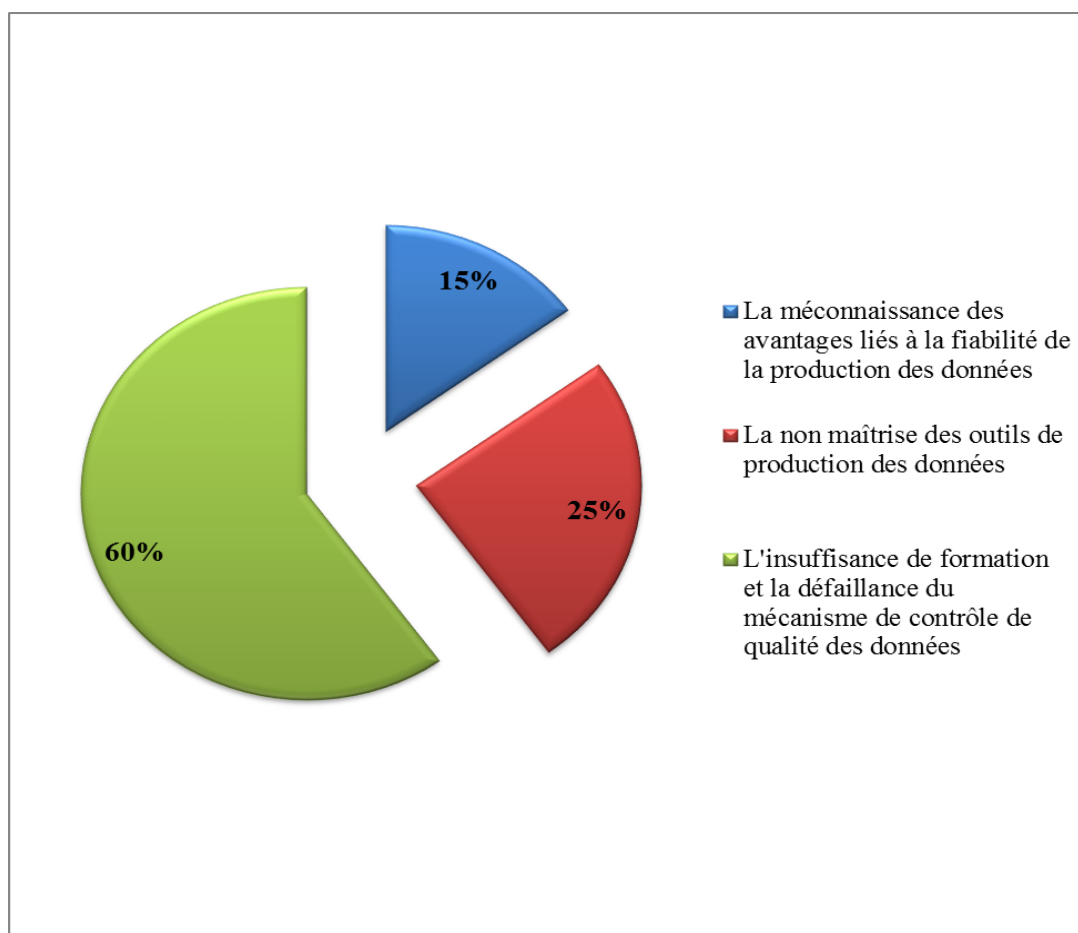
a- Présentation et analyse des données relatives au P.S.1

➤ *Présentation des données et des grandes tendances liées au P.S.1*

▪ Présentation graphique des données

Au regard du problème relatif au peu de fiabilité qui caractérise les données produites par les points focaux, nous estimons que l'ensemble des 20 agents est indiqué pour mieux se prononcer sur les réelles origines de la survenance dudit problème. Ainsi, la question suivante a été posée : « Quelle est la cause du peu de fiabilité des données produites par les points focaux ? ». Les données relatives au questionnaire figurent dans le tableau n°6 (annexe n°4). Sur cette base, les données se représentent comme suit :

Figure I : Causes du peu de fiabilité de la production des données par les points focaux



Source : Tableau n°6 en annexe n°4

▪ *Grandes tendances liées au P.S.1*

Les résultats de nos enquêtes, résumés dans le tableau n°6 de l'annexe, nous indiquent ce qui suit :

- 3 personnes soit 15% des enquêtés ont choisi la méconnaissance des avantages liés à la fiabilité de la production des données justifiant le peu de fiabilité qui caractérise la production des données par les points focaux ;
- 5 personnes soit 25% des enquêtés ont choisi la non-maîtrise des outils de production des données comme cause pouvant justifier le peu de fiabilité qui caractérise la production des données par les points focaux.
- 12 personnes soit 60% des enquêtés soulignent que c'est l'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées qui expliquent le peu de fiabilité qui caractérise la production des données par les points focaux.

En outre, nos entretiens avec le personnel impliqué dans la gestion des projets et programmes du M.E.F.P.D. nous ont révélé que l'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées expliquent le peu de fiabilité qui caractérise la production des données par les points focaux.

➤ *Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au P.S.1*

Nous rappelons que l'hypothèse ici est : « l'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées expliquent le peu de fiabilité qui caractérise la production des données par les points focaux ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée du P.S.1. Mais la théorie identifiée en la matière met l'accent sur les variables, sources mais également et surtout les méthodes de collecte desdites données. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et conformément à ce qui a été retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Au niveau statistique, nous rappelons après calcul que la moyenne des poids des causes est de 33,33%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 33,33% des enquêtés jus-

tifie le P.S.1 ». À ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 60% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Dès lors, nous déduisons que **l'hypothèse n°1 est statistiquement confirmée**.

Il s'ensuit que l'hypothèse est confirmée et que l'élément de diagnostic est le suivant : l'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées expliquent le peu de fiabilité qui caractérise la production des données par les points focaux.

