



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

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

OPTION : Management

FILIERE : Gestion des Projets

Thème :

**Contribution au renforcement du système de suivi  
évaluation des PIP du Ministère de la Famille, des  
Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des  
Handicapés et des Personnes de Troisième Age**

Réalisé et soutenu par :

**Hayath OROU TOULI AMADOU**

Sous la direction de :

Maitre de stage:

**Ista KPOVENON**  
Chef Division gestion du  
système d'information

Maitre de mémoire:

**Sébastien H. AZONDEKON,**  
Ph.D  
Professeur Titulaire, Université  
du Québec en Outaouais,  
CANADA

**Juin 2016**



***IDENTIFICATION DU JURY***

**PRESIDENT: Da CRUZ Placide**

**VICE-PRESIDENT: COMLAN William**

**MEMBRE : FoLAHAN Sosthène**

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

***DEDICACE***

✚ A mon père Abou OROU TOULI AMADOU;

✚ A ma mère Antoinette Léonie ASSAH.

## **REMERCIEMENTS**

Nos sincères remerciements vont à l'endroit de :

- ▣ Professeur Sébastien H. AZONDEKON de l'Université du Québec en Outaouais, notre maître de mémoire, qui a accepté diriger ce travail malgré ses multiples occupations ;
- ▣ monsieur Ista KPOVENON, notre maître de stage, pour son suivi, ses sages conseils et sa disponibilité ;
- ▣ au Président et aux Honorables membres du jury qui ont la noble mission d'apprécier et de juger la qualité de ce travail.
- ▣ monsieur Souradjou SIDI IMOROU, pour avoir accepté de consacrer son temps à la réalisation de ce mémoire ;
- ▣ tous les cadres du Ministère à divers niveaux qui ont contribué au bon déroulement de notre stage ;
- ▣ mademoiselle Nafissatou KPOSINWAN, pour son soutien et ses sages conseils ;
- ▣ monsieur Rémi Mensah AHOUANJINOU, pour son soutien indéfectible ;
- ▣ tout le corps professoral et administratif de l'ENAM ;
- ▣ tous nos camarades de promotion et amis ;
- ▣ tous ceux qui ont concouru de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

## ***LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS***

BM	Banque Mondiale
BP	Budget Programme
C/CSE	Chef de la Cellule de Suivi-Evaluation
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CF/PP	Chefs de File des Projets/Programmes
CPP	Coordonnateurs des Projets/Programmes (PIP)
CPRB	Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire
CPS	Centre de Promotion Sociale
CSE	Cellule de Suivi-Evaluation
DSRP	Document de Stratégies de Réduction de la Pauvreté
FBCF	Formation Brute du Capital Fixe
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
FISCRCR	Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OSD	Orientations Stratégiques pour le Développement
OST	Organismes Sous Tutelle
PAPGPS	Programme d'Appui à la Promotion du Genre et à la Protection Sociale
PCEIPS	Programme de Construction et d'Equipements des Infrastructures de Protection Sociale
PF	Point Focal
POP	Plan d'Opérationnalisation des Programmes
PRCI	Programme de Renforcement des Capacités d'Intervention
PSIP	Programme Sectoriel d'Investissement Publics
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SCRP	Stratégies de Croissance et de Réduction de la Pauvreté
SE	Suivi-Evaluation
SEP	Service des Etudes et de la Prospective
SGSI	Service de la Gestion du Système d'Information

***LISTE DES TABLEAUX***

<b>Tableau I.</b> Regroupement des problèmes par centre d'intérêts .....	15
<b>Tableau II.</b> Tableau de bord de l'étude .....	25
<b>Tableau III.</b> Typologies de tableaux de bord .....	34
<b>Tableau IV.</b> Effectifs de la population de l'enquête.....	37
<b>Tableau VIII.</b> ..... Synthèse de l'étude sur le système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA .....	49

## ***LISTE DES FIGURES***

<b>Figure 1.</b> Représentation des causes de l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP .....	40
<b>Figure 2.</b> Représentation des causes du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP .....	41
<b>Figure 3.</b> Représentation des causes du déficit de performance du système d'information..	42

## GLOSSAIRE

**Activité** : Travaux entrepris menés en vue de produire des réalisations spécifiques. L'activité consomme du temps, des ressources telles que des fonds, une assistance technique et d'autres types de moyens.

**Bénéficiaires** : Individus, groupes ou organisations utilisateurs de l'action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

**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.

**Cadre logique** : Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose de déterminer les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite aussi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement.

**Développement** : Ensemble des mutations positives que peut connaître une zone géographique. Il revêt une dimension économique et sociale. En ce sens, on parle de bien-être économique et social.

**Effet** : Changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

**Efficacité (succès, réussite)** : Degré auquel les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

**Efficienc** : Degré auquel les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

**Evaluation** : Mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou politique, en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.

**Impacts** : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.

**Indicateur** : Facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement.

**Indicateur de performance** : Indicateur permettant de vérifier les changements intervenus en cours d'action ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié.

**Programme** : Ensemble de projets liés, cohérents et coordonnés, contribuant à la réalisation d'une même finalité (objectif global). C'est déjà une solution avancée, quoique toujours partielle, aux problèmes fondamentaux.

**Résultats** : Extrants (produits), réalisations ou impacts (escomptés ou non, positifs ou négatifs) d'une action de développement.

**Suivi** : Processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires, un retour d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation.

**Suivi des performances** : Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés.

**Système de suivi-évaluation** : Ensemble de 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 du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

**Système d'Information (SI)** : Ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de regrouper, de classier, de traiter et de diffuser de l'information sur un environnement donné. L'utilisation de moyens informatiques, électroniques et de la télécommunication permettent d'automatiser et de dématérialiser les opérations telles que les procédures surtout en matière de logistique. Ils sont aujourd'hui largement utilisés en lieu et place des moyens classiques tels que les formulaires sur papier et le téléphone et cette transformation est à l'origine de la notion de système d'information.

## RESUME

Pour améliorer ses prestations, le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age (MFASSNHPTA) a élaboré des projets et programmes en direction des couches vulnérables, des groupes cibles que sont les enfants, les femmes, les handicapés et les personnes de troisième âge. Aussi, la mise en œuvre de la politique du Gouvernement du Bénin en matière de promotion de la famille, de promotion du genre, de protection sociale et du développement de la solidarité se fait-elle à travers plusieurs projets/programmes pour lesquels d'importantes ressources sont mobilisées.

La persistance des problèmes que la mise en œuvre de ces programmes était censée résoudre nous a conduit à la recherche et à l'identification des insuffisances liées à son suivi. Cet exercice, doublé du regroupement des problèmes par centre d'intérêt, a permis d'identifier trois (03) problématiques dont celle qui a fait l'objet de notre étude et qui s'intitule : « **Contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des Programmes d'Investissements Publics (PIP) du MFASSNHPTA** ».

De l'état des lieux que nous avons réalisé ressort le problème général de l'inefficacité du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA. Ce problème général est la résultante de trois (03) problèmes spécifiques :

- l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ;
- le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- le déficit de performance du système d'information.

La présente étude se fixe comme objectif général de déterminer les conditions d'une mise en œuvre efficace du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA. De manière spécifique, il s'agit de proposer des outils de mesures de l'atteinte des objectifs des programmes ; de déterminer les causes du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP et identifier les déterminants de l'inexistence d'un système d'information performant. Pour atteindre ces objectifs, nous avons émis les hypothèses ci-après :

- l'inexistence de documents de base des PIP explique l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ;
- la faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système justifie le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- le déficit de performance du système d'information s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique.

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

Les résultats obtenus ont permis de confirmer toutes les hypothèses émises. Les approches de solutions formulées portent d'une part sur la définition claire des indicateurs qui ont pour ancrage les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) et Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) désormais Objectifs de Développement Durable (ODD), la création d'une base de données intégrée qui prenne en compte toutes les cibles du ministère, l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan d'Opérationnalisation des Programmes (POP) et d'autre part, sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation orienté vers la mise en place et la gestion d'un système de suivi-évaluation, l'instauration d'un cadre de concertation des acteurs du système de suivi des projets/programmes, la conception du plan directeur informatique du système de suivi et le développement des applications adaptées pour la collecte systématique des données de gestion et le développement des bases de données de gestion et de diffusion de l'information.

Pour une mise en œuvre efficace de ces solutions, des suggestions ont été formulées aussi bien à l'endroit des coordonnateurs et du chef de la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE), qu'à l'endroit de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).

## **SOMMAIRE**

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER: CADRE GENERAL DE L'ETUDE, ETAT DES LIEUX ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>4</b>
SECTION 1.    CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE AU MFASSNHPTA ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE .....	5
SECTION 2.    CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE .....	13
<b>CHAPITRE DEUXIEME: CADRE THEORIQUE DE BASE ET CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE, ANALYSE DES DONNEES, PRESENTATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS.....</b>	<b>20</b>
SECTION 1.    OBJECTIFS, HYPOTHESES, TABLEAU DE BORD ET REVUE DE LITTERATURE.....	21
SECTION 2.    COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES, DIAGNOSTIC ET SUGGESTIONS .....	38
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>54</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>57</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>67</b>

# ***INTRODUCTION***

Les projets et programmes constituent dans leur mise en œuvre des moyens d'aide au développement de la nation en général et des organismes et services publics en particulier. Ainsi, le gouvernement participe-t-il au développement socio-économique de la nation à travers des Programmes d'Investissements Publics (PIP), outils de programmation pluriannuel.

Le PIP est l'outil par excellence de mise en œuvre des politiques économique, sociale, culturelle, etc. du Gouvernement. A ce titre, son exécution, à travers la mise en œuvre des projets et programmes qui y sont inscrits, requiert certaines dispositions technique et organisationnelle. L'exécution du PIP est faite conformément aux priorités du secteur.

Le Ministère en charge de la Famille s'est toujours vu confier des missions relatives à la protection sociale et au développement social, comprenant une mission de service au public plus couramment appelé « Affaires sociales », des fonctions régaliennes d'encadrement et de suivi du secteur et une mission de conception et de recherche-action sur les politiques et stratégies publiques dans les domaines qui lui sont attribués. Ces différentes attributions concourent à l'objectif de réduction de la pauvreté et à la croissance en améliorant la stabilité sociale et la productivité du travail.

Le Bénin a participé à de nombreux forums sur la protection sociale et la protection des couches vulnérables et a adhéré à de nombreuses conventions internationales, prenant ainsi des engagements fermes, de tout mettre en œuvre pour assurer une protection adéquate, une insertion satisfaisante aux populations à risque et une promotion de l'équité et de l'égalité entre les hommes et les femmes. Ces engagements ont été constamment réaffirmés dans les projets de Gouvernement et sont clairement identifiés dans les documents cadre d'orientation stratégique des politiques publiques.

Ainsi, dans le souci d'améliorer ses prestations, le Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age(MFASSNHPTA) a élaboré en 2003, des projets et programmes en directions des couches vulnérables, des groupes cibles que sont les enfants, les femmes, les handicapés et les personnes de troisième âge. Dans cette optique, trois PIP sont mis en œuvre, le Programme de Construction et d'Equipements des Infrastructures de Protection Sociale (PCEIPS), le Programme d'Appui à la Promotion du Genre et à la Protection Sociale (PAPGPS) et le Programme de renforcement des Capacités d'Intervention (PRCI). L'appréciation de la mise en œuvre de ces programmes au regard des résultats escomptés se fait à travers le suivi de la performance de ces derniers.

Dans le domaine des politiques sociales, le recours aux tableaux de bord, pour apprécier les politiques qui sont conduites, engendre généralement de nombreuses craintes et critiques aussi bien de la part des statisticiens que des acteurs concernés. L'exercice est particulièrement ardu, en particulier à cause de la difficulté à définir clairement les objectifs assignés à une politique donnée, la difficulté à construire des indicateurs quantitatifs et/ou qualitatifs pertinents pour illustrer ces objectifs, la difficulté à interpréter les variations des indicateurs retenus.

Face à toutes ces difficultés, il est important de s'interroger sur l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre de ces PIP. Les observations et entretiens ainsi que la documentation exploitée, lors de notre stage, nous ont permis de relever à divers niveaux un certain nombre d'insuffisances dans le système de suivi-évaluation desdits PIP à savoir :

- l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ;
- le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- le déficit de performance du système d'information.

Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement d'un programme. Ainsi, les problèmes auxquels est confronté le système actuel de suivi-évaluation des PIP du Ministère justifient notre sujet de recherche intitulé : « **Contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA** »

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

- cadre général de l'étude, états des lieux et ciblage de la problématique ;
- cadre théorique de base, choix de la méthodologie de l'étude, analyse des données, présentation des résultats et suggestions.

**CHAPITRE PREMIER**

***CADRE GENERAL DE L'ETUDE, ETAT DES LIEUX  
ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE***

Le présent chapitre est développé en deux volets. Le premier présente le cadre de réalisation de l'étude afin de restituer les observations de stage. Le deuxième définit la problématique de l'étude.

## **SECTION 1. CADRE CONTEXTUEL DE L'ETUDE AU MFASSNHPTA ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE**

Il s'agit de présenter le MFASSNHPTA et la DPP avant de restituer nos observations faites sur les mécanismes de fonctionnement des activités de la DPP.

### **Paragraphe 1. Cadre général de réalisation de l'étude**

Ce paragraphe présente la structure du MFASSNHPTA (I) et celle de la Direction de la Programmation et de la Prospective (II).

#### **I. Présentation du MFASSNHPTA**

Le Ministère en charge de la Famille est régi par décret n°2012-542 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age.

##### **A. Missions et attributions**

L'article 1<sup>er</sup> du présent décret stipule que le MFASSNHPTA a pour missions la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de développement social et de solidarité conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin, à la vision et à la politique de développement du Gouvernement.

En matière de développement social, le MFASSNHPTA est chargé d'élaborer la Politique Nationale de Participation Communautaire, la Politique Nationale de Promotion des Infrastructures Sociocommunautaires, et la Politique Nationale de Promotion du Genre.

En matière de protection sociale, il est chargé d'élaborer la Politique Nationale de Protection de la Famille, de l'Enfance et de l'Adolescence, la Politique Nationale de Protection et d'Intégration des Personnes Handicapées, la Politique Nationale de Protection et d'Epanouissement des Personnes de Troisième Âge, et la Politique Nationale de Communication et de Mobilisation Sociale.

Le MFASSNHPTA élabore également les Politiques et Stratégies de Solidarité Nationale. En la matière, il conçoit la Politique Nationale de Prévention et d'Intervention en

cas de Catastrophes et d'Urgences et la Politique Nationale de Prise en Charge des Risques Sociaux et de Secours et Aides aux Couches Vulnérables.

## **B. Organisation et fonctionnement**

Le MFASSNHPTA est organisé et fonctionne à travers le Ministre et les Services qui lui sont directement rattachés, le Cabinet du Ministre, l'Inspection Générale du Ministère, le Secrétariat Général du Ministère, les Directions Centrales, les Directions Techniques et les Directions Départementales, les Organismes sous tutelle.

Les Directions Centrales sont des structures d'appui du Ministère chargées d'accompagner toutes les autres structures en leur assurant les ressources adéquates pour la réalisation de la mission du Ministère, l'atteinte des résultats et l'amélioration des performances. Ces directions sont :

- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
- la Direction de l'Information et du Pré-archivage (DIP) ;
- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), notre structure d'accueil du stage.

