



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 AU CYCLE II

OPTION : MANAGEMENT

FILIERE : GESTION DE PROJETS

Année académique : 2014-2015

Thème

**LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DES
PROJETS/PROGRAMMES DU MINISTERE DE L'ENERGIE,
DES RECHERCHES PETROLIERES ET MINIERES, DE L'EAU
ET DU DEVELOPPEMENT DES ENERGIES RENOUVELABLES :
DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTION**

Réalisé par :

A Germaine Clotilde AHOANGONOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Clément HOUSSOUKPE

Chef Cellule Suivi-Evaluation

DPP/MERPMEDER

Directeur de mémoire :

Dr William COMLAN

Enseignant à l'ENAM

Juin 2016

(Version corrigée)



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 AU CYCLE II

OPTION : MANAGEMENT

FILIERE : GESTION DE PROJETS

Année académique : 2014-2015

Thème

**LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DES
PROJETS/PROGRAMMES DU MINISTERE DE L'ENERGIE,
DES RECHERCHES PETROLIERES ET MINIERES, DE L'EAU
ET DU DEVELOPPEMENT DES ENERGIES RENOUVELABLES :
DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTION**

Réalisé par :

A Germaine Clotilde AHOANGONOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Clément HOUSSOUKPE

Chef Cellule Suivi-Evaluation

DPP/MERPMEDER

Directeur de mémoire :

Dr William COMLAN

Enseignant à l'ENAM

Juin 2016

(Version corrigée)

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : **da CRUZ Placide**

VICE-PRESIDENT : **COMLAN William**

MEMBRE : **FOLAHAN Sosthène**

DECLARATION D'ENGAGEMENT

*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.*

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE, DEMARCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ÉTUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	4
SECTION 2 : CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	25
CHAPITRE II : ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE	40
SECTION 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE, VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC.....	41
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE....	47
CONCLUSION	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	53
ANNEXES	56
TABLE DES MATIERES	64

DEDICACE

Qu'il me soit permis de dédier ce travail à :

- ↳ mes très chers parents Louis AHOUANGONOU et Marcelline KAHO
- ↳ ma sœur Vincentia et mes frères Prosper, Arnaud, Amédée et Hervé AHOUANGONOU

REMERCIEMENTS

Nous exprimons notre profonde reconnaissance à toutes les personnes qui ont œuvré pour la réalisation effective de ce mémoire. Nous pensons particulièrement à :

- ↳ monsieur William COMLAN, notre directeur de mémoire qui a accepté avec spontanéité de suivre et diriger ce travail, malgré ses multiples occupations. Nous manquons de mots pour lui témoigner notre profonde gratitude ;
- ↳ monsieur Clément HOUESSOUKPE, notre maître de stage pour sa disponibilité et sa franche collaboration ;
- ↳ tout le personnel de la Direction de la Programmation et de la Prospective du MERPMEDER et aux acteurs du système de suivi-évaluation pour leur disponibilité et leur franche collaboration ;
- ↳ tout le corps professoral de l'ENAM, pour la qualité du savoir qu'il nous a transmis ;
- ↳ tous les membres du jury, pour l'honneur qu'ils nous font d'accepter promptement de juger ce modeste travail de recherche ;
- ↳ madame Sylvie OROUYE AHOUMENOU pour son soutien et ses conseils ;
- ↳ tous les membres de mon groupe de travail au cours de la formation ;
- ↳ tous ceux qui, de près ou de loin et de diverses manières, ont contribué à la réalisation de ce travail.

Ce travail est le vôtre, trouvez ici l'expression de mes sincères gratitudee.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ABERME	: Agence Béninoise d'Electrification Rurale et de Maîtrise d'Energie
AC	: Administration Centrale
AEP-GRE	: Approvisionnement en Eau Potable et Gestion des Ressources en Eau
ANADER	: Agence Nationale pour le Développement des Energies Renouvelables
AOF	: Attributions, Organisation et Fonctionnement
BPO	: Budget-Programme par Objectif
CDMT	: Cadre de Dépense à Moyen Terme
CJ	: Cellule Juridique
CPRB	: Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
CSPRAI	: Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle
DGE	: Direction Générale de l'Energie
DG-Eau	: Direction Générale de l'Eau
DGHCF	: Direction Générale des Hydrocarbures, des Combustibles et autres Fossiles
DG-Mines	: Direction Générale des Mines
DIP	: Direction de l'Informatique et de Pré-archivage
DNCMP	: Direction Nationale du Contrôle des Marchés Publics
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	: Direction des Ressources Humaines
DSCR	: Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ERPD	: Energie pour la Réduction de la Pauvreté et le Développement
F3E	: Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations

GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
HDD	: Hydrocarbures pour un Développement Durable
IGM	: Inspection Générale du Ministère
LM	: Lettre de Mission
MERPMEDEER	: Ministère de l’Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l’Eau et du Développement des Energies Renouvelables
OBH	: Office Béninois des Hydrocarbures
OBRGM	: Office Béninois de Recherches Géologiques et Minières
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSD	: Objectifs Stratégiques de Développement
PCC	: Plan de Consommation de Crédit
PF	: Point Focal
PGRM	: Promotion et Gestion des Ressources Minières
PIP	: Programme d’Investissement Public
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PO	: Plan d’Opérationnalisation
PPM	: Plan de Passation des Marchés
PRMP	: Personne Responsable des Marchés Publics
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
SA	: Secrétariat Administratif
SBEE	: Société Béninoise d’Energie Electrique
SE	: Suivi-Evaluation
SGM	: Secrétariat Général du Ministère
SMART	: Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable dans le Temps
SOBEH	: Société Béninoise des Hydrocarbures
SONEB	: Société Nationale des Eaux du Bénin
SPM	: Service de Protocole du Ministère
SSE	: Système de Suivi-Evaluation
TBE	: Tableau de Bord de l’Etude

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Regroupement des faiblesses (problèmes) par centres d'intérêt	20
Tableau II : Choix de la problématique de l'étude	22
Tableau III : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)	29
Tableau IV : Echantillonnage de l'étude.....	37
Tableau V : Synthèse de l'étude « Le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER : diagnostic et approches de solution »	50

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique I : Répartition des enquêtés sur les causes des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes	41
Graphique II : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient reçu ou non une formation en suivi-évaluation	42
Graphique III : Répartition des enquêtés suivant les raisons justifiant le défaut de formation en suivi-évaluation des projets/programmes au cours des trois dernières années.....	43
Graphique IV : Répartition des enquêtés suivant les raisons qui sous-tendent la faible implication des organes dans le fonctionnement du système.....	44
Graphique V : Répartition des enquêtés suivant l'appréciation portée sur le système de suivi-évaluation	45

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme du dispositif de Suivi-Evaluation du Budget-Programme par Objectif (BPO) du MERPMEDER	9
Figure 2 : Arbre à problèmes	21

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Effet : C'est le résultat de l'utilisation croissante qui est faite des produits du projet/programme. C'est également le changement escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action.

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

Evaluation : C'est une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou d'une 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.

Gestion Axée sur les Résultats : C'est une approche de gestion qui optimise et assure une utilisation prudente des ressources humaines et financières.

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

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 d'effet : C'est un indicateur présentant deux composantes, une base de référence et un objectif. La situation précédant un programme ou activité est la référence, point de départ du suivi des résultats. La situation escomptée à la fin de l'opération est l'objectif.

Indicateur d'impact : indicateur qui représente les conséquences d'une intervention, au-delà des effets immédiats sur ses bénéficiaires directes. Il existe une double notion de l'impact selon qu'il s'agit d'effets qui se produisent au bout d'un certain temps mais sont directement liés aux

mesures prises ou d'effets à plus long terme qui affectent une population plus vaste.

Indicateurs de performance : Indicateurs permettant de vérifier les changements intervenus ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié. Ils doivent être suivis au cours de la réalisation du projet afin de vérifier les progrès réalisés, évaluer les produits, les effets et les impacts.

Performance : C'est le rapport entre la réalisation des activités planifiées et l'obtention des résultats escomptés.

Pertinence : Degré auquel les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Résultat : Changement descriptible ou mesurable occasionné par des relations de cause à effet : activité-résultats dans le cadre de l'exécution d'un projet/programme.

Suivi : 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.

RESUME

Dans sa vision de contribuer à l'émergence du Bénin, le Ministère de l'Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables (**MERPMEDER**) a multiplié les efforts dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre de nombreux projets/programmes de développement. Le faible impact de ces projets/programmes amène à s'interroger sur leur pertinence et surtout sur l'efficacité du système de suivi-évaluation dans la mise en œuvre des projets/programmes. C'est dans le but de mieux appréhender les difficultés qui entravent le bon fonctionnement du SSE que s'inscrit notre réflexion dans la présente étude intitulée « **Le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER : diagnostic et approches de solution** ».

L'étude diagnostique du système actuel a fait ressortir beaucoup de points forts dont certains méritent d'être relevés. Cependant, on note aussi quelques limites notamment les difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes et la faible implication des organes dans le fonctionnement du système ce qui a engendré l'inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes.

L'objectif général de cette étude qui est de contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER est décliné en deux objectifs spécifiques : (i) définir les causes des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes et (ii) identifier les raisons qui sous-tendent la faible implication des organes dans le fonctionnement du système.