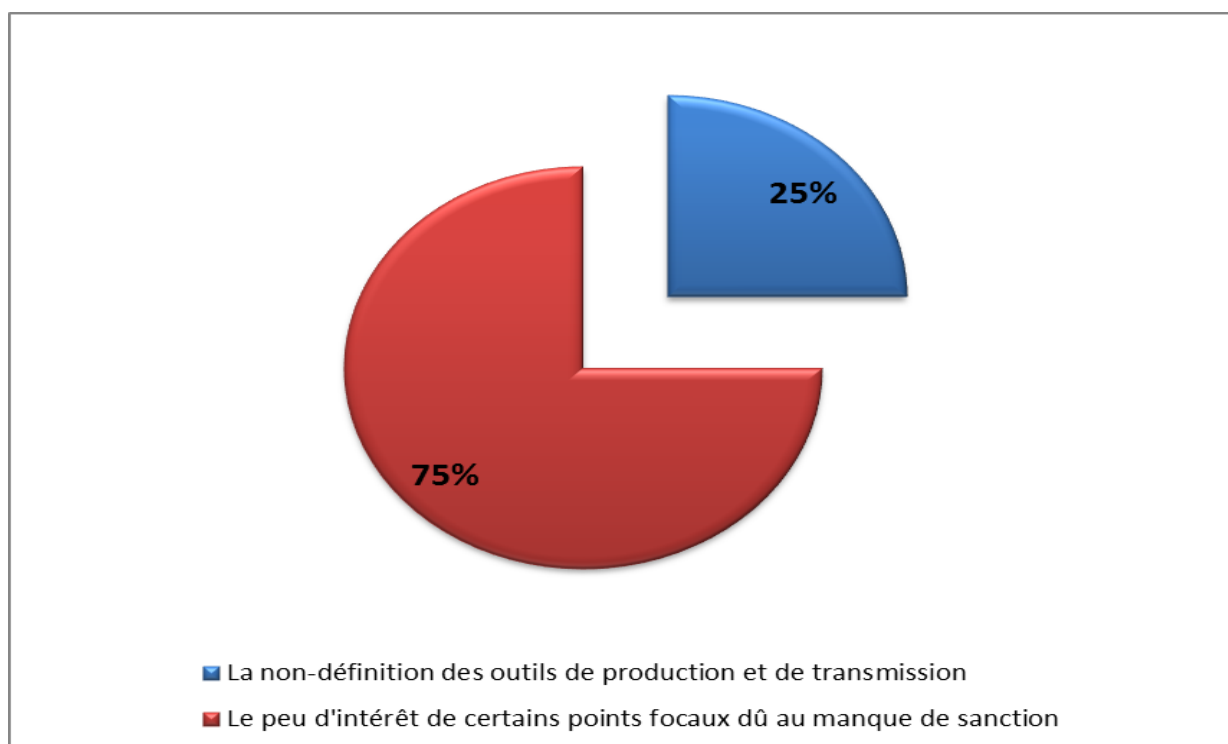
2- Présentation et analyse des données relatives au P.S.2

b- Présentation des données et des grandes tendances liées au P.S.2

- **Présentation graphique des données**

Afin de vérifier l'hypothèse relative au retard observé dans la production et la transmission des données, la question suivante a été posée : « qu'est-ce qui justifie le retard observé dans la production et la transmission des données? ». Les données numériques relatives au questionnaire (annexe n°2) figurent dans le tableau n°7 (annexe n°4). Le graphique ci-dessous illustre bien les résultats d'enquête liés à ce P.S.

Figure II : Causes du retard observé dans la production et la transmission des données



Source : Tableau n°7 en annexe n°4

▪ *Grandes tendances liées au P.S.2*

Des données issues du tableau n°7 de l'annexe n°4, il ressort que :

- 5 personnes soit 25% des enquêtés estiment que la non-définition des outils de production et de transmission des données explique le problème du retard observé dans ladite production.
- 15 personnes soit 75% ont mis l'accent sur le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction comme source du P.S.2 ;

Après entretien avec le personnel impliqué dans la gestion des projets et programmes, il ressort que le retard dans la production et la transmission des données trouve sa cause dans le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction.

▪ *Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au P.S.2*

Rappelons que l'hypothèse ici est : le retard dans la production et la transmission des données s'explique par le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction. Cette hypothèse met en évidence la cause supposée du retard observé dans la production et la transmission des données. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et conformément à ce qui a été retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Pour la vérification statistique, nous rappelons après calcul que la moyenne des poids des causes est de 50%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 50% des enquêtés justifie le P.S.2 ». À ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 75% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Dès lors, nous déduisons que **l'hypothèse n°2 est statistiquement confirmée.**

Il s'ensuit que l'hypothèse est confirmée et que l'élément de diagnostic est le suivant : le retard dans la production et la transmission des données s'explique par le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction.