## **II. Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)**

La Direction de la Programmation et de la Prospective du MFASSNHPTA a été présentée à travers ses attributions, son organisation et son fonctionnement général.

### **A. Attributions de la DPP**

Conformément aux dispositions de l'article 1<sup>er</sup> de l'arrêté n° 0834/MFASSNHPTA/DC/SGM/DPP/SA du 19 mars 2013 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective, la DPP assure la gestion du processus de planification du Ministère.

Elle est chargée :

- 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 Ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégique et opérationnel du Ministère ;
- d'élaborer, en liaison avec les directions techniques et les directions départementales, les programmes et projets du Ministère ;

## **Contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA**

- d’élaborer, de suivre et d’évaluer un budget-programme à partir des plans stratégique et opérationnel du Ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ;
- de mobiliser, en liaison avec les services financiers, les financements pour ces programmes et projets ;
- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte et 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.

### **B. Organisation et fonctionnement de la DPP**

L’article 2 de l’arrêté n°0834/MFASSNHPTA/DC/SGM/DPP/SA du 19 mars 2013 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective prévoit les services ci-après :

- un Secrétariat Administratif (SA) ;
- un Service des Etudes et de la Prospective (SEP) ;
- un Service de la Gestion du Système d’Information (SGSI) ;
- un Service de la Coopération (SC) ;
- une Cellule de Suivi-Evaluation des Programmes et Projets (CSEPP).

Le fonctionnement de la DPP a été étudié à travers les activités exécutées par ses différents services.

#### **❖ Le Secrétariat Administratif (SA)**

Le Secrétariat de la DPP est chargé d’assurer l’accueil et l’orientation des usagers et de centraliser toutes les correspondances initiées par les services de la Direction. Il assure :

- l’enregistrement du courrier ordinaire et confidentiel à l’arrivée et au départ ;
- la dactylographie, la saisie et la ventilation et le classement du courrier ;
- la gestion logistique et matérielle ;
- la tenue des archives de la Direction ;
- l’entretien du matériel existant et
- toutes les autres tâches à lui confiées par le Directeur de la Programmation et de la Prospective.

Le Secrétariat est placé sous la responsabilité d'un chef nommé par arrêté sur proposition du Directeur. Le Secrétaire est, dans l'exercice de ses fonctions, astreint au secret professionnel et a rang de chef service.

❖ **Le Service des Etudes et de la Prospective (SEP)**

Le Service des Etudes et de la Prospective (SEP) est chargé de veiller à l'élaboration et à l'adéquation des projets du Programme Sectoriel d'Investissement Publics (PSIP) avec le Programme d'Investissements Publics au niveau national et d'élaborer le Plan de Travail Annuel du Ministère en collaboration avec toutes les autres directions et en suivre l'exécution et l'évaluation. Il s'occupe de réaliser des études prospectives sectorielles à moyen et à long terme, dans les domaines de compétence du Ministère, d'initier et de mener, en collaboration avec toutes les compétences nationales et étrangères nécessaires, toutes études sectorielles pouvant permettre l'identification et/ou l'élaboration de projets éligibles au Programme d'Investissements Publics. Il contribue à l'élaboration du Budget-Programme (BP) du Ministère et la réalisation des actions transversales de la DPP.

Le SEP est également chargé d'élaborer et suivre l'exécution du budget de la DPP.

❖ **Le Service de la Gestion du Système d'Information (SGSI)**

Le Service de la Gestion du Système d'Information (SGSI) est chargé de collecter, de centraliser et de veiller à la bonne tenue des documents statistiques du Ministère et d'étudier l'évolution des indicateurs dans les domaines de compétence du Ministère sur le plan national et international. Il s'occupe de collecter et de centraliser les données statistiques de base du secteur et de traiter, analyser, exploiter et diffuser les statistiques relatives aux domaines de compétence du Ministère. Il contribue à la réalisation des études, l'élaboration du BP du Ministère et la réalisation des actions transversales de la DPP.

En outre, le SGSI est chargé de réaliser des enquêtes sectorielles sur la base du programme de travail établi chaque année par le Conseil National de la Direction et d'assurer la gestion documentaire de la Direction.

❖ **Le Service de la Coopération (SC)**

Le Service de la Coopération (SC) est chargé de coordonner la coopération bilatérale et multilatérale au niveau du Ministère, de gérer toute coopération nécessaire à la réalisation du PSIC et de procéder à l'évaluation annuelle de la coopération bilatérale et multilatérale au niveau du Ministère. Il s'occupe de coordonner la mobilisation des ressources dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale au niveau du ministère et le suivi de tous les accords de partenariat signés entre le Ministère et les Partenaires Techniques et Financiers (PTF).

Le SC contribue également à l'élaboration du BP du Ministère et à la réalisation des actions transversales de la DPP.

❖ **La Cellule de Suivi-Evaluation des Programmes et Projets (CSEPP)**

La Cellule de Suivi-Evaluation des Programmes et Projets (CSEPP) est chargée d'assurer la coordination des travaux d'élaboration et de suivi-évaluation, ainsi que la définition et le suivi-évaluation des indicateurs de performance du BP. Elle établit les rapports mensuels, trimestriels de performance de l'exécution des Budgets-Programmes ainsi que les bilans d'exécution trimestriels et annuels du PSIC.

La CSEPP s'occupe également :

- d'assurer le suivi et l'évaluation des projets/programmes du Ministère ;
- d'assurer le renforcement des capacités des Acteurs de la Réforme Budgétaire en matière de gestion des BP (préparation, exécution et suivi-évaluation au niveau du Ministère) ;
- d'établir les bilans d'exécution trimestriels et annuels du PSIC ;
- de suivre et de contrôler l'exécution des projets du ministère, particulièrement ceux inscrits au Programme d'Investissements Publics ;
- d'assurer l'évaluation ex ante et ex post de tous les projets/programmes du Ministère ;
- de tenir un répertoire de tous les projets initiés, élaborés, exécutés ou en cours d'exécution au niveau du Ministère ;
- de prendre toutes les initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi-évaluation des Budgets-Programmes.

**Paragraphe 2. Présentation des observations de stage**

Cette partie aborde les observations faites lors de notre stage sur le degré de performance des Programmes d'Investissements Publics du Ministère. La synthèse de ces observations nous a permis de dégager des forces et faiblesses.

La Cellule de Suivi-Evaluation (CSE), à travers ses membres et points focaux assure, pour l'ensemble du Ministère, la centralisation et la synthèse des indicateurs de suivi et l'évaluation des impacts des politiques et stratégies de développement, notamment en matière de renforcement du capital humain, donc de réduction de la pauvreté. Cet exercice très délicat passe nécessairement par la mise en place d'un système de suivi-évaluation capable de collecter, de traiter et de diffuser les informations auprès des acteurs impliqués à différents niveaux de la mise en œuvre des projets et programmes inscrits au PIP. Ce système

devra également servir d'outil d'aide à la prise de décisions en rendant accessibles de bonnes informations aux bons moments pour faciliter la prise de bonnes décisions en temps utiles. La question est de savoir si l'on peut affirmer aujourd'hui que le MFASSNHPTA dispose d'un système de suivi fiable, pour un meilleur pilotage de ses projets et programmes.

Les locaux abritant la CSE au sein de la DPP ne permettent pas à son personnel de travailler dans des conditions optimales. En effet, des constats issus de notre passage au sein de cette structure, il ressort que le cadre de travail est globalement restreint, envahi de documents, d'armoires et d'autres matériels et outils de travail usagés. La Cellule est animée par un Chef cellule statisticien assisté d'un collaborateur planificateur. On note alors **un faible effectif du personnel affecté à la cellule**. Ce qui ne permet pas de la répartir en divisions. La cellule manque cruellement de gestionnaires de projet. Nous retenons donc **l'inexistence de cadres formés en gestion projet**. Cette équipe reçoit l'aide de six (06) autres agents de la DPP qui sont ainsi membres de la cellule mais occupent également d'autres fonctions. Toute chose induisant finalement une surcharge de travail des agents concernés. Ainsi, le personnel mis à la disposition de la CSE est peu qualifié, très insuffisant au vu de la mission qui lui est assignée mais engagé.

Le Système de suivi-évaluation du Ministère est basé sur deux (2) organes : la Cellule de suivi-évaluation et le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire. Ce système est entre autres composé du Directeur de la Programmation et de la Prospective, des membres de la Cellule de Suivi-Evaluation, des points focaux suivi-évaluation et des chefs de file des programmes. Les dysfonctionnements constatés à ce niveau sont relatifs au défaut de l'exercice du rôle de chef de file et à l'instabilité des points focaux suivi-évaluation. Jusqu'en fin 2012, le budget-programme du ministère était composé de quatre (04) programmes disposant chacun d'un chef de file. Depuis la mise en exécution de son plan stratégique en 2013, le nombre de programmes est passé de quatre (04) à trois (03) et aucun acte administratif n'a été pris pour doter ces programmes de chefs de file. D'un autre côté, on observe un changement intempestif des points focaux des autres structures du ministère. Ces changements sont souvent dus au départ à la retraite ou aux différentes mutations dont font objet ces derniers. Cette situation n'est pas de nature à faire capitaliser les différentes formations qu'ils ont reçus sachant que la dernière remonte à février 2012. Le système de suivi-évaluation souffre donc de **l'inexistence de chefs de file des programmes et de l'instabilité des points focaux des structures du ministère** entravant ainsi la remontée de l'information telle que souhaitée. Notons qu'il n'y a pas de complémentarité opérationnelle entre la Direction de la Programmation et de la Prospective qui représente le gestionnaire du

processus de planification et les autres structures du Ministère. Cet état de choses ne favorise pas le suivi de la DPP du fait que celle-ci n'a pas les informations nécessaires à sa bonne gestion. Les cadres de concertation mis en place pour la circulation de l'information au sein du système étant faiblement fonctionnels, l'information ne circule pas correctement entre les acteurs. Il ressort de ce qui précède que **le système d'information mis en place pour le suivi-évaluation est peu performant.**

Chef de file au sein du gouvernement par rapport aux indicateurs de suivi de la Stratégie de Croissance de Réduction de la Pauvreté (SCRП) dans les domaines « genre et protection sociale», le MFASSNHPTA a du mal à coordonner la collecte des données nécessaires pour renseigner ces indicateurs à caractère transversal du fait de la faiblesse du système d'information en place. Les répertoires de données informatisés mises en place par certaines structures du Ministère pour recueillir ces informations, sont encore sous alimentées. On note **l'absence d'un système d'identification des besoins au niveau du ministère.** Les données sur les cibles du Ministère ne sont donc pas toujours obtenues avec célérité et les besoins en information des décideurs peinent à être satisfaits. Cette situation pose globalement le problème de la nature (la fiabilité) des données que génère le système, ce qui n'est pas sans conséquence sur la pertinence des décisions qui sont prises à partir de ces données.

La conception des outils de programmation se fait dans une démarche participative incluant la CSE, le Service des Etudes et de la Prospective et le Service de la Gestion du Système d'Information. On note **l'inexistence d'une démarche projet dans la gestion des PIP.** Néanmoins, cette démarche participative permet d'intégrer les aspects techniques de suivi-évaluation dans le Budget-Programme dès sa conception et ainsi dans les PIP. Ces outils sont élaborés en conformité avec les documents de référence que sont : les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté (SCRП), les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) et le Plan Stratégique 2013-2017 du MFASSNHPTA. On en déduit donc **une parfaite cohérence entre les outils de programmation du Ministère et les documents de référence au niveau national.**

Le suivi puise son essence de la planification des tâches/activités. L'exécution devant être comparée à la planification, il est important que l'équipe chargée du suivi fasse recours à des documents techniques qui pourraient offrir une base conceptuelle et surtout pratique pour la planification et le suivi-évaluation de projets et programmes. Mais nous avons constaté qu'**il n'existe pas de documents de bases de ces programmes.**

La contribution financière de ces programmes pour le fonctionnement de certaines directions techniques et centrales devrait permettre à celles-ci de fournir une liste d'indicateurs concrets découlant des activités exécutées et ayant leur ancrage dans le Plan Stratégique 2013-2017 du Ministère ; ce qui n'est pas le cas. On note donc **l'inexistence d'un tableau de bord de suivi dans la mise en œuvre des PIP**, un outil très précieux pour le suivi.

L'existence d'un manuel de suivi-évaluation du Budget-Programme du MFASSNHPTA est un atout pour le système, en ce sens qu'il constitue une boussole qui fixe le cadre institutionnel de la démarche de suivi-évaluation de même que les éléments et outils essentiels de son opérationnalisation. **Mais ce manuel n'est pas encore suffisamment vulgarisé et donc son appropriation par l'ensemble des acteurs n'est pas effective.**

Les missions de suivi et de supervision sont organisées par la cellule dans le cadre du suivi des activités, de l'état d'avancement et de l'évaluation des réalisations physiques. Ces missions de suivi ne sont effectuées que pendant la période de rédaction du rapport de performance ; on déplore ainsi l'insuffisance des missions de suivi dont la périodicité n'est pas exactement définie. Le suivi prévu sur les lignes budgétaires des programmes implique rarement la CSE. On note ainsi un **faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP** qui implique parfois l'abandon de certains chantiers par les prestataires en ce qui concerne particulièrement le PCEIPS et la disparition des groupements féminins appuyés pour ce qui concerne le PAPGPS. Il en résulte que le rôle de la CSE dans le suivi de l'exécution des différents programmes du Ministère s'assume essentiellement à travers des revues périodiques semestrielle et annuelle du PTA en collaboration avec tous les acteurs concernés. Ainsi, le suivi dont devrait faire l'objet les PIP se perd dans le suivi global des activités du Ministère. En effet les réunions de suivi et **les revues trimestrielles ne se tiennent pas régulièrement.** Ceci est dû à un certain nombre de facteurs dont **l'inexistence des comités de pilotage des PIP**, qui devraient constituer les instances d'orientation et de prise de décision en ce qui concerne l'exécution des PIP.

L'exécution du PIP devrait être sanctionnée par la rédaction de rapports mensuels, trimestriels, annuels et d'un rapport d'achèvement. La rédaction de ces divers rapports relève de la responsabilité des cadres techniques chargés de suivi au sein des équipes de projets des PIP. Afin de rédiger ces rapports, le cadre technique chargé du suivi d'un projet devrait avoir recours à diverses informations fournies par les différents membres de l'équipe de projet. Malheureusement, compte tenu de leur profil et de leurs diverses occupations, ces membres n'arrivent pas à assumer ce rôle. On note donc un **manque de multidisciplinarité des membres des équipes de projets dans la mise en œuvre des activités** et ainsi un

**dysfonctionnement de ces équipes de projets.** Le manque de complémentarité dont il est question ici n'est qu'une conséquence du mauvais choix des membres des équipes de projets, ceci, du fait de **l'inexistence de critères et procédures de positionnement des membres des équipes de projet** préalablement établis. Cette situation est aggravée par **l'inexistence d'un manuel de procédures de gestion des PIP.**

Sur la base des constats ci-dessus faits, nous procéderons au ciblage de la problématique de l'étude et à la détermination des principales étapes de sa résolution dans la section suivante.

## **SECTION 2. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

L'analyse du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA a révélé non seulement les atouts (forces) mais aussi les problèmes (faiblesses) dont il recèle.

### **Paragraphe 1. Inventaire des éléments de l'état des lieux et choix de la problématique**

#### **I. Inventaire des éléments de l'état des lieux**

Il s'agit ici de dresser les éléments de l'état des lieux, de les regrouper en atouts (forces/opportunités) et problèmes (faiblesses/menaces).