Deux (02) hypothèses constituent le fondement de ces objectifs. Par le biais d'entretien et des questionnaires auprès d'un échantillon constitué des chefs de file des programmes, des coordonnateurs de projets, des points focaux et des agents de la CSE du MERPMEDER, les données ont été collectées pour la vérification de ces hypothèses. Les résultats obtenus ont permis de confirmer toutes les hypothèses émises. Au terme de notre étude, nous avons proposé des approches de solutions assorties de recommandations pour améliorer l'efficacité du système et favoriser une pérennisation de ses acquis.

INTRODUCTION

La République du Bénin s'est résolument engagée, depuis les années 90, dans une dynamique de changement social, générateur de bien-être. A cet effet, le Bénin a élaboré et mis en œuvre plusieurs stratégies de réduction de la pauvreté qui sont traduites dans les politiques des gouvernements successifs. Elles visent à sortir le pays de la pauvreté et à le mettre sur l'orbite de l'émergence à travers une croissance accélérée et un développement humain durable.

Dans le cadre de la politique générale du Gouvernement, le MERPMEDER a pour mission de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi-évaluation des politiques et stratégies du Gouvernement dans les domaines de l'énergie, des hydrocarbures, des mines, de l'eau et des énergies renouvelables en vue d'améliorer les conditions de vie des populations et contribuer à la réduction de la pauvreté. C'est dans cette perspective que plusieurs projets/programmes ont été initiés au sein du ministère qui en assure la charge. Dans le souci de rationaliser l'utilisation de l'enveloppe budgétaire mise à sa disposition, le MERPMEDER, à l'instar des autres ministères a défini un certain nombre de stratégies et s'est inscrit dans le processus de gestion axée sur les résultats (GAR) à travers l'élaboration du budget-programme dont la mise en œuvre a nécessité la mise en place du système de suivi-évaluation.

L'utilité du système de suivi-évaluation est de contribuer à la réalisation des objectifs fixés par le ministère. Le système vise à mieux apprécier l'évolution des projets/programmes en faisant ressortir les avancées majeures et les lacunes à combler en vue d'une meilleure efficacité. Dans sa mise en œuvre, le système de suivi-évaluation des projets/programmes rencontre certaines difficultés qui compromettent indubitablement la manifestation des effets et impacts de ses différents projets/programmes.

Par ailleurs, l'ampleur de ces difficultés amène à poser les questions suivantes : quel système a-t-on mis en place au MERPMEDER pour suivre et évaluer les projets/programmes ? Quelles sont les forces et les faiblesses

de ce système ? Quelles améliorations faut-il apporter à ce système pour le rendre plus efficace et permettre au ministère de mieux accomplir sa mission ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons jugé utile de réaliser une étude sur le thème : « **Le système de suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère de l’Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l’Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER) : diagnostic et approches de solution** ».

La présente étude de recherche permettra d’identifier les facteurs qui entravent le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER à l’effet de proposer des approches de solution.

Il s’articule autour de deux (02) chapitres :

- le premier abordera le cadre institutionnel, la problématique, la démarche théorique et méthodologique de l’étude ;
- le second présentera l’analyse des résultats, les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

**CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE,
DEMARCHE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE**

Section1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

Cette section est structurée en deux paragraphes. Le premier paragraphe nous présente la structure d'accueil et son système de suivi-évaluation. Le deuxième expose les observations de stage et aboutit au choix de la problématique.

Paragraphe1: Structure d'accueil et présentation du système de suivi-évaluation

1.1. Présentation du MERPMEDER et de la Direction de la Programmation et de la Prospective

1.1.1. MERPMEDER

Conformément aux dispositions des décrets n° 2014-512 du 20 août 2014 portant composition du Gouvernement ; n° 2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des ministères et n° 2007-580 du 28 décembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau, l'actuel Ministère de l'Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l'Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER) a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre de la politique du Gouvernement dans les domaines de l'Energie, des Hydrocarbures, des Mines, de l'Eau et des Energies Renouvelables. A ce titre, le MERPMEDER est chargé :

- de promouvoir et de mettre en valeur, en collaboration avec tous les acteurs concernés, les ressources énergétiques nationales, spécifiquement le développement des énergies renouvelables dans tous les secteurs d'activités afin qu'elles contribuent efficacement au développement économique et social du Bénin ;
- de définir la politique de l'Etat en matière de recherche et d'exploitation pétrolière en collaboration avec tous les secteurs concernés ;
- de promouvoir et de mettre en valeur les ressources pétrolières ;
- de mettre à disposition des stocks stratégiques des produits pétroliers, en collaboration avec le ministère en charge du commerce et toutes autres structures compétentes concernées ;