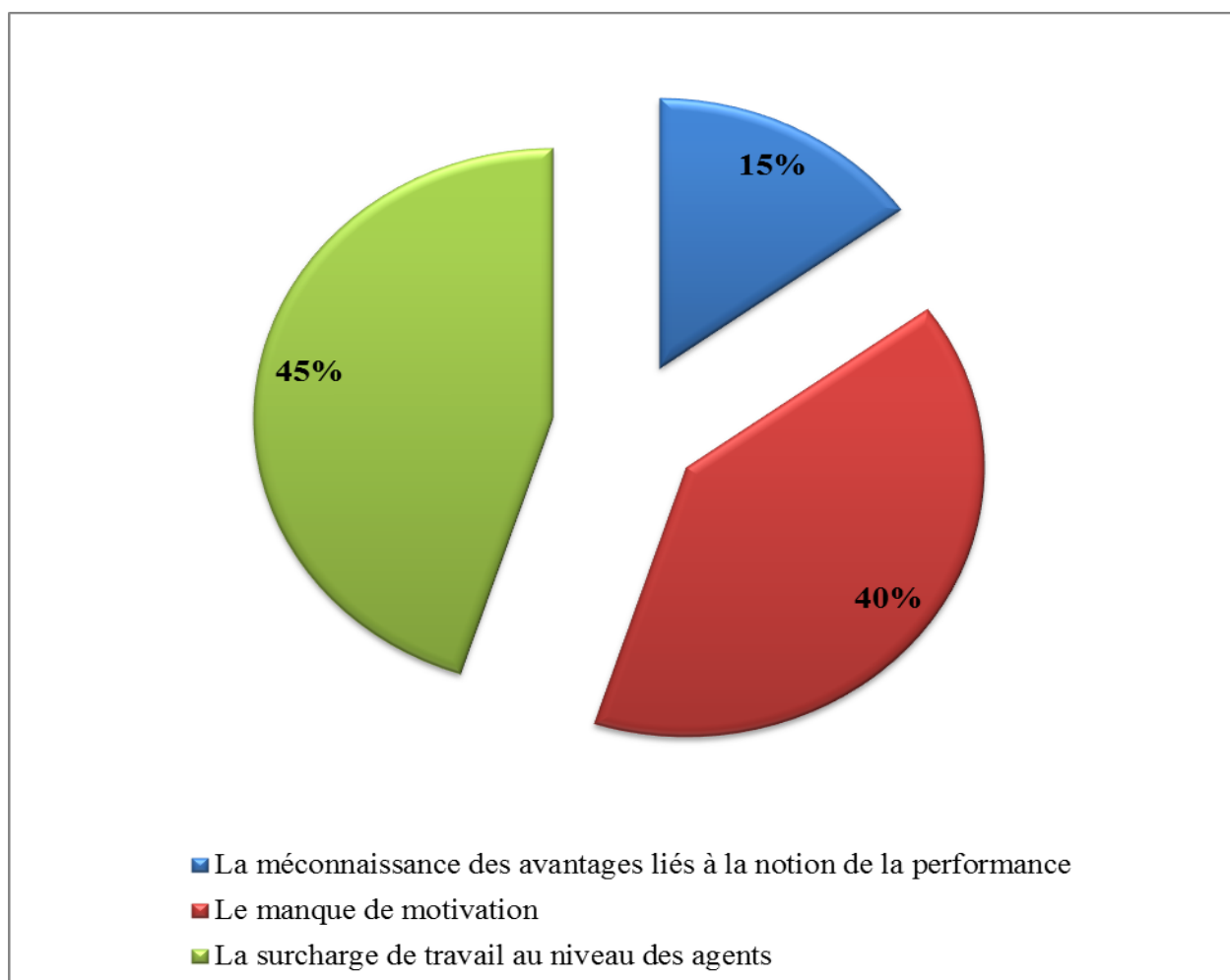
c- Présentation et analyse des données relatives au P.S.3

➤ *Présentation des données et des grandes tendances liées au P.S.3*

▪ Présentation graphique des données

Dans l'intention de déterminer la cause réelle se trouvant à la base de la performance limitée des agents de la Cellule, la question posée est la suivante : « qu'est-ce qui peut expliquer la performance limitée des agents de la Cellule ». Les données relatives au questionnaire se résument dans le tableau n° 8 (annexe n°4).

Figure III : Causes de la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation



Source : Tableau n°8 en annexe n°4

▪ Grandes tendances liées au P.S.3

À l'issue du dépouillement des données d'enquête recueillies sur ce problème et consignées dans le tableau n°8 de l'annexe n°4, nous constatons que :

- 3 personnes soit 15% de nos enquêtés considèrent que la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-évaluation est due à la méconnaissance des avantages liés à la notion de performance ;
- 8 personnes soit 40% pensent que le manque de motivation explique la performance limitée des agents de la Cellule ;
- 9 personnes soit 45% estiment que la performance limitée des agents de la Cellule trouve sa cause dans la surcharge de travail au niveau de ces agents.

Par ailleurs, nos entretiens avec le personnel impliqué dans la gestion des projets et programmes ont révélé que c'est principalement la surcharge de travail qui explique la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation.

➤ *Analyse des données (établissement du diagnostic) liées au P.S.3*

L'hypothèse n°3 a été libellée comme suit : « La performance limitée des agents de la Cellule est justifiée par la surcharge de travail au niveau de ces agents ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de la performance limitée des agents de la Cellule. L'approche théorique retenue est celle mettant l'accent sur les leviers de la performance des agents à savoir : la compétition positive, la responsabilisation, la gestion du temps, l'ambiance, l'image de marque et le sens de l'action. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de cette approche. Dans cette situation et conformément à ce qui a été retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente **hypothèse est confirmée théoriquement** sous réserve des enquêtes de terrain.

Pour la vérification statistique, nous rappelons après calcul que la moyenne des poids des causes est de 33,33%. Ce pourcentage représente la moyenne des poids des causes supposées qui se libelle comme suit : « en moyenne, le poids des avis de 33,33% des enquêtés justifie le PS3 ». À ce niveau, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni un poids de 45% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Sur cette base, nous déduisons que **l'hypothèse n°3 est confirmée d'un point de vue statistique**.

Il s'ensuit que globalement l'hypothèse est confirmée et que l'élément de diagnostic est le suivant : **la surcharge de travail est à l'origine de la performance limitée des agents de la Cellule.**

Au regard des analyses, le diagnostic de tous les problèmes apparaît clairement et mérite, selon nous, des approches de solutions spécifiques qui prennent en compte naturellement les causes réelles identifiées. Lesdites approches de solutions doivent être à même d'instaurer un dynamisme dans le suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère en charge des Finances.

II- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre

A- Approches de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que des approches de solutions seront proposées de manière globale.

Pour la dynamisation du suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère en charge des Finances, plusieurs mesures doivent être prises au nombre desquelles figurent :

- ✓ la mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes à travers un manuel de procédure conséquent ;
- ✓ la mise en place d'une banque de données sur les projets ;
- ✓ la définition d'un système cohérent de pré archivage des dossiers ;
- ✓ la définition d'une meilleure stratégie de circulation de l'information.

Pour assurer la fiabilité des données produites par les points focaux, les différentes solutions proposées se résument à travers la mise en œuvre d'un programme de renforcement de capacité aussi bien de ces derniers que de tous les acteurs impliqués dans les activités de suivi-évaluation des projets/programmes.

En ce qui concerne la production et la transmission des données dans les délais il convient de mettre en place un dispositif permettant aux fournisseurs d'informations de produire et de transmettre systématiquement dans les délais les rapports d'activités aux points focaux et leur expliquer que le suivi est une tâche quotidienne dont le désintérêt est assorti de sanctions.