##### **A. Atouts (Forces/Opportunités)**

Comme atouts, nous pouvons ressortir :

- ✚ la détermination du personnel de la CSE dans l'accomplissement de leurs tâches ;
- ✚ la tenue périodique des revues du PTA du Ministère ;
- ✚ l'existence d'un plan stratégique sectoriel ;
- ✚ l'adoption d'une approche participative dans la conception des outils de programmation et de gestion ;
- ✚ la parfaite cohérence entre les outils de programmation du Ministère et les documents de référence au niveau national ;
- ✚ l'existence d'un manuel de suivi-évaluation du Budget-programme.

##### **B. Problèmes (Faiblesses/Menaces)**

Au nombre de ceux-ci, nous pouvons citer :

- ✚ le faible effectif du personnel affecté à la cellule ;
- ✚ l'inexistence de cadres formés en gestion de projet ;

- ✚ l'inexistence d'une démarche projet dans la gestion du PIP ;
- ✚ l'inexistence de chefs de fils des programmes ;
- ✚ l'instabilité des points focaux des structures du ministère ;
- ✚ l'insuffisance de formation des acteurs du système ;
- ✚ le déficit de performance du système d'information ;
- ✚ l'absence d'un système d'identification des besoins des cibles du ministère ;
- ✚ l'inexistence de documents de bases des PIP ;
- ✚ l'inexistence d'un tableau de bord de suivi dans la mise en œuvre des PIP ;
- ✚ l'insuffisance dans la vulgarisation du manuel de suivi-évaluation du Budget-Programme ;
- ✚ le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- ✚ la tenue non régulière des revues de l'exécution des PIP ;
- ✚ l'inexistence de comité de pilotage ;
- ✚ l'insuffisance des missions de suivi des réalisations physiques ;
- ✚ l'insuffisance de ressources humaines pour le suivi-évaluation des projets/programmes ;
- ✚ le manque de multidisciplinarité des membres des équipes de projets ;
- ✚ le dysfonctionnement des équipes de projets ;
- ✚ l'inexistence de critère et procédures de positionnement des membres des équipes de projets ;
- ✚ l'inexistence d'un manuel de procédures de gestion des PIP.

## **II. Regroupement des problèmes par centre d'intérêts et choix de la problématique**

### **A. Regroupement des problèmes par centre d'intérêts**

De la synthèse des observations de stage, nous pouvons regrouper ces problèmes en centres d'intérêt afin de choisir une problématique et de justifier le choix de notre thème. A ce titre, la combinaison judicieuse des problèmes retenus en problématique est illustrée par le tableau ci-après (Tableau I).

Les problèmes ont été regroupés en trois (03) centres d'intérêt et se présentent comme suit :

**Contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA**

Tableau I. Regroupement des problèmes par centre d'intérêts

<b>N°</b>	<b>Centres d'intérêts</b>	<b>Problèmes Spécifiques</b>	<b>Problèmes Généraux</b>	<b>Problématiques</b>
<b>1</b>	La prospection des Programmes d'Investissements Publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence de documents de base des programmes</li> <li>- Absence d'un système d'identification des besoins</li> </ul>	Insuffisance du système de prospection des Programmes d'Investissements Publics du MFASSNHPTA	Problématique de l'amélioration du système de prospection des Programmes d'Investissements Publics du MFASSNHPTA
<b>2</b>	Le suivi évaluation des Programmes d'Investissements Publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP</li> <li>- Faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP</li> <li>- Faible effectif du personnel affecté à la cellule</li> <li>- Instabilité des points focaux des structures du Ministère</li> <li>- Déficit de performance du système d'information</li> <li>- Insuffisance dans la vulgarisation du manuel de suivi-évaluation</li> <li>- Tenue non régulière des revues de l'exécution des PIP</li> <li>- Insuffisance des missions de suivi des réalisations physiques</li> </ul>	Inefficacité du système de suivi-évaluation des Programmes d'Investissements Publics du MFASSNHPTA	Problématique du renforcement du système de suivi-évaluation des Programmes d'Investissements Publics du MFASSNHPTA
<b>3</b>	L'exécution des Programmes d'Investissements Publics	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de multidisciplinarité des membres de l'équipe de projet dans la mise en œuvre des activités</li> <li>- Inexistence de critères et procédures de positionnement de membres des équipes de projets</li> <li>- Inexistence de cadres formés en gestion de projet</li> <li>- inexistence d'une démarche projet dans la gestion des PIP</li> <li>- Inexistence de comité de pilotage</li> <li>- Inexistence d'un manuel de procédure de gestion des PIP</li> </ul>	Gestion non performante des PIP du MFASSNHPTA	Problématique d'une gestion performante des PIP du MFASSNHPTA

SOURCE : Observation de stage, juillet 2015

Des trois (03) problématiques, nous en retiendrons une sur laquelle portera notre étude.

### **B. Choix de la problématique**

Le regroupement par centre d'intérêt des problèmes issus de la synthèse de nos observations de stage fait ressortir trois problématiques qui méritent toutes d'être prises en compte pour l'atteinte effective des résultats escomptés dans la mise en œuvre des projets/programmes inscrits au PIP du MFASSNHPTA. Il s'agit de :

- Problématique n°1 : Problématique de l'amélioration du système de prospection des PIP du MFASSNHPTA ;
- Problématique n°2 : Problématique du renforcement du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA ;
- Problématique n°3 : Problématique d'une gestion performante des PIP du MFASSNHPTA.

Les performances réalisées dans la mise en œuvre des PIP se trouveraient améliorées si les problèmes spécifiques soulevés à travers ces problématiques étaient tous résolus. Mais les contraintes liées à la rédaction d'un mémoire obligent à délimiter le présent travail par le choix d'une seule problématique sur laquelle doit porter notre réflexion. Aussi, les échanges et entretiens qui ont abouti à ce choix ont permis de préciser la portée et l'intérêt de chaque problématique par rapport au champ disciplinaire dans lequel se situe ce travail.

En effet, la prospection regroupe les conditions d'élaboration du PTA, la vision prospective du Ministère c'est-à-dire ses prévisions en terme d'identification des besoins de ses cibles. Quant à l'exécution, la gestion des PIP, elle fait ressortir les insuffisances du ministère dans la coordination desdits programmes ; ces insuffisances ont beaucoup plus trait à l'organisation du Ministère et à son fonctionnement. Les problématiques n°1 et n°3 ne manquent donc pas d'intérêt mais l'étendue des questions qu'elles embrassent nous a dissuadé en ce qui concerne leur prise en compte.

Quant à la problématique n°2 relative au renforcement du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA en vue de contribuer à la mise en œuvre efficace et efficiente de ces programmes, elle a suscité notre intérêt et retenu notre attention. La gestion de projets/programmes ne peut se faire sans un système de suivi-évaluation. Compte tenu de l'importance du suivi-évaluation et des insuffisances relevées dans le système actuel de suivi-évaluation des PIP du Ministère, il s'est avéré primordial de porter notre choix sur la résolution de cette problématique. De plus, cette thématique s'inscrit dans le champ des connaissances acquises au cours de notre formation en Gestion de projets notamment en matière de mise en place d'un système de suivi évaluation.

Cette problématique est formulée à travers un problème général et des problèmes spécifiques que sont :

Problème général :

Inefficacité du système de suivi-évaluation des PIP.

Problèmes spécifiques :

- inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ;
- faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- faible effectif du personnel affecté à la cellule ;
- instabilité des points focaux des structures du Ministère ;
- déficit de performance du système d'information ;
- insuffisance dans la vulgarisation du manuel de suivi-évaluation ;
- tenue non régulière des revues de l'exécution des PIP ;
- insuffisance des missions de suivi des réalisations physiques.

Dans le cadre de réalisation de notre travail, il ne nous est pas paru pertinent de faire une étude exhaustive de tous les problèmes spécifiques liés à la problématique choisie. Nous avons ainsi procédé à l'élimination des problèmes spécifiques qui ne méritent pas ou ne méritent plus d'être résolus. L'outil d'analyse utilisé pour élaguer ces problèmes spécifiques tient compte des principes ci-après :

- l'on ne résout pas plusieurs fois le même problème spécifique dans une étude ;
- l'on ne résout pas un problème spécifique ne présentant aucune complexité ;
- l'on ne résout pas un problème spécifique ne relevant pas de son domaine de formation ;
- l'on ne résout pas un problème spécifique déjà résolu de façon satisfaisante par une étude antérieure ;
- l'on ne résout pas un problème spécifique qui a trait au mauvais fonctionnement de l'organisation ;
- l'on ne résout pas deux ou plusieurs problèmes spécifiques qui se rapprochent les uns des autres.

Au regard de ces principes, nous avons retenu dans le cadre de notre étude, les problèmes spécifiques ci-après :

- l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ;
- le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- le déficit de performance du système d'information.

## **Paragraphe 2. Formulation du sujet et détermination de la vision globale de résolution de la problématique**

Il s'agit dans ce paragraphe de formuler et de justifier le sujet sur lequel porte l'étude et de définir les principes directeurs de résolution de la problématique liée au sujet.

### **I. Formulation et justification du sujet**

Les projets ou programmes constituent dans leur mise en œuvre des moyens d'aide au développement de la nation en général et des organisations en particulier. Ainsi, le gouvernement participe-t-il au développement socio-économique de la nation à travers des PIP. L'appréciation de la mise en œuvre de ces programmes au regard des résultats escomptés se fait à travers le suivi de la performance de ces derniers.

Pour conduire efficacement le processus de développement et impulser une croissance économique accélérée, le Bénin, a adopté depuis 2006, six grandes Orientations Stratégiques de Développement dont l'opérationnalisation repose sur la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté. L'un des instruments de la mise en œuvre de ces orientations est le Programme d'Investissements Publics. En effet, le PIP est l'outil privilégié des dépenses publiques pour favoriser la dynamique de développement d'un pays. A l'instar de tout investissement, le PIP permet d'augmenter et d'améliorer les potentialités de production du pays par la mise en place des conditions et des commodités de croissance. Le PIP constitue donc le portefeuille de projets et programmes que le gouvernement entend mettre en œuvre à moyen ou long terme et qui permet d'assurer le renforcement du stock de capital humain et physique contribuant à la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) publique. En conséquence, il joue un rôle très important puisque c'est à travers ce programme qu'est mise en action la politique de développement du pays. Son rôle est ainsi prépondérant dans le développement du Bénin. Le suivi-évaluation des projets/programmes destiné à impulser le développement apparaît dans ce sens comme un puissant outil qui permet aux gouvernements et aux organisations de suivre les progrès réalisés et de capitaliser les expériences. L'évaluation des politiques publiques ayant été reconnue comme essentielle par le gouvernement du Bénin, afin d'améliorer son système de prise de décision et la performance de l'action publique, la mise en place d'un système de suivi-évaluation performant devient un défi majeur.

Le système de suivi-évaluation du MFASSNHPTA est relativement jeune. Les techniques et méthodes pratiquées sont encore loin d'être parfaites. Le dispositif mis en place pour suivre et évaluer les programmes est en effet confronté à des problèmes latents qui mettent à mal l'efficacité escomptée. Malgré la présence de la CSE, on constate que beaucoup de programmes sont toujours restés dans leur phase d'exécution.

Ainsi, la question fondamentale de recherche qui mérite d'être posée est de savoir : dans quelles mesures faire remplir pleinement au système de suivi-évaluation actuel les missions à lui assignées ?

- Quelle est l'importance des outils de suivi dans la mise en œuvre des projets/programmes ?
- Quelle est le niveau d'appropriation du suivi-évaluation par les acteurs du système ?
- Comment mesure-t-on les avancées des PIP dans la résolution des problèmes rencontrés par les cibles ?

L'état des lieux du système de suivi-évaluation des projets/programmes a révélé les faiblesses suivantes :

- l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP;
- le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP et
- le déficit de performance du système d'information.

Ces trois problèmes spécifiques découlent du problème général de l'inefficacité du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA. La résolution des différents problèmes spécifiques liés à la problématique de l'étude contribuera sans doute à améliorer la performance du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA. C'est donc pour améliorer la qualité du suivi des programmes dans ce ministère que nous avons décidé de réfléchir sur le sujet intitulé : « **Contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des Programmes d'Investissements Publics du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age** »

La recherche de solution à cette problématique passe par la définition d'objectifs clairs.

## **II. Vision globale de résolution du problème**

Le problème général est celui de l'inefficacité du système de suivi-évaluation des PIP. Sa résolution passe par celle des différents problèmes spécifiques identifiés.

La vision de résolution de la problématique retenue repose sur la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses liées à chaque problème en résolution. La vérification des hypothèses passera par l'utilisation d'une approche méthodologique appropriée prenant en compte les résultats obtenus à la suite de l'enquête sur le terrain. Cette vérification va permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses initialement évoquées. Nous allons alors suggérer à la suite de la vérification des hypothèses, des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre en vue de renforcer le système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA.

**CHAPITRE DEUXIEME**

***CADRE THEORIQUE DE BASE ET CHOIX  
DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE,  
ANALYSE DES DONNEES, PRESENTATION  
DES RESULTATS ET SUGGESTIONS***

## **SECTION 1. OBJECTIFS, HYPOTHESES, TABLEAU DE BORD ET REVUE DE LITTERATURE**

### **Paragraphe 1. Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude**

La recherche de solution à cette problématique passe par la définition d'objectifs clairs.

#### **I. Objectifs et hypothèses de l'étude**

Les objectifs de recherche sont fixés par rapport aux problèmes en étude et se formulent en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

##### **A. Objectif général et objectifs spécifiques**

L'objectif général de l'étude est de déterminer les conditions d'une mise en œuvre efficace du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA.

Pour ce faire, des objectifs spécifiques sont poursuivis. Ainsi, de manière spécifique, il s'agit :

- de proposer des outils de mesures de l'atteinte des objectifs des programmes ;
- de déterminer les causes du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- d'identifier les déterminants de l'inexistence d'un système d'information performant.

Pour atteindre ces objectifs, des hypothèses de recherche ont été formulées.

##### **B. Causes supposées et hypothèses de l'étude**

###### **➤ Causes liées à la problématique choisie**

Le problème général de cette étude réside dans la faible performance du système de suivi-évaluation du Ministère. Ce problème général se décline en problèmes spécifiques tels que :

- l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ;
- le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- le déficit de performance du système d'information.

➤ **Causes et hypothèses liées à l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP**

Les causes supposées être à la base de l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP sont :

- l'inexistence d'un cadre logique ;
- l'inexistence d'un diagnostic clair sur les domaines d'interventions des PIP et sur les cibles ;
- l'inexistence des documents de base des PIP.

Le cadre logique est un document de synthèse permettant une vision synthétique et aidant à une meilleure formulation et compréhension des projets et programmes. Il permet ainsi la définition claire des objectifs à travers une formulation et une planification précises, la définition claire des responsabilités en matière de gestion et fait de l'évaluation une pratique non conflictuelle. Vu l'importance de l'approche du cadre logique dans la formulation et la planification des projets et programmes, l'on pourrait être amené à penser que l'inexistence d'un cadre logique pour les PIP explique l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP. Mais nos observations ont révélé que cette cause n'est pas la plus plausible.