- de définir et de mettre en œuvre la politique de l'Etat dans le secteur des mines ;
- de promouvoir la recherche, la réglementation des moyens d'exploitation des recherches minières et de mettre en valeur les ressources minérales ;
- de définir et de mettre en œuvre la politique de l'Etat dans le secteur de l'eau ;
- d'assurer la connaissance et la gestion des ressources en eau sur toute l'étendue du territoire national ;
- d'animer le dialogue nécessaire entre les différents acteurs ;
- d'assurer la gestion du domaine public de l'eau ;
- de définir les orientations stratégiques ;
- de veiller, en collaboration avec tous les acteurs du secteur de l'eau, à la mise en œuvre des stratégies d'approvisionnement en eau potable aussi bien en milieu rural qu'urbain et d'assainissement des eaux usées ;
- d'exercer un contrôle sur toutes les entreprises et structures intervenant dans les domaines de l'Energie, des Hydrocarbures, des Mines et de l'Eau ;
- d'élaborer les textes législatifs et réglementaires relatifs à ces domaines et de veiller à leur application ;
- d'assurer dans lesdits domaines, la représentation du Bénin dans les organismes internationaux et le suivi des accords internationaux auxquels le Bénin a souscrit.

Pour l'accomplissement de sa mission, le MERPMEDER comprend :

- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- des Directions Techniques :
 - o la Direction Générale de l'Energie (DGE) ;
 - o la Direction Générale des Hydrocarbures et autres Combustibles Fossiles (DGHCF) ;
 - o la Direction Générale des Mines (DG Mines) ;
 - o la Direction Générale de l'Eau (DG-Eau).
- des Directions Départementales ;

- des Directions Centrales :
 - o la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
 - o la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;
 - o la Direction des Ressources Humaines (DRH) ; et
 - o la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage (DIP).
- des Organismes sous tutelle.

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est la direction centrale dont relève la Cellule de Suivi-Evaluation, le lieu de notre stage.

1.1.2 Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) assure en relation avec les directions techniques et les organismes sous tutelle, la gestion du processus de planification du ministère. A ce titre elle est chargée :

- de collecter, traiter et diffuser toutes les informations relatives aux compétences du ministère, notamment par rapport aux attentes et besoins des clients/usagers ;
- d'animer les processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation du ministère ;
- d'élaborer, suivre et évaluer en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégique et opérationnel du ministère ;
- d'élaborer sous la supervision du Secrétariat Général du Ministère, en liaison avec les Directions Techniques, Directions Départementales, les programmes et projets du ministère ;
- d'élaborer, de suivre et d'évaluer un budget-programme à partir des plans stratégique et opérationnel du ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ;
- de mobiliser en liaison avec les services financiers, les financements pour ces programmes et projets ;

- de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du ministère ;
- d'informer et de former les cadres et agents du ministère sur les enjeux, les principes, les bonnes pratiques et les procédures en matière de planification et de gestion des projets ;
- de veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des programmes et des projets du ministère.

La Direction de la Programmation et de la Prospective(DPP) comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service des Etudes et de la Prospective ;
- un Service de la Gestion du Système d'Information ;
- un Service de la Coopération ;
- une Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes.

1.2 Présentation du Système de Suivi-Evaluation des projets /programmes du MERPMEDEP

1.2.1 Organisation du Système de Suivi-Evaluation des projets /programmes du MERPMEDEP

Le Système de Suivi-Evaluation (SSE) des projets/programmes du MERPMEDEP est structuré autour de trois (3) organes :

i. Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB)

Dirigé par le Ministre, le CPRB, premier organe du Système de Suivi-Evaluation, est chargé :

- d'élaborer les orientations générales du budget du ministère ;
- d'assurer la coordination des activités de suivi-évaluation en liaison avec la Cellule de Suivi-Evaluation ;
- de contrôler le suivi de performance et l'évaluation des projets et programmes de développement et ceux en collaboration avec les directeurs techniques qui constituent les chefs de file des différents programmes membres du CPRB.

ii. La Cellule de Suivi-Evaluation

Rattachée à la DPP et placée sous la supervision du Comité de Pilotage, la CSE a été créée au sein du MERPMEDER par l'Arrêté n°024/MME/DC/SGM/CTJ/DRFM/DPP/SA du 05 Mars 2008 portant Création, Attributions, Composition, et Fonctionnement des Structures de Pilotage de la Réforme Budgétaire du MERPMEDER. Elle a pour mission d'assurer, pour l'ensemble du ministère et en collaboration avec toutes les structures concernées, la centralisation et la synthèse des indicateurs du suivi, et l'évaluation des impacts des politiques et stratégies de développement, notamment en matière de réduction de la pauvreté. A ce titre elle est chargée :

- de veiller à la définition des indicateurs de performance des budgets-programmes du ministère ;
- d'assurer le suivi-évaluation des indicateurs de performance des budgets-programmes ;
- d'assister les directions techniques en matière d'élaboration et de suivi-évaluation des budgets-programmes ;
- d'élaborer les rapports trimestriels d'exécution et le rapport de performance des budgets-programmes.

iii. Les Points Focaux de Programmation et de Suivi-Evaluation

Les Points Focaux (PF) sont nommés dans les directions et structures sous tutelle du ministère. Ils constituent la cheville ouvrière du système de suivi-évaluation. Ils sont chargés :

- de mettre à jour les fiches de suivi trimestriel et annuel des projets et activités des budgets-programmes ;
- d'élaborer les fiches de programmation ou d'identification des projets, des programmes ;
- de mettre à jour les supports de collecte de données statistiques relatives aux domaines d'activités de leur structure ou programme respectif ;
- et de veiller enfin, à la collecte des données et la remontée des informations selon les périodicités convenues.