Pour améliorer la performance des agents de la Cellule de Suivi-Evaluation, les solutions proposées sont les suivantes :

- Procéder au recrutement du personnel complémentaire sur la base d'un contrat de performance ;
- Former de façon continue le personnel existant et veiller à la stabilité des cadres de la CSE ;
- Allouer à la CSE des ressources financières adéquates afin de lui permettre d'organiser des descentes sur le terrain sur la base d'un chronogramme préalablement établi et sur la demande des autorités compétentes.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions

La mise en œuvre des solutions proposées est subordonnée au respect de certaines conditions. Les différentes propositions faites ne peuvent réellement porter leurs fruits que si les différents acteurs impliqués s'investissent pleinement dans leur mise en œuvre. Les autorités doivent apporter leur soutien à toutes les étapes de mise en œuvre de ces solutions.

Pour obtenir l'adhésion de tous, toute prise de décision concernant ces approches de solutions doit faire préalablement l'objet de discussions au sein du Comité de Direction. Pour que chaque acteur se sente concerné par l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D, des séances d'information et de formation doivent être organisées à tous les niveaux et associer aussi bien les responsables hiérarchiques, les collaborateurs que les partenaires techniques et financiers.

Très concrètement, vu l'importance de la D.P.P surtout dans les décisions stratégiques, il importe de lui donner les moyens matériels et humains nécessaires en vue de la rendre plus dynamique et performante. Cela doit impliquer une unicité de lieu, donc un siège en propre devant abriter toutes les structures en lieu et place de structures éparpillées. Un audit organisationnel de la D.P.P sera donc nécessaire.

Par ailleurs, nous recommandons à l'endroit du M.E.F.P.D :

✓ ***l'érection au rang de priorités certaines actions telles que :***

- l'organisation de formations des cadres intervenant dans le système de suivi-évaluation des projets inscrits au portefeuille du Ministère ;
- la réflexion sur l'architecture des projets et programmes du Ministère.

✓ ***la création du Bureau Central des Projets (B.C.P.)***

La création d'un Bureau central des Projets du M.E.F.P.D. est indispensable pour optimiser les efforts des cadres qui doivent se consacrer exclusivement au management des projets à eux affectés. Ces cadres affectés n'auront en fin de compte qu'un seul lien hiérarchique au lieu d'être commis à d'autres tâches concurrentes. Le seul lien ombilical qui les lie est la D.P.P. dont relèvera le B.C.P. Le M.E.F.P.D. sera le champ d'expérimentation du B.C.P. pour en arriver à une généralisation à l'ensemble des autres structures en cas de succès de l'expérience et pour tenir enfin compte de la compétence nationale de la DPP conformément à son AOF.

✓ ***la nécessité de revoir le mode de désignation des gestionnaires de projets***

Une nouvelle gouvernance des projets implique nécessairement un nouveau mode de désignation des coordonnateurs et des régisseurs des projets. Cela voudra dire que les structures bénéficiaires doivent recevoir, tout comme les autres directions d'avis d'appel à candidature et les pièces maîtresses seront entre autres les curricula vitae et les lettres de motivation, pièces qui traduiront mieux le niveau d'engagement des postulants aux postes de coordonnateurs et régisseurs de projets.

Les secrétaires et autres agents détachés feront exclusivement les tâches à eux dévolues sans être astreints à d'autres obligations. Cela aura pour effet, la production régulière des différents rapports mensuels, trimestriels et annuels à bonne date.

✓ ***la réalisation des études de faisabilité***

Tous les projets à soumettre au financement doivent obligatoirement être précédés d'une étude faisabilité. Si le projet échoue en dépit de ce préalable et nonobstant le suivi-évaluation, l'autorité doit pouvoir recourir aux sanctions.

En définitive, le deuxième et dernier chapitre du présent mémoire a permis la construction du tableau de bord de l'étude, de faire la revue de littérature à travers les contributions antérieures à la problématique de l'étude. Grâce à l'enquête réalisée sur un échantillon représentatif de la population-mère, nous avons procédé à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic et présenté les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre de celles-ci.

Le tableau de synthèse présente un récapitulatif de toutes ces démarches.

- **Construction du tableau de synthèse de l'étude**

Le tableau de synthèse de l'étude récapitule l'ensemble des réflexions menées dans le cadre du présent travail. Ainsi, il présente la problématique, les objectifs de l'étude, les hypothèses de recherche, le diagnostic et les approches de solutions.

Tableau V : Synthèse de l'étude : Contribution à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes réelles	Diagnostic de l'étude	Approches de solutions
Niveau général		<u>Problème général</u> : système de suivi-évaluation des projets et programmes peu dynamique	<u>Objectif général</u> : déterminer les conditions de dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D.	-	-	-
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique n°1</u> : production de données peu fiables par les points focaux	<u>Objectif de recherche n°1</u> : identifier les techniques et méthodes de fiabilisation des données produites par les points focaux	<u>Cause réelle n°1</u> : l'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées	<u>Diagnostic n°1</u> : l'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées justifient la production de données peu fiables par les points focaux	-la mise en place d'un mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes à travers un manuel de procédure conséquent ; -la mise en place d'une banque de don-

2	<p><u>Problème spécifique n°2 :</u></p> <p>retard dans la production et la transmission des données</p>	<p><u>Objectif de recherche n°2:</u></p> <p>Proposer des mesures visant à favoriser la production et la transmission des données dans les délais</p>	<p><u>Cause réelle n°2 :</u></p> <p>le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction.</p>	<p><u>Diagnostic n°2 :</u></p> <p>Le retard dans la production et la transmission des données s'explique par le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction.</p>	<p>nées sur les projets ;</p> <p>-la définition d'un système cohérent de pré-archivage des dossiers ;</p> <p>-la définition d'une meilleure stratégie de remontée de l'information ;</p>
3	<p><u>Problème spécifique n°3 :</u></p> <p>performance limitée des agents de la Cellule</p>	<p><u>Objectif de recherche n°3:</u></p> <p>Apporter des solutions destinées à améliorer la performance des agents de la Cellule</p>	<p><u>Cause réelle n°3 :</u></p> <p>La surcharge de travail au niveau des agents de la Cellule</p>	<p><u>Diagnostic n°3 :</u></p> <p>La surcharge de travail au niveau des agents de la Cellule explique la performance limitée de ces agents</p>	<p>-la mise à disposition des fonds au profit de la Cellule de suivi-évaluation pour l'accomplissement des missions qui lui sont assignées et ce dans les meilleurs délais</p>

Source : Synthèse issue du diagnostic et des propositions de solutions, décembre 2015.