L'inexistence d'un diagnostic clair sur les domaines d'interventions et sur les cibles constitue un obstacle à l'élaboration des indicateurs de suivi des interventions des PIP. En effet, compte tenu des différentes cibles desdits programmes, plusieurs domaines d'interventions s'imposent. Cela démontre de toute l'importance de la prise en compte d'un diagnostic préalable sur les besoins des cibles. Ne disposant pas de diagnostic stratégique formellement établi, les projets et programmes découlent de constats faits sur le plan institutionnel et de besoins épars exprimés par les différentes cibles du ministère. Toutefois, les structures/programmes du ministère s'appuient sur différentes politiques souvent surannées pour justifier de l'existence des problèmes auxquels sont confrontés les cibles sans pouvoir les chiffrer convenablement. Ainsi, les projets ont été inscrits sur la base de la justification de l'existence des problèmes/besoins. Cet état de chose ne nous permet pas de justifier l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP par l'inexistence d'un diagnostic clair sur les domaines d'interventions et sur les cibles.

Par ailleurs, il nous a été donné de constater qu'il n'existe pas de documentation ou de base de données sur l'ensemble des actions exécutées dans le cadre des PIP. Les informations sur les différents objectifs visés par les programmes c'est-à-dire les actions, les résultats attendus, le but et la finalité, éléments devant contribuer à la définition d'indicateurs

n'étant pas disponibles, il est donc évident que **l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP est due à l'inexistence de documents de base des PIP.**

➤ **Causes et hypothèses liées au faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP**

Face au faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP, nous avons identifiés trois (03) causes possibles à savoir :

- l'insuffisance de moyens financiers ;
- le manque de formation des acteurs du système en gestion de projets ;
- la faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système.

Nos échanges avec les acteurs du système ont révélés que pour la majorité des problèmes rencontrés la non-disponibilité des ressources financières constitue un réel obstacle à la mise en œuvre effective, efficace et efficiente des activités inscrites au PTA des PIP. Cela s'observe par exemple à travers le nombre réduit de missions de suivi effectuées. Mais cette cause n'explique pas véritablement le faible suivi observé.

La gestion de projet, c'est la planification, la programmation, la budgétisation, l'organisation, la supervision, la coordination, le suivi et l'évaluation des activités de ce projet. Ainsi, les acteurs du système de suivi évaluation doivent avoir un acquis en matière de gestion de projet pour un suivi-évaluation performant. Mais nous déplorons ici le déficit observé en matière de formation des cadres concernés en gestion de projet. Sans réelle connaissance dans le domaine, comment peut-on faire un suivi effectif et efficace des différentes activités ? Nous pourrions donc penser que le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP s'explique par le manque de formation des acteurs du système en gestion de projet. Mais des informations recueillies de nos échanges avec ces acteurs, nous pouvons dire que cette cause n'est pas celle qui explique réellement le problème du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP.

L'importance du suivi-évaluation dans la mise en œuvre d'un projet/programme n'est plus à démontrer. En effet, des missions de suivi et de supervision sont organisées par la CSE dans le cadre du suivi des activités, de l'état d'avancement et de l'évaluation des réalisations physiques. Mais on déplore l'insuffisance observée dans le suivi de ces activités. Ce manque de suivi se justifie par la faible appropriation qu'ont certains acteurs du système c'est-à-dire la non maîtrise de l'importance du suivi ainsi que celle des différents outils et méthodes de suivi. Ainsi, nous pouvons dire que **le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP s'explique par la faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système.**

➤ **Causes et hypothèses liées au déficit de performance du système d'information**

Les causes supposées être à la base du déficit de performance du système d'information sont :

- la non-définition d'indicateurs par les structures du Ministère sur ses cibles ;
- le retard dans la mise à jour des indicateurs au niveau des structures qui en disposent ;
- l'inexistence d'une base de données informatique.

L'information, c'est le pouvoir. Celui qui détient l'information détient le pouvoir. Le système d'information constitue donc un pilier pour un suivi-évaluation efficace.

La première cause pourrait expliquer le problème car si les structures du Ministère malgré le nombre et l'importance non négligeable de leurs cibles n'arrivent pas à définir les indicateurs nécessaires, le système d'information ne peut que souffrir de cette insuffisance. Mais cette cause n'est pas celle qui explique le mieux le problème car de nos observations, il ressort que certaines structures disposent néanmoins d'indicateurs.

La deuxième cause quant à elle se rapproche de la justification du problème car nous avons constaté que bien que certaines structures ne disposent pas d'indicateurs sur leurs cibles, d'autres structures en disposent. Cependant, ces dernières ne détiennent pas les moyens nécessaires pour les collecter et les renseigner. Ce qui entraîne un retard dans la mise à jour de ces indicateurs. Nos observations ont fait ressortir que ce retard n'explique pas en réalité le déficit de performance du système d'information. Cette cause n'est donc pas la plus plausible.

Certaines structures du Ministère ne définissent pas d'indicateurs sur les cibles ; d'autres par contre malgré le fait qu'elles en disposent, ont des difficultés à procéder à la collecte ainsi qu'au renseignement de ces derniers. Ces indicateurs devraient être contenus dans une base de données informatique or on note l'absence de cette base de données. Il est alors évident que **le déficit du système d'information s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique.**

## **II. Tableau de bord de l'étude**

L'ensemble des données relatives à la formulation des objectifs de l'étude ainsi que des hypothèses de recherche se trouvent résumées dans le tableau ci-après. (Tableau II)

Tableau II. Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	
Niveau Général	Inefficacité du suivi-évaluation des Programmes d'Investissements Publics du MFASSNHPTA	Déterminer les conditions d'une mise en œuvre efficace du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA			
Niveaux spécifiques	1	Inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP	Proposer des outils de mesures de l'atteinte des objectifs des programmes	Inexistence des documents de base des PIP	L'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP est due à l'inexistence des documents de base des PIP
	2	Faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP	Déterminer les causes du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP	La faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système	La faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système explique le faible suivi de des activités exécutées sur le PTA des PIP
	3	Déficit de performance du système d'information	Identifier les déterminants de l'inexistence d'un système d'information performant	L'inexistence d'une base de données informatique	Le déficit de performance du système d'information s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique

Source : Notre étude, août 2015

## **Paragraphe 2. Revue de littérature et démarche méthodologique**

Cette partie sera déclinée en deux volets à savoir : la revue de littérature retraçant les points de vue et théories développés par certains auteurs sur la problématique étudiée et l'approche méthodologique adoptée.

### **I. Revue de littérature**

Il est question de faire le point des connaissances sur la contribution des auteurs sur la question de suivi-évaluation tout en présentant les différentes thématiques en lien avec le sujet.

En effet, beaucoup d'auteurs se sont intéressés au suivi-évaluation, ce qui offre une littérature abondante en la matière.

#### **A. Le tableau de bord comme outil de pilotage des projets/programmes**

L'OCDE définit un indicateur comme un « facteur ou une variable, de nature quantitative ou qualitative qui constitue un moyen simple et fiable permettant de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. »

Tout projet implique la détermination d'indicateurs qui sont des outils de pilotage et de décision. Ils permettent de mesurer une situation, de signifier l'avancement du projet et si nécessaire de donner une alerte.

Pour H. Bouquin, (2008) « le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (5 à 10) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »

M. Gervais, (2000, p.598) abonde dans le même sens en affirmant que le tableau de bord confirme de façon structurée les impressions du responsable et lui indique la nécessité d'entreprendre une action ou une analyse plus approfondie. En cernant la zone à problème, il oriente des corrections à mener ou les pistes à explorer avant d'agir.

Il est précisé dans le guide pratique de suivi-évaluation des projets, présenté par le Fonds International pour le Développement Agricole, FIDA (2000, p.63) que : le suivi-évaluation doit être envisagé comme un système intégré de réflexion et de communication qui doit être planifié, géré et doté de moyens adaptés et non comme un simple travail de statistique ou seulement une obligation imposée de l'extérieur. Le suivi-évaluation d'un projet/programme doit alors s'appuyer notamment sur les indicateurs à renseigner tout au long du projet, à la fois qualitatifs et quantitatifs. En fonction de la complexité du projet, mais aussi de ce que l'on veut mesurer, le nombre et la nature de ces indicateurs peuvent être

très variables. Ces indicateurs sont valorisés par le biais des outils de collecte et d'aide à la décision que nécessairement, les acteurs du système doivent maîtriser.

## **B. Le suivi-évaluation**

La gestion d'un projet ou d'une organisation ne peut être possible sans un système de suivi et d'évaluation. Le suivi et l'évaluation sont en fait deux activités complémentaires voire indissociables.

Le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse de données permettant de vérifier l'état de mise en œuvre des activités du projet. Ainsi, le suivi comprend la collecte et l'emploi d'information pour permettre aux gestionnaires de connaître le degré d'avancement du projet et de prendre en temps voulu les décisions qui s'imposent. Le suivi implique :

- l'établissement d'indicateurs de rentabilité, d'efficacité et d'impact ;
- la mise en place de systèmes de collecte d'informations en lien avec ces indicateurs;
- la collecte et l'enregistrement de l'information ;
- l'analyse des informations ;
- l'utilisation de l'information pour tenir la direction informée quotidiennement.

On distingue globalement deux grandes catégories de suivi:

### ❖ *Le suivi des réalisations*

- Le suivi des délais

Il consiste à veiller à ce que l'ensemble des activités du projet soient réalisées dans les délais initialement planifiés.

- Le suivi des coûts

Il permet de vérifier si l'exécution des activités du projet est réalisée sur la base de la ligne budgétaire qui avait été prévue.

- Le suivi des aspects physiques

Le suivi des aspects physiques, s'occupe de l'état d'avancement des extrants physiques du projet.

### ❖ *Le suivi du déroulement*

Le suivi du déroulement permet d'examiner et de vérifier le degré d'efficacité des méthodes et outils utilisés dans le système de suivi du projet. Le suivi du déroulement étudie également l'attitude des bénéficiaires du projet.

Pour mieux comprendre la notion de suivi en management, plusieurs auteurs et institutions internationales ont essayé de lui donner une définition.

La Banque Mondiale (2008) 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.

Pour Verrière (2002), « le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'informations. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation ».

Pour le Programme des Nations Unies pour le Développement, PNUD (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour régulier d'informations qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Selon la définition de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, OCDE (2002, p.21), « 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 programme et projet 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. »

La définition de Casley et Kumar (1987) assimile le suivi à une estimation continue du fonctionnement des éléments du projet dans le contexte de calendriers d'exécution et de l'emploi des apports par les populations visées en fonction des prévisions établies au moment de la conception. C'est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion qui, par conséquent, fait partie intégrante de la gestion quotidienne. Cette définition traduit avec une plus grande clarté notre conception du suivi car elle le met au cœur de l'activité du projet, avec une dynamique qui inclut la prise en compte des populations visées et les acteurs à impliquer.

Pour Vallet (1997, p.187), « le suivi répond à deux questions spécifiques : où est-on? Et où va-t-on ? Il fournit l'instrumentation de bord pour des décisions à prendre pendant la vie du projet ».

Dans le rapport du Bureau d'Etude de Recherche pour le Développement (BERD), (2009, p.107) du Burkina-Faso, le suivi est « l'examen quotidien de routine des activités en cours

d'exécution. Il est un processus continu par lequel les responsables et le personnel contrôlent les différentes parties, étapes et tout le processus. Il fait partie intégrante de l'exécution et de la gestion des projets et programmes».

Donc le suivi :

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

Eu égard à ce qui précède, le suivi est un préalable à l'évaluation. Que signifie alors le terme « évaluation » ?

L'évaluation est un système d'analyse périodique ayant pour rôle d'apprécier les actions et les résultats du projet aux différentes étapes de son cycle. Elle est limitée dans le temps et vise à apprécier de manière systématique et objective la pertinence, la performance (efficacité et efficience) et le succès de programme ou projet en cours ou achevé.

Christopher, et al (2006, p.56), experts de l'OCDE, définissent l'évaluation comme « l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats». Ils poursuivent dans le même sens et trouvent que c'est également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. A travers cette définition, on peut retenir que l'évaluation est rétrospective et s'appuie sur les données du suivi en ce sens qu'elle mesure les réalisations, leur effet et impact. Elle ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux. En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi.

Selon la Banque mondiale dans son rapport de suivi-évaluation (2000, p.17), 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 cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». C'est donc une activité qui permet d'examiner périodiquement les réalisations d'une intervention.

Aussi, dans le manuel de procédure de gestion des programmes CORAF (2008, p.77), l'évaluation est-elle abordée comme étant : « un exercice de durée limitée qui vise à apprécier systématiquement la pertinence, la performance et les succès du projet ». Elle est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel un accord a été obtenu.

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

De façon générale la revue documentaire révèle qu'il y a quatre types d'évaluation : l'évaluation ex-ante ou l'évaluation avant le processus de concrétisation du projet ; l'évaluation à mi-parcours ou l'évaluation intermédiaire, l'évaluation finale et l'évaluation d'impacts.

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

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

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

L'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation.

Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation et l'évaluation au service de l'action (GUENAU Marie-Christine). Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle.

L'évaluation est donc un outil de gestion indispensable pour aider et concevoir, dès le départ, de meilleurs programmes, initiatives, et à fournir, de façon périodique des mesures de l'efficacité des programmes, des répercussions intentionnelles ou fortuites.

Nous pouvons retenir plusieurs types de relations entre suivi et évaluation. Ainsi :

- le suivi est un travail de routine qui consiste en un contrôle continu des activités courantes et de leurs 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 les données de base à l'évaluation ;
- le suivi et l'évaluation sont liés et complémentaires ;
- l'évaluation peut examiner l'efficacité du système de suivi ;
- le suivi et l'évaluation ne sont efficaces que lorsqu'une cohérence se dégage au niveau du choix des indicateurs (indicateurs de suivi et indicateurs d'évaluation), au niveau des instruments et techniques de mesure.

Le terme, suivi-évaluation intéresse actuellement la plupart des bailleurs et des dirigeants des grandes organisations.

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

- conception et mise en place ;
- collecte et gestion de l'information ;
- réflexion critique pour améliorer l'intervention ;

- communication des résultats et production des rapports ;
- pour que le système de suivi-évaluation fonctionne, il faut disposer de ressources suffisantes et mettre en place les moyens et les compétences appropriées. Il est souvent nécessaire d'engager des actions de renforcement des compétences ;
- un système de suivi-évaluation qui fonctionne de manière satisfaisante contribue à orienter la stratégie d'intervention et à assurer l'efficacité des opérations pour l'ensemble des acteurs clés du projet. Il constitue l'un des éléments de la gestion d'ensemble du projet ;
- chaque étape du cycle du projet implique la réalisation de certaines tâches de suivi-évaluation par des acteurs spécifiques ;
- un plan opérationnel détaillé de suivi-évaluation doit être préparé lors de la phase de démarrage du projet, il doit être argumenté clairement et approprié par ceux qui seront chargés de sa mise en œuvre.

Le suivi-évaluation est donc au cœur de la gestion des projets. Marc DU FUMIER soutient ce passage, en affirmant que « la gestion des projets/programmes suppose la mise en place d'un suivi-évaluation permanent fournissant à leur responsable des informations les plus permanentes, à même de les aider à porter un jugement objectif, sur la progression et les effets des projets/programmes, afin de prendre à temps les décisions qui s'imposent ».