La figure ci-après présente le dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER.

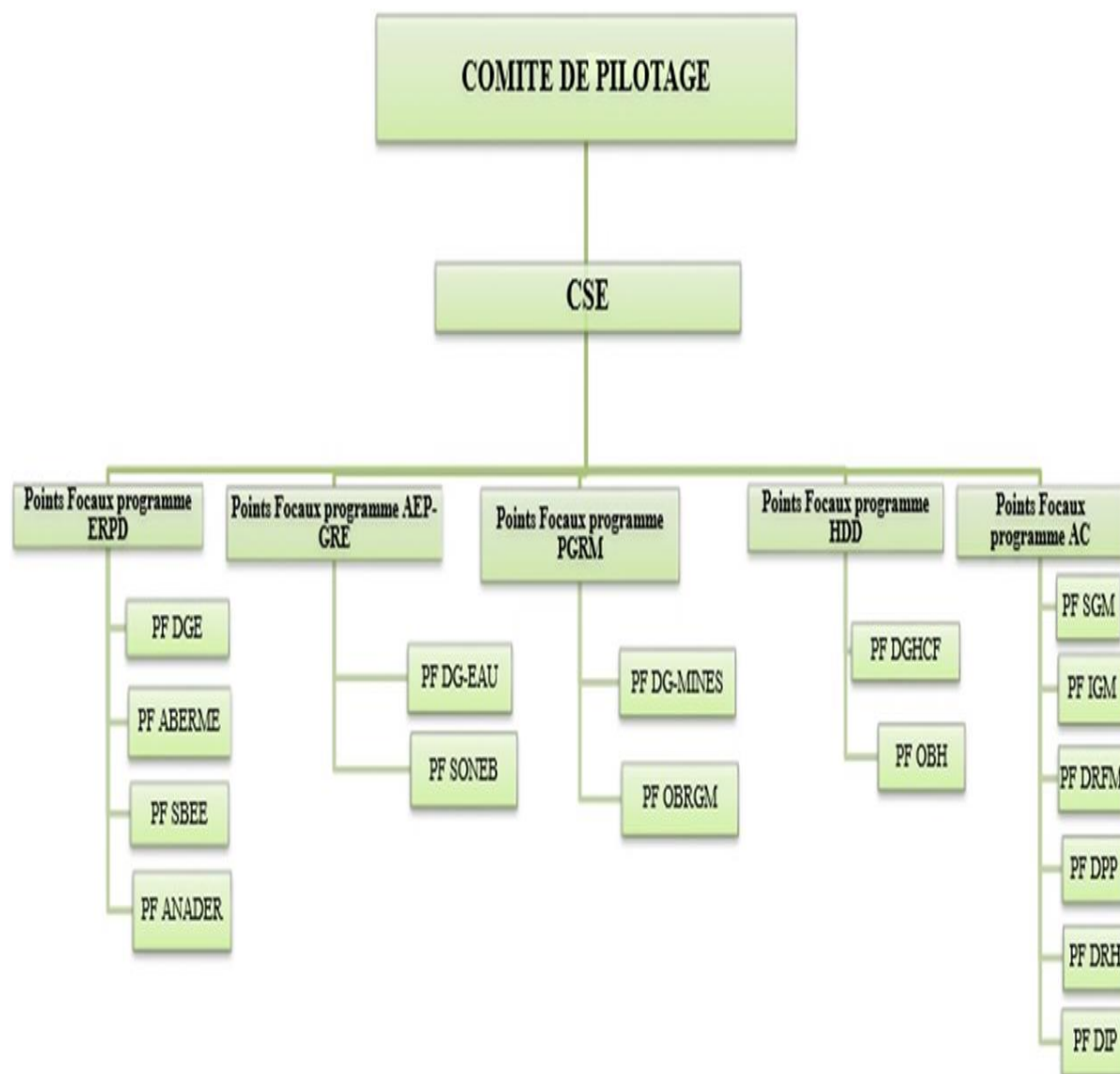


Figure 1 : Organigramme du dispositif de Suivi-Evaluation du Budget-Programme par Objectif (BPO) du MERPMEDER