CONCLUSION

La Direction de la Programmation et de la Prospective, en tant que direction centrale du Ministère en charge des Finances, joue un rôle crucial en matière de gestion des projets et programmes dudit Ministère. Elle est le bras opérationnel du Ministère en matière de suivi-évaluation des projets et programmes.

La présente étude, a eu pour principal centre d'intérêt de voir dans quelle mesure la D.P.P. peut insuffler une certaine dynamique au système de suivi-évaluation des projets et programmes inscrits dans le portefeuille du Ministère. La réalisation de cette étude nous a permis de prendre connaissance des difficultés liées à cet objectif. Ces difficultés sont entre autres :

- le caractère peu fiable des données produites par les points focaux ;
- le retard dans la production et la transmission des données ;
- la performance limitée des agents de la Cellule.

Dans le but de proposer des solutions à ces différents problèmes, nous avons formulé des hypothèses ayant fait l'objet de vérification grâce aux données mobilisées à partir d'une enquête.

Il est à retenir que dans l'optique d'insuffler une nouvelle dynamique dans le suivi-évaluation des projets et programmes inscrits au portefeuille du M.E.F.P.D, des mesures importantes doivent être prises non seulement au niveau de la D.P.P. du Ministère mais aussi et surtout au niveau du Gouvernement. Elles ont pour nom, entre autres, la création du Bureau Central des Projets (B.C.P.), la nécessité de revoir le mode de désignation des gestionnaires de projets, la réalisation des études de faisabilité, l'instauration de l'obligation de la reddition des comptes dans la gestion des projets et programmes inscrits au portefeuille de tous les Ministères. Cette volonté politique s'exprimera à travers des actions telles que : l'inscription du suivi des projets et programmes au chapitre des priorités nationales, l'organisation régulière des conférences sur l'intérêt que revêt le suivi-évaluation.

Enfin, nous avons proposé aux autorités du Ministère d'organiser une formation des cadres intervenant dans le système de suivi-évaluation des projets inscrits au portefeuille du Ministère, de poursuivre la réflexion sur l'architecture des programmes du Ministère, de mettre plus de rigueur dans l'élaboration des Plans de Travail Annuel (PTA) et d'organiser des séminaires de formations sur l'utilisation des outils de suivi à l'intention des cadres et

agents d'exécution des Ministères, de mettre en place un dispositif permettant aux fournisseurs d'informations de produire et de transmettre systématiquement les rapports d'activités aux point focaux, quitte à eux de les reverser à la Cellule de Suivi-Évaluation.

La présente étude n'est qu'une modeste contribution à l'amélioration d'un tel système et ne prétend donc pas à elle seule pouvoir y parvenir. Cependant, nous espérons qu'elle puisse inspirer et susciter d'autres réflexions et d'autres travaux pouvant y concourir.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES GÉNÉRAUX

- ARNOULD, P. et RENAUD J. (2008) *Guide de la gestion industrielle : principes, méthodes et outils*, Edition AFNOR.
- BURLAND, A. (2007-2008) *Contrôle de gestion, manuel et application*, Édition Sup FOUCHER, p. 269.
- BUTTRICK, R. (2004) *Guide exhaustif du management du projet*, 3^{ème} édition, Source d'or, Paris p. 492.
- DAYAN, A. (1999) *Manuel de gestion*, Volume 1, Ellipses p. 81.
- GUENEAU, M. C. (1984) *L'Afrique, les petits projets de développement sont-ils efficaces ?*, Paris, Edition l'Harmattan.
- JOLIVET, F. (2003) *Manager l'entreprise par projet : les métarègles du management par projet*, Collection pratique d'entreprises, Edition EMS.
- SILEM, A. (2000) *Encyclopédie de l'économie et de la gestion*, Nouvelle édition mise à jour HACHETTE Éducation, p. 545 et p. 533.

II- OUVRAGES SPÉCIFIQUES

- FAST-TRACK, (2012) *Rapport d'exécution du programme FTI/FCB* », Porto-Novo, BÉNIN.
- FNEP, Pangloss, (2005) *Comment accroître les performances par un meilleur management*.
- M.E.F.P.D/D.P.P, (2015) *Rapport d'exécution du Programme d'Investissement Public*.
- Ministère de l'Économie et des Finances du Burkina-Faso, (2009) *Rapport final présenté sur la stratégie de suivi-évaluation des projets et programmes de développement*.
- Ministère de l'Économie et des Finances du Burkina Faso, (2015) *Efficacité de la gestion des projets et programmes et leur impact sur le développement*.

III- MÉMOIRES

- ADIKPETO, A. S. (2008) *Contribution à l'amélioration du système de suivi évaluation du Ministère délégué chargé des transports et des travaux publics*, Mémoire de fin de formation au cycle II, filière Gestion des projets.

- AMOUSSOU-GUENOU, M. H. S. A. (2007) *Contribution pour une mise en place du système de suivi-évaluation performant du budget-programme au Bénin*, Mémoire de fin de formation, UAC/ENAM, cycle II.
- DEGBEKO, R. A. F. (2007) *Contribution à l'efficacité du mécanisme de suivi-évaluation du programme d'Investissement Public*, Mémoire de fin de formation en DESS option GPDL, FASEG/UAC.
- DEGNY, L. F. (2010) *Analyse du retard accusé dans la conduite des travaux du projet de construction des lycées techniques industriel de porto novo et agricole de Parakou*, Mémoire de fin de formation en DESS option GPDL, FASEG/UAC.