Le système de suivi-évaluation performant implique un meilleur suivi du processus d'élaboration, d'exécution et d'évaluation des projets/programmes. Il doit pouvoir générer non seulement des informations courantes, mais aussi des analyses pertinentes nouvelles susceptibles d'éclairer davantage les parties prenantes en général et les décideurs en particulier.

Le système vise à mieux apprécier l'évolution des projets et programmes en faisant ressortir les avancées majeures et les lacunes à combler en vue d'une meilleure efficacité.

Mais peut-on parler de suivi sans faire ressortir la notion de performance du système d'information ?

### **C. La performance du système d'information**

Le système d'information est devenu dans toutes les organisations un outil stratégique fondamental à la base de leur activité. Le développement du numérique et son intégration dans toutes les couches de la vie sociale et économique, la mondialisation et l'immédiateté des communications, ont fait que leur propre performance est devenue de plus en plus tributaire de la performance d'un système d'information. De facto, la performance d'un système d'information ne peut s'apprécier que dans le contexte de la performance

globale de l'organisation utilisatrice de ce système d'information que l'on peut définir comme "l'adéquation entre le résultat des efforts consentis par cette organisation et les objectifs qu'elle s'était fixés".

Le FIDA définit le suivi comme une opération de « collecte et analyse des informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décision, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui requiert la collecte méthodique des données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indicateurs sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus ». Il ressort de cette définition 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. Son rôle est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre.

En un mot le système de suivi-évaluation contribue à l'atteinte des objectifs fixés.

## **II. Méthodologie de recherche adoptée**

La méthodologie adoptée dans le cadre du renforcement du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA comprend une approche théorique (A) et une approche empirique (B).

### **A. Approche théorique**

L'approche théorique consiste à identifier, en fonction de chaque problème spécifique, une théorie visant sa résolution. Chaque approche théorique vise à présenter pour chaque problème spécifique, les fondements de la théorie choisie et les normes et repères d'amélioration des problèmes spécifiques.

#### **1. Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP**

##### **• Fondement de la théorie choisie**

Pour résoudre le problème spécifique relatif à l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre PIP, nous avons opté pour l'approche du suivi de projet développée par FOUAD BOUCHAOUIR, YANNICK DENTINGER et OLIVIER ENGLENDER dans l'ouvrage, « Gestion de projet : 50 outils pour agir » (2011) qui exposent l'importance des tableaux de bord comme outils de pilotage de projets. En effet, les tableaux de bord sont des outils destinés à accompagner une démarche de pilotage. Ils constituent un ensemble

cohérent fournissant un langage commun de gestion aux différents acteurs du projet. Les tableaux de bord sont ainsi constitués d'un ensemble d'indicateurs (pas trop nombreux pour que les documents restent lisibles) conçus pour permettre de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent. Ils permettent d'identifier les tendances qui vont faciliter les prises de décisions. Ce sont des outils de pilotage qui soulignent l'état d'avancement dans lequel se trouve le projet et permettent aux responsables du projet de prendre des décisions, notamment de mettre en place des correctifs. On retrouve trois typologies de tableaux de bord tel que présenté dans le tableau ci-après :

Tableau III. Typologies de tableaux de bord

<b>TABLEAUX DE BORD</b>			
<b>Outil</b>	<b>Objectif</b>	<b>Concepteur</b>	<b>Destinataire</b>
Le reporting	Rendre compte de résultats obtenus et permettre le dialogue	Chef de projet	Equipe projet
La performance	Apprécier l'adéquation de l'action par rapport à l'objectif stratégique	Chef de projet	Maître d'ouvrage
Le pilotage	Suivre l'avancement des plans d'action et les résultats obtenus grâce à ceux-ci	Chef de projet	Décideurs

Source : « Gestion de projet : 50 outils pour agir », Fouad BOUCHAOUIR, Yannick DENTINGER et Olivier ENGLENDER, février 2011

Un tableau de bord est constitué de trois éléments fondamentaux indissociables : il doit apporter la bonne information à la bonne personne au bon moment. De même, il contient généralement quatre notions essentielles :

- ❖ un tableau rassemblant les indicateurs pertinents ;
- ❖ un graphique qui donne l'information la plus représentative des données du tableau ;
- ❖ un commentaire clair, précis et concis donnant des indications sur les actions achevées, en cours et à venir ;
- ❖ un encart de références avec les coordonnées de l'émetteur et les sources utilisées.

Un tableau de bord contient ainsi un ou plusieurs axes d'analyse et un ou plusieurs indicateurs. L'axe d'analyse se définit comme une entité dont on cherche à étudier le comportement par rapport à un élément variable. Un indicateur étant une valeur évaluée dans un contexte à un instant T, il s'agit d'un paramètre ou d'une combinaison de paramètres qui représente l'état ou l'évolution d'un système et il est choisi en fonction des leviers d'actions

qui seront utilisés pour prendre d'éventuelles mesures correctives et donc en fonction de décisions à prendre dans le futur.

Les indicateurs de pilotage peuvent être regroupés sous la forme d'un tableau de bord, véritable outil de gestion des responsables du projet.

- **Normes et repères d'amélioration**

Pour remédier à l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP, il urge de procéder à un renforcement des capacités des acteurs impliqués dans le suivi.

## **2. Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP**

- **Fondement de la théorie choisie**

Quant à la résolution du problème spécifique lié au faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP, nous avons eu recours à la théorie d'approche participative développée par Jody Z. et Ray C. (2006) dans l'ouvrage, Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi-évaluation axé sur les résultats. En effet, le bon fonctionnement d'un système de suivi-évaluation nécessite l'approche participative. Selon cette approche, lorsqu'on choisit les réalisations, il est crucial de mettre en place un processus participatif et consultatif impliquant toutes les parties prenantes. Le processus participatif développe d'abord les objectifs, détermine ensuite les réalisations puis, établit un système d'indicateurs. Cette approche nécessite donc l'existence d'un cadre de concertation fonctionnel, plus d'engagement et de responsabilité.

- **Normes et repères d'amélioration**

Les tâches liées au suivi-évaluation sont des étapes qui permettent d'engager des réflexions critiques et d'apprécier des progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets et programmes. Il est donc important que les acteurs à divers niveaux de la chaîne participent efficacement au suivi en s'appropriant les tâches qui découlent de leurs attributions, ceci à travers le renforcement du système d'information.

## **3. Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration du déficit de performance du système d'information**

- **Fondement de la théorie choisie**

L'approche théorique choisie dans ce cadre est fondée sur des mesures à prendre pour améliorer le système d'information à travers un renforcement des capacités de la Cellule en vue de la production de meilleurs résultats.

- **Normes et repères d'amélioration**

Les capacités étant l'aptitude des personnes et des organisations à exercer des fonctions de façon efficace, efficiente et durable, l'aptitude regroupe à la fois les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement d'une tâche donnée. Afin que le système d'information soit performant, il faut disposer d'un personnel qualifié, en nombre suffisant, capable d'accomplir les fonctions et les tâches de suivi-évaluation.

**B. Approche empirique**

La dimension empirique de l'étude vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation des données. Pour ce faire, elle passera par la fixation de l'objectif de l'enquête, l'identification de la population de l'enquête, la spécification des données à mobiliser, la conception des outils de collecte des données, le traitement des données collectées et la recherche documentaire.

**1. Des objectifs de l'enquête à la spécification des données à collecter**

- **Fixation des objectifs de l'enquête**

L'enquête prévue a pour objectif de collecter les données nécessaires pour vérifier les hypothèses formulées dans notre étude. Ainsi, l'enquête nous permettra de vérifier si:

- l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP est due à l'inexistence des documents de base des PIP ;
- la faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système explique le faible suivi de des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- le déficit du système d'information se justifie par l'inexistence d'une base de données informatique.

- **Identification de la population de l'enquête**

La population mère est identifiée en fonction des objectifs de l'étude, du secteur concerné et des acteurs impliqués dans le système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA. Elle est donc constituée des personnes qui animent ledit système et est ainsi composée des cadres techniques des équipes de projet chargés du suivi (03), des points focaux (22), des cadres de la Cellule de Suivi-Evaluation (08) et des coordonnateurs des programmes inscrits au PIP (03), soit  $(3+22+8+3= 36)$ .

La collecte de données est faite par enquête au moyen de guide d'entretien et de questionnaire comprenant des questions ouvertes et fermées liées aux hypothèses de l'étude. Le guide d'entretien nous a permis de réaliser l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) du système et de collecter auprès des cadres de la DPP les informations primaires nécessaires à la réalisation de l'état des lieux. La population mère étant constituée

de 36 personnes, nous ne procéderons pas à un échantillonnage mais plutôt à une enquête exhaustive. Cependant toute la population n'a pas pu être enquêtée compte tenu de l'indisponibilité des uns pour répondre au questionnaire. Il s'agit des cadres techniques des unités de gestion chargés du suivi (03), de certains points focaux (11), des coordonnateurs des programmes inscrits au PIP (03) et des membres de la Cellule de Suivi-Evaluation (08). La population enquêtée est alors de 25 personnes tel que l'illustre le tableau ci-après.

Le tableau ci-après donne un aperçu de la composition de l'échantillon.

**Tableau IV.** Effectifs de la population de l'enquête

CATEGORIES DES ENQUETES	EFFECTIFS			Taux de réalisation m/M' * 100
	Population accessible (M)	A enquêter (M')	Enquêté (m)	
Personnel de la CSE	08	08	08	100%
Cadres Techniques chargé du suivi au sein de l'équipe de projet	03	03	03	100%
Points focaux	22	22	11	50%
Coordonnateurs PIP	03	03	03	100%
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>69,44%</b>

**Source :** Réalisation personnelle, août 2015

- **Spécification des données de l'enquête**

Les données collectées au cours de cette enquête sont celles à même de nous éclairer sur les causes réelles des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux. Il s'agit précisément des causes liées à :

- l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP;
- le faible suivi de des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- le déficit de performance du système d'information.

**2. Outils de collecte et d'analyse des données**

- **Recherche documentaire**

La recherche documentaire a pour but de compléter les données primaires collectées au cours de l'enquête directe par des données secondaires. Cette étape nous a amené à consulter la documentation nécessaire à la réalisation de la présente étude. Il s'agit : des ouvrages (généraux et spécifiques), des anciens mémoires et des documents tirés sur internet, des cours reçus pendant notre formation en gestion des projets. Certains documents ont été consultés sur le lieu de stage (Rapports de performance, Plan Stratégique, textes

juridiques,...) et d'autres dans les bibliothèques universitaires telles que, la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) et celle de l'Ecole Nationale de l'Administration et de Magistrature (ENAM). La liste complète des documents consultés est contenue dans les références bibliographiques.

- **Sélection des outils de traitement des données collectées**

Les données de l'enquête sont analysées à l'aide des techniques d'analyse statistique. L'analyse est à la fois quantitative et qualitative et s'est appuyée sur l'examen des tableaux statistiques reflétant les opinions et réflexions des personnes enquêtées et interrogées. Il convient de souligner que le dépouillement est manuel compte tenu de la taille réduite de la population de l'enquête.

- **Détermination des modalités de vérification des hypothèses**

Les seuils de décisions sont définis en fonction, des données du questionnaire et du guide d'entretien. Pour le questionnaire, sont prises en compte les modalités ou opinions ayant obtenus un poids supérieur ou égal à quatre-vingt pour cent ( $\geq 80\%$ ).

## **SECTION 2. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES, DIAGNOSTIC ET SUGGESTIONS**

Cette section est consacrée à la collecte, la présentation et l'analyse des données en vue de la vérification des hypothèses formulées dans le chapitre précédent (Paragraphe 1) puis à la proposition des approches de solutions et suggestions afin de renforcer le système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA (paragraphe 2).

### **Paragraphe 1. Collecte et présentation des données**

#### **I. Organisation de l'enquête et difficultés rencontrées**

Cette section retrace la préparation et le déroulement de l'enquête à effectuer.

#### **A. Préparation et déroulement de l'enquête**

##### **1. Préparation de l'enquête**

Deux tâches essentielles ont caractérisé l'étape préparatoire. Il s'agit de l'identification des PIP du ministère exécutée à la DPP et la programmation de notre passage auprès des acteurs du système par le maître de stage faisant partie de la population enquêtée afin de faciliter l'accès aux informations.

##### **2. Déroulement de la collecte de données sur le terrain**

La collecte de donnée a été l'occasion pour nous d'administrer les questions aux individus composant la population enquêtée et de discuter particulièrement sur la base du

guide d'entretien avec les coordonnateurs des PIP, les membres des équipes de projets retenus dans la population. Toutefois, nous avons été confrontés à quelques difficultés lors de la phase de collecte des données sur le terrain qu'il convient de signaler.

## **B. Contraintes de l'étude et atouts**

### **1. Contraintes de l'étude**

La collecte des données au niveau des services visités a connu quelques difficultés dues à l'indisponibilité de certains cadres et personnes ressources ciblées pour le recueil des informations pour raison de manque de temps ou de missions ; à la non maîtrise par certains coordonnateurs de projets/programmes de leurs domaines d'intervention en raison de leur récente nomination à cette fonction et à l'insuffisance du temps et de ressources matérielles consacrées à la réalisation de l'étude.

### **2. Atouts**

En revanche, les personnes questionnées sont pour la plupart suffisamment impliquées dans le système de suivi-évaluation du Ministère ; ce qui nous permet d'accorder une certaine crédibilité aux données recueillies auprès d'elles et donc aux analyses sur lesquelles nous avons fondé nos conclusions.

## **II. Présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses**

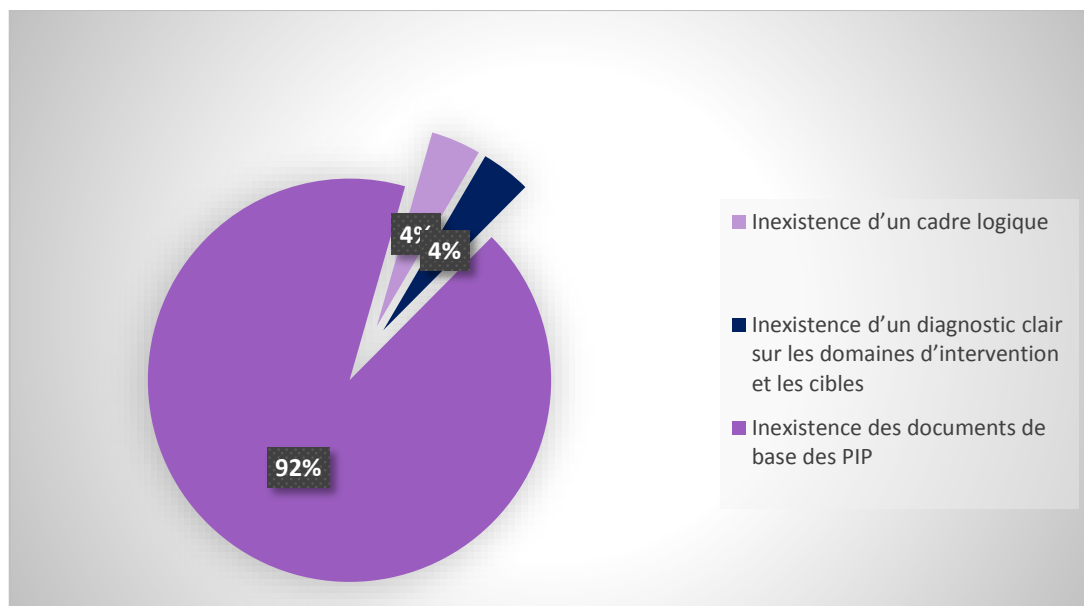
Les données collectées au cours de l'enquête de terrain sont présentées et analysées en fonction des objectifs de l'étude et des problèmes spécifiques relevés lors de l'état des lieux. Cette analyse a servi de base pour la vérification des hypothèses de l'étude et l'établissement du diagnostic.