Source : DPP, 2015

1.2.2 Outils de programmation et de mise en œuvre du budget-programme

Conformément à ses attributions, la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE) est chargée d'assurer le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation, notamment le fonctionnement des outils installés, la mise à jour cohérente et régulière des données de suivi, le transfert correct des données entre les membres du Comité de Pilotage, et la diffusion satisfaisante des données vers les utilisateurs et les bénéficiaires. La CSE dans le cadre de l'expérimentation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dispose de deux (02) catégories d'outils à savoir : les outils de programmation et de gestion et les outils de suivi-évaluation des projets/programmes du secteur.

i. Les outils de programmation/planification du budget-programme utilisés au MERPMEDER

- ***le budget-programme (BP)***

Le budget-programme est un cadre de dépenses sectorielles à court et à moyen termes (glissant sur trois ans) qui définit les relations entre les ressources et les résultats attendus des diverses structures du ministère. Il retrace les objectifs, les moyens de mise en œuvre, les bénéficiaires, le calendrier de réalisation et les indicateurs. Le document de budget-programme du MERPMEDER comprend cinq (05) programmes¹. L'élaboration du budget-programme nécessite les phases suivantes : (i) la synthèse des documents de stratégies ; (ii) le montage des programmes ; (iii) l'élaboration des indicateurs ; (iv) la budgétisation des programmes ; (v) la confection des programmes, la confection de la première mouture du budget-programme.

Le budget-programme étant un instrument glissant sur trois (03) ans, il est décliné chaque année en une tranche annuelle pour son exécution. Le plan de travail annuel (PTA) est la matérialisation de la planification séquentielle, voire de la tranche annuelle du BP.

¹Les programmes sont formulés comme suit :

Programme 1 : Energie pour la Réduction de la Pauvreté et le Développement (ERPD)

Programme 2 : Apprivoisement en Eau Potable et Gestion des Ressources en Eau (AEP-GRE)

Programme 3 : Promotion et Gestion des Ressources Minières (PGRM)

Programme 4 : Hydrocarbures pour un Développement Durable (HDD)

Programme 5 : Administration centrale (AC)

- ***le plan de travail annuel (PTA)***

Le principal outil de planification des activités de chaque structure relevant du MERPMEDER est le plan de travail annuel (PTA). Sa présentation est différenciée selon qu'il s'agit d'une direction technique et/ou centrale ou d'un service déconcentré du ministère (**confère annexe 1**). Encore appelé Plan d'Opérationnalisation (PO), le PTA représente la tranche annuelle du budget-programme. C'est un document de référence pour l'exécution et le suivi-évaluation des activités du ministère pour un exercice budgétaire. Il se présente sous forme d'un tableau qui retrace par programme, projet et activités, les montants programmés découlant de chaque tâche, leur chronogramme d'exécution, la pondération, le ou les responsables, le mode d'exécution et les superviseurs éventuels. Dans le cadre de l'élaboration du PTA, les diligences suivantes sont faites :

- une lettre est envoyée à toutes les structures leur demandant de formuler et/ou exprimer leurs besoins qui vont constituer la quintessence des projets à inscrire dans leur PTA respectif et ce, sur la base de leur dotation ;
- une centralisation des PTA est faite par programme, au niveau de la DPP en collaboration avec les structures appropriées.

Pour assurer sa bonne mise en œuvre, le PTA est assorti d'un plan de passation des marchés et d'un plan de consommation de crédit.

- ***le plan de consommation de crédit (PCC)***

Le Plan de Consommation des Crédits indique une programmation prévisionnelle de la consommation des crédits sur chaque activité par période de l'année, de préférence le mois. Il est établi par programme. Pour une mise en œuvre efficace du budget-programme par objectif, l'élaboration du PCC tient compte du plan de travail annuel.

- ***le plan de passation des marchés (PPM)***

C'est un Plan qui donne le planning de tous les marchés à passer dans le cadre de l'exécution des activités du budget-programme par objectif.

Le plan de passation des marchés permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer au cours d'une année afin de mieux les gérer. Il renseigne sur le processus de passation des marchés. Il donne souvent des informations précises sur la durée et la date prévisionnelle des actions à exécuter pour une mise en œuvre efficace du plan.

- ***le tableau des indicateurs de performance***

C'est un tableau d'opérationnalisation qui retrace tous les indicateurs de performance retenus dans le BPO de l'exercice budgétaire pour mesurer les objectifs et les résultats (**confère annexe 2**).

- ***les lettres de missions (LM)***

La lettre de mission a pour enjeu de fixer le contenu de la mission et la stratégie adoptée, contractualiser les critères de la délégation et des performances qui permettront de juger le résultat.