IV- TEXTES RÉGLEMENTAIRES

- Décret n° 2014/757 du 26 décembre 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du M.E.F.P.D.
- Arrêté n° 536/MEF/SGM/DPP/SA du 21 avril 2014 portant Création, Attributions, Composition et Fonctionnement des organes de mise en œuvre de la réforme budgétaire.
- Arrêté n° 1866/MEFPD/DC/SGM/DPP/ du 30 avril 2015 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la DPP.

V- SITES WEB

- *Le manuel de procédures du CORAF/WECARD en matière de mise en œuvre des programmes*, disponible sur : <http://www.coraf.org> (Décembre 2015).
- *Session de formation sur le renforcement des capacités des organisations professionnelles des médias sur le « suivi-évaluation et reporting du projet*, disponible sur : <http://www.panosparis.org> (Décembre 2015).
- *Les tableaux logiques simplifiés 2 : des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets*, Groupe de recherche et d'échanges technologiques, coopérer aujourd'hui n°47, disponible sur : <http://www.cidr.org> (Janvier 2016).
- *Rapport de l'Atelier régional sur les processus de suivi-évaluation en Afrique de l'Ouest et du centre*, disponible sur : <http://www.groupemds.com> (Janvier 2016).
- *Tableau de bord et évaluation de projets*, disponible sur : <http://www.pnud.org> (Décembre 2015).

- *Rapport final présenté sur la stratégie de suivi-évaluation des projets et programmes de développement*, disponible sur: <http://www.évaluationfrancophonie.org> (Janvier 2016).
- *Le guide de l'analyse coûts-avantages des projets d'investissements* sur:<http://google.atcomet.com>, (Janvier 2016).
- PNUD, *Rapport sur l'indice de développement humain au Bénin, les OMD au Bénin : Situation actuelle et perspectives* : <http://www.undp.org> French. (Décembre 2015).
- FNUAP, *Trousse d'outils des administrateurs de programmes pour le suivi et l'évaluation*, <http://www.undp.org> (Décembre 2015).

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Formulation des hypothèses	V
Annexe 2 : Questionnaire.....	VIII
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	X
Annexe 4 : Causes explicatives des problèmes spécifiques	XII
Annexe 5 : Canevas de présentation des outils de programmation et de gestion	XIII

Annexe 1 : Formulation des hypothèses

1- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°1

L'analyse de la non-fiabilité des données produites par les points focaux nous conduit à identifier trois causes probables :

- la méconnaissance des avantages liés à la production des données fiables ;
- la non-maîtrise des outils de production des données ;
- l'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées

La méconnaissance des avantages liés à la production des données fiables peut justifier le problème de la non-fiabilité des données si seulement des séances de formation, de travail ne sont pas organisées pour attirer l'attention des uns et des autres sur le fait. De ce point de vue, il ne serait pas pertinent de dire que les avantages liés à la production des données fiables peuvent raisonnablement justifier ce problème spécifique.

Quant à la non-maîtrise des outils de production des données, il faut signaler qu'elle pourrait justifier ce problème spécifique mais elle ne paraît pas comme la cause la plus plausible. Cela est d'autant plus vrai que les outils de production des données sont connus des différents agents quoique leurs capacités méritent d'être renforcées.

Sur la base de toutes ces considérations, nous formulons notre hypothèse de la manière suivante : **l'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées expliquent le problème de non-fiabilité des données produites par les points focaux (hypothèse n°1).**

2- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°2

Après avoir analysé le problème spécifique n°2 relatif au retard dans la production et la transmission des données, deux causes possibles ont été identifiées dans un ordre croissant d'importance :

- la non-définition des outils de production et de transmission ;
- le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction.

En nous référant à la perspective théorique qui explique mieux le comportement des gestionnaires de projets et de programmes, l'identification de la cause supposée la plus plausible est celle qui réunit l'avis de la perspective théorique. Au nombre de ces deux causes retenues, nous estimons que celle relative au peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction justifie mieux le problème spécifique n°2 lié au retard dans la production et la transmission des données dans la mesure où dès lors que les agents en charge de la gestion des projets et programmes percevront l'avantage du suivi par leurs points focaux..

La définition des outils de production et de transmission constitue en réalité le cadre technique à même d'assurer une bonne collecte des données mais elle ne permet pas d'en assurer la transmission. De ce fait, elle ne peut être considérée comme la plus plausible.

Ainsi, nous formulons l'hypothèse à partir des éléments qui sont à la base du retard dans la production et la transmission des données : le retard dans la production et la transmission des données est dû au peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction. (hypothèse n°2).

3- Causes et hypothèse liées au problème spécifique n°3

À l'issue de nos réflexions par rapport au problème spécifique n°3 relatif à la performance limitée des agents de la Cellule, nous avons identifié trois causes supposées à savoir :

- la méconnaissance des avantages liés à la notion de performance ;
- le manque de motivation ;
- la surcharge de travail au niveau des agents.

Le choix de notre cause la plus plausible provient de la perspective théorique spécifique qui a trait à l'identification des leviers d'action pour une performance des agents de la Cellule. À la lecture de celle-ci, on se rend compte que la troisième cause relative à la surcharge de travail explique mieux à notre avis le problème en question.

S'agissant de la méconnaissance des avantages liés à la notion de performance, ça paraît moins évident du fait que les sessions de formation qui sont organisées par moment par le Ministère ont généralement pour objectif de découvrir les avantages de la notion de

performance. Du coup, ces agents sont sensés connaître, en tout cas, théoriquement, la notion de performance.

Sur cette base, nous libellons notre hypothèse comme suit : **la surcharge de travail est à l'origine de la performance limitée des agents de la Cellule (hypothèse n°3).**

4- Causes et hypothèse liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques ne sont rien d'autres que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. Mais, n'ayant pas identifié une cause générique qui coiffe toutes les causes spécifiques identifiées, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

Annexe 2 : Questionnaire

Madame/Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II en Gestion des Projets à l'École nationale d'Administration et de Magistrature (É.N.A.M.), nous nous sommes donné comme mission de réfléchir sur comment insuffler une certaine dynamique au système de suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère en charge des Finances. Nous vous remercions par avance, pour les informations que vous voudriez bien mettre à notre disposition à travers ce questionnaire et pour le temps que vous voudrez bien nous consacrer.