### **A. Présentation et analyse des données de l'enquête**

#### **1. Présentation et analyse des données liées à l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP**

Une question a permis de collecter l'opinion des acteurs sur ce problème. Il s'agit de : « Quelles sont les raisons qui justifient l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ? ».

Les réponses fournies par les personnes interrogées sont illustrées par le diagramme suivant :



**Figure 1.** Représentation des causes de l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP

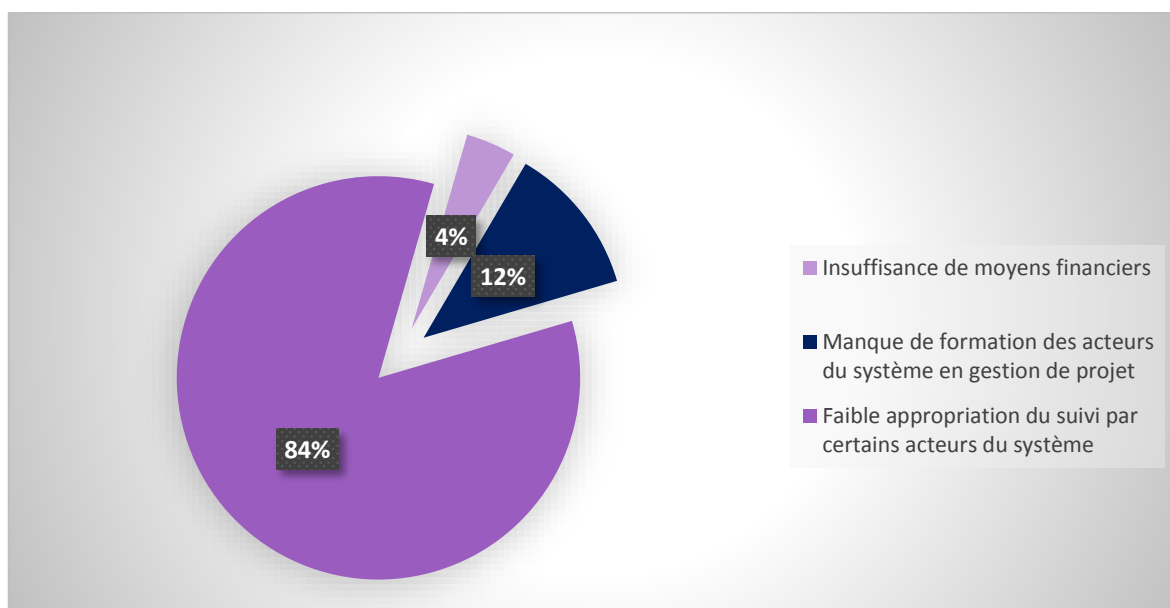
Le présent diagramme montre que, d'après **4%** des acteurs rencontrés, l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP est due à l'inexistence d'un cadre logique. Mais **4%** encore estiment que c'est l'inexistence d'un diagnostic clair sur les domaines d'intervention et les cibles qui explique l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP. Quant à l'inexistence des documents de base des PIP, **92%** soit 23 enquêtés sur 25 pensent qu'il explique l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP.

Des réponses collectées auprès de nos enquêtés, il ressort que pour les cadres techniques chargés du suivi au sein des équipes de projets et les coordonnateurs des programmes, le tableau de bord de suivi devrait être élaboré par la DPP et mis à leur disposition par la CSE à laquelle ils sont rattachés. De l'avis des membres de la CSE, la non disponibilité de tableau de bord est dû à la non disponibilité d'information sur les différents objectifs visés par les programmes ; c'est-à-dire les actions, les résultats attendus, le but et la finalité éléments devant contribuer à la définition d'indicateurs. L'inexistence d'un diagnostic clair sur les domaines et les cibles des interventions des programmes constitue également une des raisons de la non-élaboration des indicateurs de suivi des interventions desdits programmes.

## **2. Présentation et analyse des données liées au faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP**

La question qui nous a permis de collecter l'opinion des acteurs sur ce problème est la suivante : « Quelles sont les raisons qui expliquent le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ? »

Les réponses fournies par les personnes interrogées s'illustrent par le diagramme suivant :

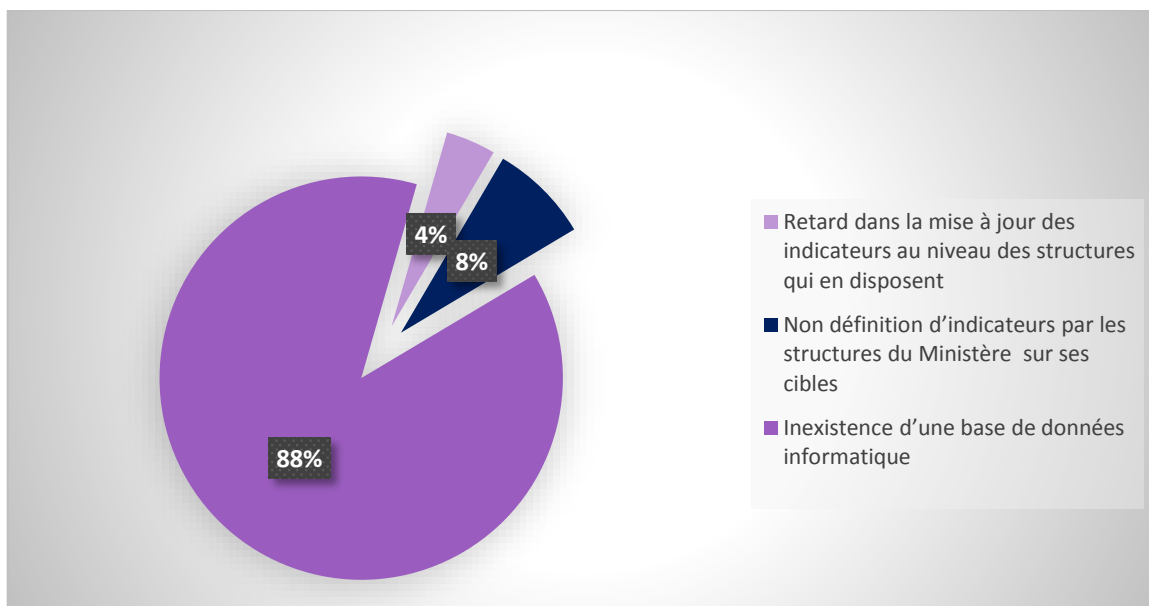


**Figure 2.** Représentation des causes du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP

Le diagramme montre que d'après seulement **4%** des acteurs rencontrés le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP est dû à l'insuffisance de moyens financiers. Mais **12%** estiment que c'est le manque de formation en gestion de projets qui explique le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP. **84%** des enquêtés expliquent le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP par la faible appropriation du suivi et de son importance. La faible appropriation du suivi dont il est question ici concerne la non maîtrise de l'importance du suivi, ainsi que celle des différents outils et méthodes de suivi.

### **3. Présentation et analyse des données liées au déficit du système d'information**

Les réponses fournies par les personnes interrogées sont illustrées par le diagramme suivant :



**Figure 3.** Représentation des causes du déficit de performance du système d'information

Le diagramme montre que d'après seulement **4%** des acteurs rencontrés le déficit de performance du système d'information est dû au retard dans la mise à jour des indicateurs pour les structures disposant d'indicateurs. Mais **8%** estiment que c'est la non définition par les structures du Ministère des indicateurs sur leurs cibles qui explique le déficit de performance du système d'information. **88%** des enquêtés soit 22 personnes sur 25 expliquent le déficit de performance du système d'information par l'inexistence d'une base de données informatique.

## **B. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic**

Sur la base de l'analyse des données d'enquête et des seuils de décision préalablement fixés, nous avons procédé d'abord à la vérification des hypothèses de l'étude et à l'établissement du diagnostic.

### **1. Vérification des hypothèses**

#### **▪ Degré de validité de l'hypothèse n°1**

L'analyse des résultats de la figure 1 montre que 92% des personnes interrogées affirment que l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP s'explique par l'inexistence de documents de base des PIP ; que 4% estiment que c'est plutôt l'inexistence d'un diagnostic clair sur les domaines d'intervention et les cibles qui en est la cause. Par contre 4% autres affirment que l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP est due à l'inexistence d'un cadre logique.

Au regard du seuil par nous retenu ( $\geq 80\%$ ), ces analyses viennent confirmer l'hypothèse n°1 selon laquelle « L'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP est due à l'inexistence des documents de base des PIP ».

▪ **Degré de validité de l'hypothèse n°2**

La majorité soit 21 acteurs sur les 25 rencontrés soit 84% des personnes interrogées explique le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP par la faible appropriation du suivi et de son importance. Ce taux est supérieur au seuil de décision préalablement fixé.

Ces analyses viennent en confirmation de l'hypothèse n°2 selon laquelle « La faible appropriation du suivi par certains acteurs du système explique le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP »

▪ **Degré de validité de l'hypothèse n°3**

22 enquêtés soit 88% expliquent le déficit de performance du système d'information par l'inexistence d'une base de données informatique. 02 autres enquêtés soit 8% estiment que c'est la non définition par les structures du Ministère des indicateurs sur leurs cibles qui explique le déficit de performance du système d'information. Et seulement 4% c'est-à-dire 01 enquêtés pensent que le déficit de performance du système d'information est dû au retard dans la mise à jour des indicateurs pour les structures qui en disposent.

Ces analyses viennent en confirmation de l'hypothèse n°3 selon laquelle « le déficit de performance du système d'information s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique »

**2. Etablissement du diagnostic**

Au terme de l'analyse des données et de la vérification des hypothèses, les éléments du diagnostic établi se présentent ainsi qu'il suit :

▪ **Elément du diagnostic n°1**

L'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP est due à l'inexistence des documents de base des PIP.

▪ **Elément du diagnostic n°2**

Le faible suivi de des activités exécutées sur le PTA des PIP s'explique par la faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système.

▪ **Elément du diagnostic n°3**

Le déficit de performance du système d'information s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique.

## **Paragraphe 2. Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre**

A l'issue de notre étude, plusieurs dysfonctionnements sont relevés dans le système actuel de suivi des PIP du MFASSNHPTA. Pour faire face à une telle situation et corriger les faiblesses constatées, il est nécessaire d'envisager des solutions (I) et les conditions de leur mise en œuvre (II).

### **I. Approches de solution**

Les décisions d'intérêt national sont prises à partir des données livrées par le système de suivi-évaluation du MFASSNHPTA qui est considéré comme un système d'information. Il y a donc nécessité de le contrôler pour s'assurer de la qualité des données qui y entrent, qui y sont produites et qui en sortent. Ainsi, les solutions que nous proposons dans le cadre de notre mémoire vont dans le sens de corriger les problèmes révélés par le diagnostic et qui, jusqu'ici, justifient les résultats mitigés du système.

#### **A. Approche de solutions liées à l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP**

Rappelons que la cause réelle de ce problème est l'inexistence des documents de base des PIP. Nous estimons que l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP peut être résorbée par l'élaboration des documents de base des PIP. A cet effet, il s'agira :

- de fournir les ressources humaines et financières nécessaires et suffisantes à la CSE du ministère à travers l'amélioration des dotations actuelles ;
- de définir clairement des indicateurs qui ont pour ancrage les OSD et OMD désormais ODD;
- de réorganiser le système de Suivi-Evaluation en commençant par une meilleure sélection des personnes impliquées et la mise à disposition des moyens qui les rendent efficace ;
- de créer une base de données intégrée qui prenne en compte toutes les cibles du ministère (Enfant, Femme, Personnes handicapées, Protection sociale, Famille, Mobilisation sociale) ;
- de mettre en place un dispositif pour faciliter le partage des informations ;
- d'arrêter le système actuel et finaliser tous les documents de politiques et de stratégie ;
- de procéder à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un Plan d'Opérationnalisation des Programmes (POP) qui est un outil de programmation opérationnelle des

projets/programmes. Cela permettra de programmer les actions/activités à mettre en œuvre au cours de la gestion budgétaire, de disposer d'un document de référence pour le suivi de l'avancement des projets/programmes au cours de la gestion, de rendre compte sur le niveau d'exécution physique réelle du projet à la fin de chaque trimestre.

**B. Approche de solutions liées au faible suivi de des activités exécutées sur le PTA des PIP**

Le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP est dû à la faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système. Pour une bonne appropriation du suivi c'est-à-dire la maîtrise de l'importance du suivi, ainsi que celle des différents outils et méthodes de suivi, il faut :

- rechercher des bourses de formation pour des spécialisations ;
- donner des formations adéquates aux cadres sur la gestion axée sur les résultats et la gestion de la Cellule de Suivi-Evaluation ;
- élaborer et mettre en œuvre un plan prévisionnel de formation orienté vers la mise en place et la gestion d'un système de suivi-évaluation ;
- mettre en place un cadre de concertation des acteurs du système de suivi des projets ;
- redéfinir les missions d'une structure de Suivi-Evaluation forte et indépendante et remettre en place le système avec l'appui des partenaires.

**C. Approche de solutions liées au déficit de performance du système d'information**

Le déficit de performance du système d'information est dû à l'inexistence d'une base de données informatique. Pour y remédier, il faut :

- concevoir le plan directeur informatique du système de suivi et développer des applications adaptées pour la collecte systématique des données de gestion ;
- développer des bases de données de gestion et de diffusion de l'information ;
- assurer la formation des acteurs de la chaîne de production des données à l'utilisation des applications et des centres de données ;
- assurer l'informatisation progressive des méthodes de gestion des structures du ministère ;
- améliorer les différents outils de collecte sur la base des limites et insuffisances des expériences de collecte des périodes antérieures.

## **II. Conditions de mise en œuvre et suggestions**

Afin de permettre au dispositif de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA de répondre efficacement aux besoins de sa création, les solutions proposées à l'issue de notre étude sont assorties de conditions de mise en œuvre et de suggestions.

### **A. Conditions de mise en œuvre**

#### **▪ Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème de l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP**

Pour avoir les effets escomptés des solutions proposées afin d'élaborer un tableau de bord de suivi des PIP, certains préalables doivent être mis en place. A cet effet, il s'agira de :

- définir clairement pour le programme et ses composantes, des objectifs pouvant être mesurés au moyen d'indicateurs ;
- mettre au point une batterie d'indicateurs couvrant les fournitures et les services générés par le programme, ainsi que leurs impacts sur les bénéficiaires ;
- prévoir les modalités de collecte des données et de gestion des fichiers du programme, de sorte que les informations requises pour les indicateurs soient compatibles avec les statistiques existantes et disponibles à un coût raisonnable ;
- se donner les moyens institutionnels afin de recueillir et d'analyser les données du programme, d'établir les rapports correspondants et d'investir dans le renforcement des capacités pour appuyer les activités de suivi-évaluation ;
- formuler des propositions sur la manière dont les résultats du suivi-évaluation seront incorporés au processus de décision.