C'est une lettre individuelle que l'autorité (Ministre, Secrétaire Général, Directeur Général etc.) adresse en début de chaque exercice budgétaire à ses collaborateurs, leur indiquant donc les objectifs à atteindre, les résultats attendus, les moyens (crédits alloués) nécessaires à la réalisation des activités et la date limite d'accomplissement de ces activités.

ii. Les outils d'exécution et d'évaluation du BPO utilisés

On peut citer :

- ***le tableau de suivi du plan de travail annuel***

Il est l'outil principal de suivi de l'exécution du BPO et permet de faire le suivi mensuel cumulé du Plan de Travail Annuel. Il est mis à jour continuellement et présente entre autres les opérations physiques programmées, les opérations physiques réalisées et les bilans d'exécution physique et financière de ces activités en faisant ressortir les taux d'exécution physique et financière au regard des pondérations établies, les niveaux de responsabilité et le mode d'exécution.

- ***le tableau de suivi du plan de consommation des crédits***

C'est le principal outil de suivi de l'exécution financière du BPO. Il présente le bilan financier réel sur la base de l'engagement et de l'ordonnancement, de l'exécution des projets et activités par rapport au plan prévisionnel de consommation des crédits. Il permet entre autres d'obtenir le taux d'efficacité en la matière et d'opérer les ajustements éventuels nécessaires.

- ***le tableau de suivi du plan de passation des marchés***

Il permet, par marché de suivre le planning des tâches et le processus de passation des marchés jusqu'à la dernière signature et de calculer les délais de passation du marché. Il permet également de calculer le délai moyen de passation des marchés pour le PPM en vue d'apprécier la performance par rapport aux indicateurs fixés en la matière.

- ***le tableau de suivi des indicateurs de performance du Budget-Programme***

Ce tableau permet d'apprécier la performance des différents programmes du BPO. C'est un tableau au moyen duquel les indicateurs clés réalisés sont enregistrés au regard de leurs valeurs de base et de leurs valeurs projetées dans le cadre de l'exécution du budget-programme. La mesure desdits indicateurs se fait conformément aux indications contenues dans le tableau de calcul des indicateurs.

- ***le rapport de performance***

Le rapport de performance du BPO est un document qui a pour but de fournir une information fiable sur l'atteinte des résultats suite à l'utilisation des ressources mises à disposition de la structure pour l'exécution de ses programmes. Le rapport de performance est un moyen pour s'acquitter des obligations de reddition de compte dans le processus de la GAR. Il est annuellement produit par les cadres de la DPP lors d'un atelier restreint. Ensuite, il est validé par l'ensemble des acteurs et transmis au ministre qui à son tour, saisit l'Inspection Générale du ministère pour sa certification.

Enfin, il est adressé à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême qui peut en vérifier l'exactitude.

Le système ainsi décrit devra servir d'outil d'aide à la prise des décisions en rendant accessibles de bonnes informations, aux personnes indiquées, 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 si le MERPMEDER dispose d'un système de suivi-évaluation efficace, pour un meilleur pilotage de ses projets/programmes.

Paragraphe 2 : Observations de stage

2.1. Synthèse des observations de stage

Les bureaux de la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE) sont exigus pour permettre une bonne marche du travail. La CSE est animée par un chef cellule assisté de quatre (04) collaborateurs². Le chef cellule est trop sollicité ou impliqué dans les tâches quotidiennes ainsi que ses collaborateurs qui exécutent plusieurs tâches à la fois. Toutes choses qui finalement engendrent une surcharge de travail des agents concernés. Bien que le cadre de travail soit exigü et que les agents soient débordés, ils ne font montre de quelque relâchement que ce soit dans l'exécution des activités et tâches qui leur sont confiées. On en déduit que **le personnel est engagé (force)** mais peu suffisant. Malgré l'engagement du personnel de la cellule, la motivation n'est pas toujours à la hauteur de leurs efforts.

Au cours du stage nous avons retenu que le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER est constitué d'un Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (**CPRB**), d'une Cellule de Suivi-Evaluation (**CSE**) et des Points Focaux (**PF**) nommés au sein des structures, organismes ou directions sous tutelle. Mais la plus grande inertie se fait constater au niveau du comité de pilotage. Nous avons constaté que les différents chefs de file des programmes (les directeurs techniques) membres du CPRB, sont tenus de coordonner les activités de suivi-évaluation au sein

² Un planificateur ; un statisticien ; un gestionnaire de projets et un informaticien de gestion.

de leur programme respectif, ce qu'ils ne font pas toujours. De même, les lettres de mission qui leur sont adressées au début de chaque année ne sont jamais prises en compte par ces différents responsables. En plus, **les sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire ne sont plus régulièrement tenues (faiblesses)**. Ceci fait ressentir un vide dans le système d'information et les prises de décision. On en déduit que **le dispositif de suivi-évaluation du ministère est assez bien élaboré et structuré (force)**, mais que **l'implication des organes pour son fonctionnement est peu satisfaisante (faiblesse)**.