Identité de l'enquêté (e):

Nom :

Prénom(s) :

1- Pour la mise en œuvre de vos projets et programmes, différents points focaux sont en liaison avec la Cellule de suivi-évaluation de la D.P.P. Les données produites par ces points sont-elles fiables ?

OUI

NON

2- Si non, quelle est la cause de cette non-fiabilité ?

La méconnaissance des avantages liés à la production des données fiables ;

La non-maîtrise des outils de production des données ;

L'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées

Autres (à préciser)

3- Lorsque les données sont produites par les points focaux, sont-elles transmises à temps à la Cellule ?

OUI

NON

4- Si non, qu'est-ce qui justifie, selon vous, le retard dans la transmission des données ?

La non-définition des outils de production et de transmission ;

Le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction ;

Autres (à préciser)

5- S'agissant des agents animant la Cellule de suivi-évaluation, arrivent-ils à atteindre les objectifs à eux assignés ?

OUI

NON

6- Si NON, qu'est-ce qui peut expliquer leur performance limitée ?

La méconnaissance des avantages liés à la notion de performance ;

Le manque de motivation ;

La surcharge de travail ;

Autres (à préciser)

Merci pour votre aimable contribution !

Léocadie HOUVOYEHA

Annexe 3 : Guide d'entretien

Ce guide d'entretien a été conçu dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II en Gestion de projets de l'École nationale d'Administration et de Magistrature (É.N.A.M.) sur le thème : « **Contribution à la dynamisation du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D.** ».

1- Qu'est-ce qui justifie, selon vous, le peu de fiabilité des données produites par les points focaux ?

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

2- À votre avis, qu'est-ce qui explique le retard dans la production et la transmission des données à la Cellule ?

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

3- Les agents animant la Cellule de suivi-évaluation arrivent-ils à atteindre les objectifs à eux assignés? Sont-ils performants ? Si non, pourquoi ?

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

4- Quelles sont vos propositions pour améliorer globalement ce système ?

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

5- Quelle(s) suggestion (s) faites-vous pour insuffler une nouvelle dynamique à ce système de suivi-évaluation des projets et programmes ?

.....
.....

Annexe 4 : Causes explicatives des problèmes spécifiques

Tableau n° VI : Causes explicatives du problème spécifique n°1

Causes	Effectifs	Fréquences
La méconnaissance des avantages liés à la production des données fiables	3	15%
L'insuffisance de formation et la défaillance du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées	12	60%
La non-maîtrise des outils de production des données	5	25%
TOTAL	20	100%

Source : Question n°2 : selon vous, quelle est la cause de la non-fiabilité en provenance des points focaux?

Tableau n° VII : Causes explicatives du problème spécifique n°2

Causes	Effectifs	Fréquences
La non-définition des outils de production et de transmission	5	25%
Le peu d'intérêt de certains points focaux dû au manque de sanction	15	75%
TOTAL	20	100%

Source : Question n°4 : selon vous, qu'est-ce qui justifie le retard observé dans la production et la transmission des données ?

Tableau n° VIII : Causes explicatives du problème spécifique n°3

Causes	Effectifs	Fréquences
La méconnaissance des avantages liés à la notion de performance	3	15%
Le manque de motivation	8	40%
La surcharge de travail	9	45%
TOTAL	20	100%

Source : Question n°6 : qu'est-ce qui peut expliquer la performance limitée des agents de la Cellule ?

Annexe 5 : Canevas de présentation des outils de programmation et de gestion

✓ **Plan de Consommation des Crédits (PCC)**

Code PTA	Projets Activités	Éclatement par nature de dépenses			Plan de décaissement												Observations	
		Sources	Articles	Montant	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		

Source : M.E.F. P.D. / D.P.P, décembre 2015

✓ **Plan de Passation des Marchés (P.P.M.)**

N°	Actions	Durée	Date buttoir (prévisionnel)	Observations
1	Préparation du projet de DAO			
2	Transmission du projet de DAO à la CPMP			
3	Examen du projet de DAO par la CPMP avec ou sans observations			
4	Examen du projet de DAO par la CPMP et communication de son avis au maître d'ouvrage			
5	Lancement de l'avis du DAO et dépôt des plis			
6	Ouverture des plis dépouillement. évaluation /analyse, jugement, attribution provisoire par comité technique et commission interministérielle			
7	Transmission à la CNMP des rapports et PV (ouverture, dépouillement, jugement, attribution provisoire) par le cabinet			
8	Examen des rapports et PV par la DNMP avec ou sans observations			
9	Notification du marché à l'attributaire			
10	Transmission du projet de contrat à la CPMP pour examen avec ou sans observations			
11	Élaboration du contrat en vingt exemplaires puis signature du maitre d'ouvrage et de l'attributaire			
12	Signature Ministre			
13	Examen du projet de contrat par la CNMP et notification de son avis			

14	Signature président CNMP			
15	Signature DCF, DGB, MFE			
16	Enregistrement et immatriculation du marché par l'attributaire			
17	Copie du marché à la CPMP par le maître d'ouvrage pour archivage			

Source : M.E.F. P.D./ D.P.P, décembre 2015

✓ **Extrait du Plan de travail annuel du M.E.F.P.D, gestion 2013**

CODE	Résultats/Actions/Activités/ Tâches	Prévision			Sources	Période d'exécution	Poids (%)		Structure Responsable	Mode d'exécut.	Indicat. de suivi	Observations
		Coût Global	Investissement	Fonctionnement			Tâche	Activité				
3	Résultats : Les outils de coordination et de Planification sont disponibles et mis en œuvre											
3.2	Action : Programme de renforcement des capacités de coordination et de programmation du MEF	1 697 217	1 697 217	0	État	Janv-déc	100	100	DPP	direct	Rapport d'exécution	PIP 2013
3.3	Action : Élaboration des documents de programmation	33 605	0	33605	État	Janv-dec	100	100	DPP	Direct		
3.3.1	Activité : Élaboration du budget-programme 2014-2016 du MEF	23 105	0	23105	État	Mai-sept	100	60	DPP	Direct	Rapport de validation du BP	