#### **▪ Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP**

Les solutions proposées pour le suivi effectif des activités exécutées sur le PTA des PIP nécessiteront certaines conditions. Le renforcement des capacités étant un objectif important, mais souvent mal défini, il doit recouvrir plusieurs aspects :

- le renforcement des compétences des acteurs du système de suivi-évaluation, notamment en matière d'analyse de projets/programmes, de conception d'indicateurs et de systèmes permettant de rendre compte d'un certain nombre d'information, de collecte de données socio-économiques et de gestion de l'information ;
- l'amélioration des procédures, en vue de créer des systèmes fonctionnels capables de rechercher et d'utiliser des informations pour la prise de décisions ;

- le renforcement des organisations pour promouvoir le personnel compétent à des postes appropriés, où ils seront comptables de leurs actions.

- **Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème de déficit de performance du système d'information**

Par rapport aux solutions proposées pour améliorer la performance du système d'information, nous envisageons quelques préalables pour un succès des solutions :

S'agissant des tâches préalables aux opérations permettant de concevoir le plan directeur informatique du système de suivi et développer des applications adaptées pour la collecte systématique des données de gestion sont :

- commanditer une étude d'état des lieux du réseau informatique ;
- sélectionner une agence d'ouvrage délégué qualifiée pour le développement du réseau informatique et des applications ;
- créer un cadre institutionnel de gestion du réseau.

Par ailleurs, pour développer des bases de données de gestion et de diffusion de l'information, il faudra :

- l'étude d'état des lieux des bases de données du système actuel ;
- l'élaboration et la mise en place d'un plan d'acquisition du HARDWARE (stockage et gestion des données);
- la sécurisation des centres de données mise en place avec des niveaux d'accès bien précis ;
- le développement de l'intranet et de l'internet.

Pour assurer la formation des acteurs de la chaîne de production des données à l'utilisation des applications et des centres de données, il faudra :

- élaborer le plan de formation spécifique aux applications et aux bases de données ;
- allouer les ressources nécessaires.

Ensuite, l'amélioration des différents outils de collecte nécessite :

- de faire le point des insuffisances relevées au niveau du système de collecte sur la base des différents rapports périodiques ;
- la mise en place d'un groupe technique pour examiner lesdites insuffisances et la possibilité de leur prise en compte.

## **B. Suggestions**

- **Suggestions à l'endroit de la DPP**

Se fondant sur son rôle de coordination et de suivi-évaluation interne de l'ensemble des projets et programmes se trouvant sous la tutelle du ministère, il revient à la DPP :

### **Contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA**

- de renforcer les ressources financières allouées à la CSE pour l'exécution de ses activités ;
- d'établir des contacts avec des structures extérieures au MFASSNHPTA en vue de définir les besoins essentiels et consensuels en informations, pouvant alimenter les bases de données du MFASSNHPTA sur le secteur social ;
- de stabiliser la fonction des points focaux suivi-évaluation ;
- doter le Ministère d'une base de données informatisée.

- **Suggestions à l'endroit des Coordonnateurs PIP, points focaux et fournisseurs d'informations nécessaires pour le renseignement des indicateurs**

Il s'agit :

- d'internaliser le suivi-évaluation comme une activité quotidienne dans la mise en œuvre des PIP ;
- de mettre un accent particulier sur le suivi-évaluation dans la mise en œuvre du Plan de Travail Annuel ;
- de produire systématiquement et régulièrement les rapports d'activités ;
- de transmettre régulièrement dans les délais les rapports d'activités aux structures requises.

- **Suggestions à l'endroit de C/CSE**

Nous suggérons au Chef de la CSE de:

- apporter un appui technique aux cadres techniques chargés du suivi au sein des équipes de projets dans l'élaboration des documents de suivi ;
- former les membres de la CSE et les points focaux sur la GAR et les outils de suivi-évaluation.

Tableau V. Synthèse de l'étude sur le système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA

<b>Niveaux d'analyse</b>	<b>Problématique</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Causes supposées</b>	<b>Diagnostics</b>	<b>Solutions</b>
Niveau Général	Inefficacité du système de suivi-évaluation des PIP	Déterminer les conditions d'une mise en œuvre efficace du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA			
Niveaux spécifiques	<b><u>Problème spécifique n°1</u></b> Inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP	<b><u>Objectif spécifique n°1</u></b> Proposer des outils de mesure de l'atteinte des objectifs des projets	<b><u>Cause spécifique n°1</u></b> Inexistence de documents de base des PIP	<b><u>Diagnostic n°1</u></b> L'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP est due à l'inexistence des documents de base PIP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition claire des indicateurs ;</li> <li>- réorganisation du système de Suivi-Evaluation ;</li> <li>- création d'une base de données intégrée qui prend en compte toutes les cibles du ministère ;</li> <li>- mise en place un dispositif pour faciliter le partage des informations ;</li> <li>- d'arrêter le système actuel et finaliser tous les documents de politiques et de stratégie ;</li> <li>- élaboration et mise en œuvre d'un Plan d'Opérationnalisation des Programmes (POP).</li> </ul>
	<b><u>Problème spécifique n°2</u></b> Faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP	<b><u>Objectif spécifique n°2</u></b> Déterminer les causes du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP	<b><u>Cause spécifique n°2</u></b> Faible appropriation du suivi et de son importance par certains	<b><u>Diagnostic n°2</u></b> La faible appropriation du suivi et de son importance par certains acteurs du système est la cause du faible suivi de des activités exécutées sur le PTA des PIP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration et mise en œuvre d'un plan prévisionnel de formation orienté vers la mise en place et la gestion d'un système de suivi-évaluation ;</li> <li>- mise en place d'un cadre de concertation des acteurs du système de suivi des projets ;</li> <li>- redéfinition des missions d'une structure de Suivi-Evaluation forte et indépendante et remise en place du système avec l'appui des partenaires.</li> </ul>

**Contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA**

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Diagnostics	Solutions
			acteurs du système		
3	<p><b><u>Problème spécifique n°3</u></b> Déficit de performance du système d'information</p>	<p><b><u>Objectif spécifique n°3</u></b> Identifier les déterminants de l'inexistence d'un système d'information performant</p>	<p><b><u>Cause spécifique n°3</u></b> Inexistence d'une base de données informatique</p>	<p><b><u>Diagnostic n°3</u></b> Le déficit du système d'information s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concevoir le plan directeur informatique du système de suivi et développer des applications adaptées pour la collecte systématique des données de gestion ;</li> <li>- développer des bases de données de gestion et de diffusion de l'information ;</li> <li>- assurer la formation des acteurs de la chaîne de production des données à l'utilisation des applications et des centres de données ;</li> <li>- assurer l'informatisation progressive des méthodes de gestion des structures du ministère ;</li> <li>- améliorer les différents outils de collecte sur la base des limites et insuffisances des expériences de collecte des périodes antérieures.</li> </ul>

Source : Notre étude, août 2015

***CONCLUSION***

Le MFASSNHPTA assume une responsabilité générale de protection sociale pour l'ensemble de la population béninoise, notamment à travers les politiques de promotion de la famille et de protection sociale. Il est spécifiquement chargé de secourir et appuyer les catégories les plus vulnérables de la population. Dans le but de résorber au mieux les difficultés des populations vulnérables et des familles au Bénin, le Ministère en charge de la Famille a opté pour la mise en œuvre de quelques PIP. Malgré la volonté des acteurs intervenants dans la gestion et l'exécution de ces programmes, l'analyse du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA a révélé entre autres trois (03) problématiques dont celle relative à l'inefficacité dudit système. De cette problématique, il découle trois (03) problèmes spécifiques qui minent la performance du système de suivi-évaluation des PIP. Il s'agit :

- de l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ;
- du faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ;
- du déficit de performance du système d'information.

A l'issue de ce travail, de solutions ont été proposées pour éradiquer les causes à la base des problèmes spécifiques ci-dessus énumérés afin de renforcer ledit système.

Ces solutions viendront en appui aux résultats de l'étude relative à la définition claire des indicateurs qui ont pour ancrage les OSD et OMD désormais ODD, la création d'une base de données intégrée qui prend en compte toutes les cibles du ministère( les enfants, les femmes, les handicapés et les personnes de troisième âge), l'élaboration et la mise en œuvre d'un Plan d'Opérationnalisation des Programmes (POP) ; l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation orienté vers la mise en place et la gestion d'un système de suivi-évaluation ainsi que la mise en place d'un cadre de concertation des acteurs du système de suivi des projets/programmes ; la conception du plan directeur informatique du système de suivi et le développement des applications adaptées pour la collecte systématique des données de gestion et le développement des bases de données de gestion et de diffusion de l'information.

Ces mesures permettront à terme, d'améliorer les performances du Ministère en général et de la DPP en particulier. Quant aux suggestions faites à l'endroit des responsables concernés (coordonnateurs, chef cellule suivi-évaluation, directeur de la programmation et de la prospective), elles s'articuleront autour des grands défis qui s'imposent au Ministère pour parvenir à une meilleure visibilité de ses interventions sur le terrain et qu'il urge de relever. Au demeurant, le présent mémoire ne prétend pas avoir abordé l'exhaustivité des problèmes auxquels est confronté le système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA. Notre

étude a forcément des limites inhérentes à tout travail réalisé dans les contraintes qui étaient les nôtres.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

### **I. OUVRAGES GENERAUX**

1. BOUCHAOUIR, F., DETINGER, Y. et ENGLENDER, O., (2006) *Gestion de projet : 40 outils pour agir* Paris : Collection Lire Agir.
2. BOUCHAOUIR, F., DETINGER, Y. et ENGLENDER, O., (2011) *Gestion de projet : 50 outils pour agir* Paris : Collection Lire Agir, 2<sup>e</sup> édition.
3. BOUQUIN, H. (2008) *Le contrôle de gestion* Paris : Presses Universitaires de France 8<sup>e</sup> édition.
4. CHRISTOPHER, P. et al (2006) *L'évaluation environnementale stratégie*.
5. DUFUMIER, M. (1996) *les projets de développement agricole, Manuel d'expertise* Paris : Edition KARTHALA et CTA.
6. GERVAIS, M. (2000) *Contrôle de gestion et planification de l'entreprise* 7<sup>e</sup> édition, p.598
7. GUENEAU, M.C. (1984) *L'Afrique, les petits projets de développement sont-ils efficaces ?* L'HARMATTAN . Paris.
8. GUENAU, M-C. et BAUDOUX, E. (1996) *L'évaluation, un outil au service de l'administration*. Paris : IRAM, 75 pages.
9. VALLEY, G. (1997) *Technique de suivi des projets : assure les conditions d'achèvement d'un projet* Paris : édition DUNOD ,187 pages.
10. Verrière, V. (2002) *Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs* Paris, 92 pages.

### **II. OUVRAGES SPECIALISES**

11. Banque mondiale, Séminaire de formation en suivi-évaluation, Niger. 2002.
12. FIDA, dossier d'information sur le suivi évaluation.
13. L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Presses universitaires de France, collection « Que sais-je ? », n°3405.

### **III. DOCUMENTS DE POLITIQUES ET STRATEGIES**

14. BERD (2009), Stratégie de suivi-évaluation des projets et programmes de développement, Burkina-Faso
15. CORAF/WECARD (West and central Research and Development), (2008), Manuel des procédures de gestion des programmes.

16. FIDA (Fonds International de Développement Agricole), (2000), Guide pratique de suivi et évaluation des projets de développement rural.
17. MFASSNHPTA (2012) : « Plan stratégique 2013-2017 », Cotonou.
18. République du Bénin, Orientations Stratégiques de Développement du Bénin 2006-2011 ».

#### **IV. RAPPORTS**

19. MFASSNHPTA (2011) : «Manuel de suivi-évaluation du Budget-Programme», DPP/CSE, Cotonou.
20. MFASSNHPTA (2012) : «Budget-Programme 2013-2015», DPP/CSE, Cotonou.
21. MFASSNHPTA (2013) : «Rapport de performance du Budget-Programme, Exercice-2014», DPP/CSE, Cotonou.
22. MFASSNHPTA (2014) : «Rapport de performance du Budget-Programme, Exercice 2013», DPP/CSE, Cotonou.

#### **V. MEMOIRES**

23. AGBO, A. J. C. (2014) : « Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age », GP, Cycle II, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.
24. AIGBE, R. (2014) « Performance du mécanisme du suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère de l'Economie Maritime et des Infrastructures Portuaires », GP, Cycle II, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.
25. FINGBE, H. (2013) « Contribution au renforcement du système du suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME », GP, Cycle II, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.
26. GABA, M-B. (2013) « Contribution à l'efficacité du système d'inscriptions des projets au Programme d'investissements Publics », GP, Cycle II, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.
27. GBEGNITO, V.G.A. (2013) « Contribution à l'amélioration du système du suivi des projets et programmes du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique », GP, Cycle II, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.

#### **VI. COURS**

28. CAPOCHICHI, O. (2015) « Cours de mise en place d'un système de suivi évaluation », GP2/ENAM II, UAC/BENIN, Abomey-Calavi

29. DALOHOUN, D.N. (2012) : « Cours de notion de la recherche scientifique », GP2/ENAM II, UAC/BENIN, Abomey-Calavi.

## **VII. TEXTES REGLEMENTAIRES**

30. Arrêté n° 0834/MFASSNHPTA/DC/SGM/DPP/SA du 19 mars 2013 portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective.
31. DECRET n°2012-542 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation le fonctionnement du MFASSNHPTA.

## **VIII. WEBOGRAPHIE**

32. Jody Z. et Ray C (2006) « Vers une culture de résultats, dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats : un guide pour les praticiens du développement », [www.edition-saintmartain.com](http://www.edition-saintmartain.com) consulté le 18 août 2015 à 14h27min
33. FISCRRCR (2011) : « Guide pour le suivi et l'évaluation des projets/programmes », [www.ifrc.org](http://www.ifrc.org), consulté le 25 août 2015 à 17h11min
34. Suivi et évaluation-UNESCO, <http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam5.htm> consulté le 17 septembre 2015 à 17h
35. [http://fr.m.wikipedia.org/Performance du système d'information](http://fr.m.wikipedia.org/Performance_du_système_d'information) consulté le 23 septembre 2015 à 10h

***ANNEXES***

## **Liste des annexes**

- Annexe 1 : Questionnaire
- Annexe 2 : Guide d'entretien
- Annexe 3 : Organigramme du MFASSNHPTA
- Annexe 4 : Outils de suivi-évaluation

**ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE**

Bonjour \ bonsoir

Je m'appelle **Hayath OROU TOULI AMADOU**, stagiaire en fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature option Gestion des Projets. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation, je suis en stage à la Cellule de Suivi-Evaluation de la DPP/MFASSNHPTA et je travaille sur « La dynamisation du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA ». C'est ainsi que je suis en train de réaliser une enquête pour cerner les forces et faiblesses du dispositif du suivi évaluation mise en place au MFASSNHPTA. Compte tenu de votre position dans ce dispositif, vous avez été retenu dans un échantillon de personnes à interroger pour l'obtention des informations. La collecte, le traitement et l'analyse des informations collectées nous permettront de mieux comprendre le système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA, cerner les causes des difficultés observées et envisager des interventions pour son renforcement.

**Confidentialité**

Les informations individuelles collectées dans le cadre de cette enquête seront couvertes par le secret. Les résultats obtenus ne peuvent être publiés que sous forme anonyme. Je vous serais reconnaissant de pouvoir m'entretenir avec vous pendant quelques minutes si vous l'acceptez.

Fiche d'enquête n° : .....

Date de l'enquête : .....