3.3.1.1	Élaboration des TDR					Mai	15					
3.3.1.2	Collecte de données					juin-juil	15					
3.3.1.3	Réalisation des travaux					juil-août	30					
3.3.1.4	Examen et Pré-validation					Sept	20					
3.3.1.5	Prise en compte des amendements					Sept	10					
3.3.1.6	Validation					Sept	5					
3.3.1.7	Edition et diffusion du document					Sept	5					
3.3.2	Activité : Élaboration du PTA-PCC 2014 du MEF	10 500	0	10500	État	Nov-déc	100	40	DPP	Direct	Rapport de validation du PTA-PCC	
3.3.2.1	Elaboration des TDR					Nov	10					
3.3.2.2	Collecte des données					Nov	15					
3.3.2.3	Réalisation des travaux					nov	35					
3.3.2.4	Examen et Pré-validation					nov	20					
3.3.2.5	Prise en compte des amendements					nov	10					
3.3.2.6	Validation					Déc	5					
3.3.2.7	Edition et diffusion du document					Déc	5					

Source : M.E.F. P.D./ D.P.P, décembre 2015

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE PREMIER	4
CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage	5
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude : le M.E.F.P.D.....	5
I- Présentation du M.E.F.P.D.	5
II- Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective.....	6
III- Présentation de la Cellule de Suivi-Évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D .	8
Paragraphe 2 : Observations de stage sur les activités de la D.P.P.....	8
I- État des lieux	9
A- La Planification des projets et programmes	9
B- La mobilisation des ressources financières alimentant les projets et programmes.....	11
C- La présentation du mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes.....	12
1- Les outils de programmation et de gestion	14
2- Les outils de suivi-évaluation	15
II- Bilan des observations de stage : Atouts et problèmes.....	17
A- Les atouts (forces et opportunités)	17
B- Les problèmes (faiblesses et menaces).....	18
1- Par rapport à la planification des projets et programmes	18
2- Par rapport à la mobilisation des ressources financières alimentant les projets et programmes	18
3- Par rapport au mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes.....	18
III- Identification des groupes de problèmes à résoudre	19
A- Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.....	19
B- Synthèse des problèmes à résoudre.....	19
Section 2 : Choix du problème à résoudre et problématique de l'étude.....	21
Paragraphe 1 : Choix du problème à résoudre et du thème de l'étude	21
I- Choix et spécification du problème à résoudre et du thème de l'étude	21
A- Choix du groupe de problèmes à résoudre	21
B- Spécification du problème à résoudre.....	23
1- Précision des contours du groupe de problèmes choisi	23
2- Élagage des problèmes spécifiques.....	23

II- Choix du thème de l'étude	24
Paragraphe 2 : Formulation de la problématique de l'étude.....	25
I- Perspective théorique de réflexion sur le problème à résoudre	25
A- Perspective théorique de réflexion sur le problème général	25
B- Perspectives théoriques liées aux problèmes spécifiques.....	26
1- Perspective théorique liée au problème spécifique n°1	26
2- Perspective théorique liée au problème spécifique n°2	26
3- Perspective théorique liée au problème spécifique n°3	26
II- Formulation de la problématique de l'étude.....	27
CHAPITRE SECOND	29
CADRES THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE, REVUE DE LITTÉRATURE, ANALYSE DES DONNÉES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE	29
Section 1 : Cadre théorique de résolution de la problématique et revue de littérature y relative	30
Paragraphe 1 : Cadre théorique : objectifs et hypothèses de recherche et Tableau de bord de l'étude	30
I- Cadre théorique de base de l'étude : Objectifs et hypothèses de recherche	30
A- Objectifs de l'étude.....	30
B- Hypothèses de l'étude	31
II- Tableau de bord de l'étude	32
Paragraphe 2 : Revue de littérature.....	35
I- Contributions antérieures sur le problème général du caractère peu dynamique du système de suivi-évaluation des projets et programmes du M.E.F.P.D.....	35
A- Clarifications conceptuelles	35
B- Les éléments de dynamisation du suivi-évaluation des projets	38
II- Contributions antérieures sur le caractère peu fiable des données produites par les points focaux.....	39
III- Point des connaissances antérieures sur le problème du retard dans la production et la transmission des données.....	39
IV- Point des connaissances antérieures sur la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi-Évaluation	40
A- Le concept de performance	41
B- Les leviers touchant la performance des agents	41
Section 2 : Choix de la méthodologie, conditions de vérification des hypothèses, analyse des données, approches de solutions et conditions de mise en œuvre	44
Paragraphe 1 : Choix de la méthodologie de recherche et conditions de vérification des hypothèses	44

I- Choix de l'approche empirique et théorique de l'étude et conditions de leur vérification	44
A. Choix de l'approche empirique	44
1- Objectif de l'enquête	44
2- Cadre de l'enquête et identification de la population-mère	45
3- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données	45
B- Choix de l'outil théorique d'analyse de chaque problème spécifique	46
1- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du P.S.1	46
2- Choix de la théorie liée au P.S.2	46
3- Présentation de la théorie retenue pour la résolution du P.S.3	46
C- Conditions générales de vérification des hypothèses en recherche-diagnostic	46
1- Conditions de confirmation ou d'infirmité théorique des hypothèses causales ...	47
2- Conditions de confirmation ou d'infirmité statistique des hypothèses	47
3- Tableau lié aux décisions possibles de vérification de l'hypothèse	48
Paragraphe 2 : Résultats de la collecte, du dépouillement, analyse des données, approches de solutions et conditions de mise en œuvre	48
I- Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données	48
A- Collecte, dépouillement, présentation et analyse des données	49
1- Collecte et dépouillement des données	49
2- Présentation et analyse des données	50
2- Présentation et analyse des données relatives au P.S.2	52
II- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre	56
A- Approches de solutions	56
B- Conditions de mise en œuvre des solutions	57
CONCLUSION	62
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	I
LISTE DES ANNEXES	IV