**I IDENTIFICATION**

Structure	
Profil	
Fonction/Poste	

**II CONNAISSANCE DU SYSTEME DE SUIVI EVALUATION**

Q 1	Le programme dispose-t-il d'un tableau de bord de suivi ?
	Oui <input type="checkbox"/>
	Non <input type="checkbox"/>
Q 2	Le programme dispose-t-il d'un tableau de bord de suivi ?

Q 3	<p>Si non, quelles sont les raisons qui justifient l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP?</p> <p>1. Insuffisance de formation suivi-évaluation <input type="checkbox"/></p> <p>2. La non-élaboration de documents d base des programmes <input type="checkbox"/></p> <p>3. Autres (à préciser)</p>										
Q 4	<p>Votre programme découle-t-il d'un diagnostic préalablement établi ? ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>										
Q 5	<p>Sinon, comment cela s'explique ?</p>										
Q 6	<p>Quelle est votre mission entant que cadre technique ?</p>										
Q 7	<p>Parvenez-vous à assumer ce rôle ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>										
Q 8	<p>Sinon, pourquoi ?</p>										
Q 9	<p>Que proposeriez-vous pour une meilleure exécution de votre mission ?</p>										
Q 10	<p>Avez-vous bénéficié d'une formation spécifique ces trois dernières années ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>										
Q 11	<p>Si oui, précisez les formations et leurs durées</p> <table border="1" data-bbox="359 1653 1533 1971"> <thead> <tr> <th data-bbox="359 1653 986 1709">Formations</th> <th data-bbox="986 1653 1533 1709">Durées</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="359 1709 986 1765">Planification</td> <td data-bbox="986 1709 1533 1765"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="359 1765 986 1821">Gestion Axée sur les Résultats</td> <td data-bbox="986 1765 1533 1821"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="359 1821 986 1877">Collecte et centralisation des données</td> <td data-bbox="986 1821 1533 1877"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="359 1877 986 1971">Autres (à préciser)</td> <td data-bbox="986 1877 1533 1971"></td> </tr> </tbody> </table>	Formations	Durées	Planification		Gestion Axée sur les Résultats		Collecte et centralisation des données		Autres (à préciser)	
Formations	Durées										
Planification											
Gestion Axée sur les Résultats											
Collecte et centralisation des données											
Autres (à préciser)											
Q 12	<p>Si non, qu'est ce qui explique le défaut de formation ?</p>										

Q 13	<p>Votre unité de gestion parvient elle à faire convenablement le suivi de ses interventions ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>
Q 14	<p>Si non, quelles sont les raisons qui justifient le faible suivi des activités exécutées sur le PTA des PIP ?</p> <p>1. Insuffisance de moyens financiers <input type="checkbox"/></p> <p>2. Peu d'intérêt pour le suivi <input type="checkbox"/></p> <p>3. Faible appropriation du suivi et de son importance <input type="checkbox"/></p> <p>4. Autres (à préciser)</p>
Q 15	<p>Si oui, la cellule de suivi évaluation du ministère est -elle impliquée dans le processus ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>
Q 16	<p>Quelles sont les raisons qui expliquent le déficit de performance du système d'information ?</p> <p>1. Non définition par les structures du Ministère des indicateurs sur leurs cibles ;</p> <p>2. Retard dans la mise à jour des indicateurs pour les structures disposant d'indicateurs ;</p> <p>3. Inexistence d'une base de données informatique</p>

Merci pour votre collaboration.

**ANNEXE 2** : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour/bonsoir

Je m'appelle **Hayath OROU TOULI AMADOU** stagiaire en fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature option Gestion des Projets. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation, je suis en stage à la Cellule de Suivi-Evaluation de la DPP/MFASSNHPTA et je travaille sur « La dynamisation du système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA ». C'est ainsi que je suis en train de réaliser une enquête pour cerner les forces et faiblesses du dispositif du suivi évaluation mise en place au MFASSNHPTA. Compte tenu de votre position dans ce dispositif, vous avez été retenu dans un échantillon de personnes à interroger pour l'obtention des informations. La collecte, le traitement et l'analyse des informations collectées nous permettront de mieux comprendre le système de suivi-évaluation des PIP du MFASSNHPTA, cerner les causes des difficultés observées et envisager des interventions pour son renforcement

**Confidentialité**

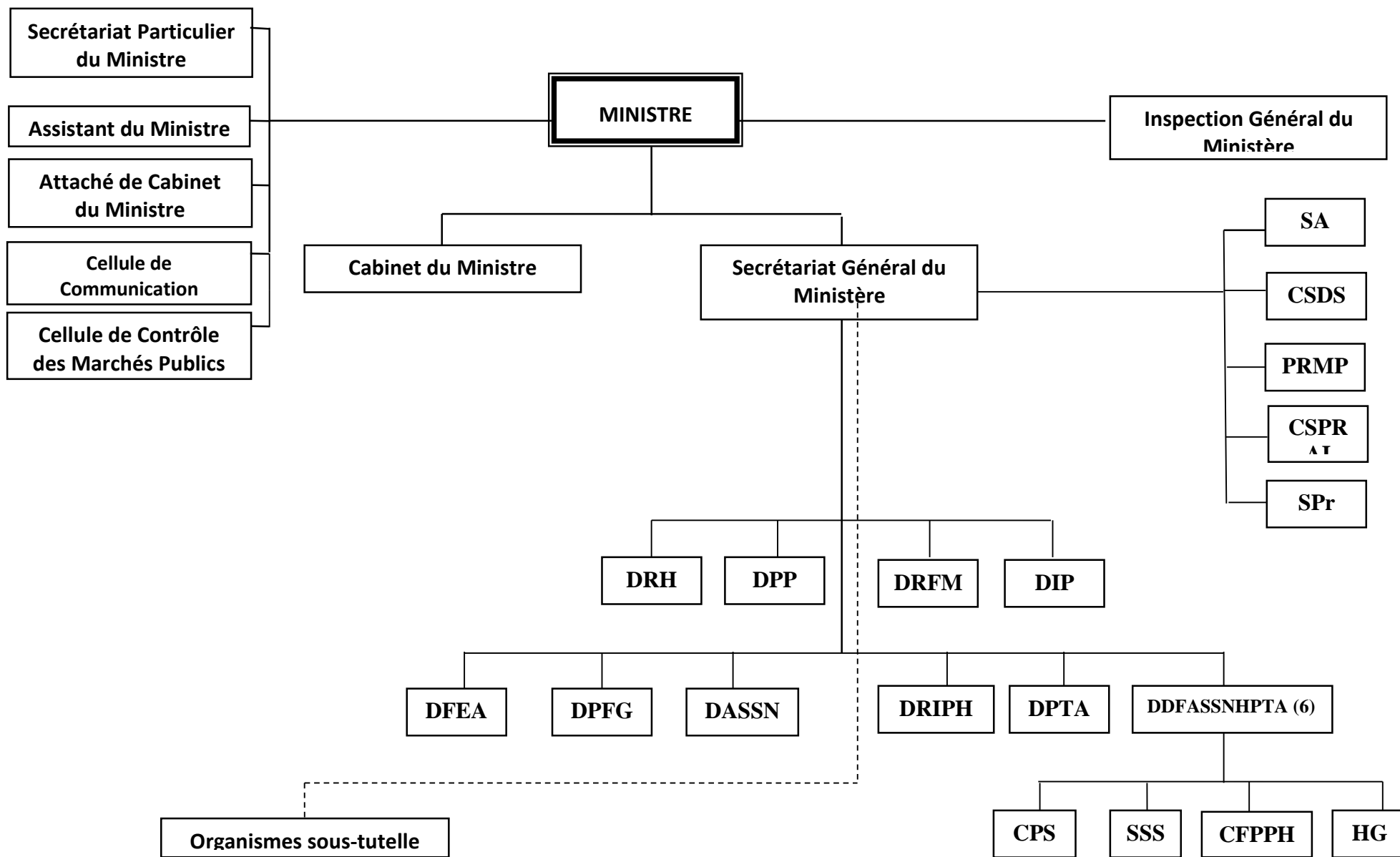
Les informations individuelles collectées dans le cadre de cette enquête seront couvertes par le secret. Les résultats obtenus ne peuvent être publiés que sous forme anonyme. Je vous serais reconnaissant de pouvoir m'entretenir avec vous pendant quelques minutes si vous l'acceptez.

Fiche d'enquête n° : .....

Date de l'enquête : .....

- I. Ressources et outils utilisés
- II. Mécanisme mis en place par le MFASSNHPTA pour le suivi-évaluation des Programmes d'Investissements Publics
- III. Appréciation du système de suivi-évaluation des Programmes d'Investissements Publics du Ministère
- IV. Suggestions pour une amélioration du système de suivi-évaluation des Programmes d'Investissements Publics
- V. Difficultés rencontrées

**Annexe 3 : ORGANIGRAMME DU MFASSNHPTA**



## SIGLES

CFPPH	: Centre de Formation Professionnelle des Personnes Handicapés
CPS	: Centre de Promotion Sociale
CSDS	: Cellule Sectorielle du Dialogue Social
DASSN	: Direction des Affaires Sociales et de la Solidarité Nationale
DDFASSNHPTA	: Direction Départementale de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Age
DFEA	: Direction de la Famille, de l'Enfance et de l'Adolescence
DIP	: Direction de l'Informatique et du Pré archivage
DPFG	: Direction de la Promotion de la Femme et du Genre
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DPTA	: Direction des Personnes de Troisième Age
DRFM	: Direction des Ressources Financières et Matérielles
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DRIPH	: Direction de la Réadaptation et de l'Intégration des Personnes Handicapées
HG	: Halte-Garderie
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
SA	: Secrétariat administratif
SPr	: Service Protocole
SSS	: Services Sociaux Spécialisées

---

**Annexe 4 :** Outils de suivi-évaluation

Structure : \_\_\_\_\_

Année : \_\_\_\_\_

**Tableau A : Evaluation du Plan de travail Annuel**

N°	Opérations physiques programmées	Opérations physiques réalisées	Poids	Niveau d'exécution physique	Crédit alloué		Montant décaissé (millions de F CFA)	Montant des engagements	Taux d'exécution	Observation (retard, mesures préconisées)
					Source	Montant (millions de F CFA)				
OG										
OS1				E1						
RI			PI	TI						
A1.1.1			p1	t1						
A1.1.2			p2	t2						
A1.1.3			p3	t3						
A1.1.4			p4	t4						
R2										
A2.1.1										
A2.1.2										

**Tableau B : Tableau des indicateurs**

INDICATEURS	Unités	Valeur de référence (2009)	VALEURS CIBLES			Structure responsable
			Année 2010	Année 2011	Année 2012	
<b>Indicateurs d'impact</b>						
<b>Indicateurs d'effet</b>						
<b>Indicateurs d'exécution</b>						

**Tableau C : Tableau des réalisations du programme pour l'année**

DESIGNATION	ANNEE								TOTAL	Structure/ projet
	DEPENSES ORDINAIRES					DEPENSES EN CAPITAL				
	PERS	ABS	AGR	Trans	Total D.O	Fin.Int	Fin.Ext	Total D.CAP		
<b>Objectif Spécifique</b>										
<b>Résultat</b>										
<i>Action</i>										
Activité										
<b>TOTAL</b>										

## TABLE DES MATIERES

<b>IDENTIFICATION DU JURY</b> .....	<b>II</b>
<b>DEDICACE</b> .....	<b>IV</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>V</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>VI</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>VIII</b>
<b>GLOSSAIRE</b> .....	<b>IX</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>XI</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER: CADRE GENERAL DE L’ETUDE, ETAT DES LIEUX ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>4</b>
<b>SECTION 1. CADRE CONTEXTUEL DE L’ETUDE AU MFASSNHPTA ET RESTITUTION DES OBSERVATIONS DE STAGE</b> .....	<b>5</b>
<i>Paragraphe 1. Cadre général de réalisation de l’étude</i> .....	<b>5</b>
I. Présentation du MFASSNHPTA.....	<b>5</b>
A. Missions et attributions.....	<b>5</b>
B. Organisation et fonctionnement.....	<b>6</b>
II. Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) .....	<b>6</b>
A. Attributions de la DPP .....	<b>6</b>
B. Organisation et fonctionnement de la DPP .....	<b>7</b>
<i>Paragraphe 2. Présentation des observations de stage</i> .....	<b>9</b>
<b>SECTION 2. CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE ET DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE</b> .....	<b>13</b>
<i>Paragraphe 1. Inventaire des éléments de l’état des lieux et choix de la problématique</i> .....	<b>13</b>
I. Inventaire des éléments de l’état des lieux .....	<b>13</b>
A. Atouts (Forces/Opportunités).....	<b>13</b>
B. Problèmes (Faiblesses/Menaces) .....	<b>13</b>
II. Regroupement des problèmes par centre d’intérêts et choix de la problématique.....	<b>14</b>
A. Regroupement des problèmes par centre d’intérêts .....	<b>14</b>
B. Choix de la problématique .....	<b>16</b>
<i>Paragraphe 2. Formulation du sujet et détermination de la vision globale de résolution de la problématique</i> <b>18</b>	
<b>CHAPITRE DEUXIEME:CADRE THEORIQUE DE BASE ET CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L’ETUDE, ANALYSE DES DONNEES, PRESENTATION DES RESULTATS ET SUGGESTIONS.....</b>	<b>20</b>
<b>SECTION 1. OBJECTIFS, HYPOTHESES, TABLEAU DE BORD ET REVUE DE LITTERATURE</b>	<b>21</b>
<i>Paragraphe 1. Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l’étude</i> .....	<b>21</b>
I. Objectifs et hypothèses de l’étude.....	<b>21</b>
A. Objectif général et objectifs spécifiques .....	<b>21</b>
B. Causes supposées et hypothèses de l’étude.....	<b>21</b>
II. Tableau de bord de l’étude.....	<b>24</b>
<i>Paragraphe 2. Revue de littérature et démarche méthodologique</i> .....	<b>26</b>
I. Revue de littérature .....	<b>26</b>
A. Le tableau de bord comme outil de pilotage des projets/programmes .....	<b>26</b>
B. Le suivi-évaluation .....	<b>27</b>
C. La performance du système d’information .....	<b>32</b>
II. Méthodologie de recherche adoptée.....	<b>33</b>
A. Approche théorique .....	<b>33</b>

B.	Approche empirique .....	36
<b>SECTION 2.</b>	<b>COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES, DIAGNOSTIC ET SUGGESTIONS</b>	<b>38</b>
<i>Paragraphe 1.</i>	<i>Collecte et présentation des données</i> .....	<i>38</i>
I.	Organisation de l'enquête et difficultés rencontrées .....	38
A.	Préparation et déroulement de l'enquête.....	38
B.	Contraintes de l'étude et atouts.....	39
II.	Présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses .....	39
A.	Présentation et analyse des données de l'enquête .....	39
B.	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	42
<i>Paragraphe 2.</i>	<i>Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre</i> .....	<i>44</i>
I.	Approches de solution.....	44
A.	Approche de solutions liées à l'inexistence d'un tableau de bord de suivi de la mise en œuvre des PIP ..	44
B.	Approche de solutions liées au faible suivi de des activités exécutées sur le PTA des PIP .....	45
C.	Approche de solutions liées au déficit de performance du système d'information .....	45
II.	Conditions de mise en œuvre et suggestions.....	46
A.	Conditions de mise en œuvre.....	46
B.	Suggestions .....	47
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>51</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....		<b>54</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>57</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....		<b>67</b>