Les différentes structures ou directions fonctionnent à l'aide des outils sus-évoqués (PTA, PCC, PPM etc.) A ces outils sont ajoutées des fiches de collecte de données mensuelles et trimestrielles pour le suivi des activités et des outils de mesure de performance des acteurs du système de suivi-évaluation à travers des évaluations annuelles, à mi-parcours et finales.

De façon générale, les outils de programmation et de gestion du budget-programme du ministère sont élaborés en synergie avec les documents de référence que sont : les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (DSCR), les Objectifs Stratégiques de Développement 2011-2015 (OSD) et le Cadre de Dépense à Moyen Terme (CDMT). Une telle démarche permet, a priori, de juger de la pertinence des actions entreprises par le ministère et de leur cohérence d'ensemble. Il y a alors **une parfaite cohérence entre les outils de programmation et de gestion du ministère et les documents de référence au niveau national (force)**.

Le budget-programme du MERPMEDER, assorti d'outils de programmation et de gestion, est élaboré dans une démarche participative incluant la CSE, le Service des Etudes et de la Prospective, les Directeurs Techniques (Chefs de file des programmes) et la DRFM. Ce processus laisse présager d'une **bonne collaboration entre le Service des Etudes et de la Prospective, les Directeurs Techniques (Chefs de file des programmes), la DRFM et la Cellule (force)** dans le processus de l'élaboration du budget. Mais, on note que les besoins du niveau opérationnel représentés par les

structures sous tutelle (les directions techniques), sont faiblement pris en compte dans le PTA global du ministère car les directeurs techniques qui doivent fournir les informations sur les besoins de leurs structures se font représenter des fois par les points focaux qui n'arrivent pas à donner toutes les informations nécessaires. Cela engendre parfois une mauvaise répartition des ressources au niveau de ces structures ou directions.

Dans le souci d'avoir des informations sur l'exécution des différents Projets/Programmes, le MERPMEDER, dispose d'un système de collecte de données relatif à l'exécution du budget-programme qui est essentiellement basé sur les rapports fournis par les différents points focaux nommés au sein des directions techniques ou organismes sous tutelle. Ces points focaux et acteurs du système ont pour la plupart des profils divers et **sont insuffisamment formés (faiblesse)** en suivi-évaluation. Il s'ensuit alors le problème **d'inadéquation du profil/poste des points focaux pour le suivi-évaluation (faiblesse)**. En conséquence, ces derniers ne sont pas en mesure d'assurer avec efficacité la fonction de suivi-évaluation. Ils éprouvent par ailleurs **des difficultés dans le renseignement des indicateurs de résultat, d'effet et d'impact (faiblesse)**. Tout cela ne facilite pas l'appréciation des rapports de performance.

La CSE ne dispose pas d'un manuel de procédures pour le suivi-évaluation des projets/programmes, mais plutôt **d'un guide d'élaboration et de suivi-évaluation des budgets-programmes du MERPMEDER (force)** qui retrace une démarche méthodologique visant à aider les acteurs de la chaîne à l'élaboration des outils d'opérationnalisation du budget-programme ainsi que ceux permettant d'assurer son suivi-évaluation. Ainsi, dans le cadre de la collecte des données relatives à l'exécution des projets/programmes, des fiches conçues par la DPP sont exploitées par les points focaux. La collecte des données et leur transmission à la CSE suivent une périodicité donnée. Mais on constate que l'échéancier de transmission des rapports n'est pas respecté par tous les points focaux, ceci induit une faible remontée de l'information et un retard dans la tenue des monitorings, l'organisation des revues périodiques et la rédaction des rapports de performance. Les points focaux requis pour le compte du suivi-évaluation

des projets/programmes, ne sont pas prioritairement affectés à la fonction de point focal et donc ne se consacrent pas entièrement aux tâches à eux assignées.

Les cadres de concertation mis en place pour faciliter la circulation de l'information au sein du système du suivi-évaluation ne fonctionnent pas. Ainsi, une fois que l'enveloppe globale est annoncée, les structures techniques du MERPMEDER n'ajustent pas le niveau prévisionnel des indicateurs de performance initialement définis pour tenir compte des contraintes qu'impose le cadrage global. Cela crée alors un décalage entre les objectifs initiaux et ceux induits par le cadrage et du coup, les indicateurs initialement retenus souffrent d'un défaut de pertinence. Il ressort de ce qui précède que **le système d'information mis en place pour le suivi-évaluation se révèle inadéquat (faiblesse)**. De plus, l'inexistence d'une base de données informatisée pour le suivi-évaluation du budget-programme pose fondamentalement le problème de gestion et de stockage des informations issues des collectes. Il n'est pas rare en effet, que les informations régulièrement transmises par les points focaux soient réclamées à nouveau par la CSE. Cette situation induit une perte de temps et une difficulté à retrouver les données en temps voulu. Elle représente aussi une contrainte pour les agents de la CSE qui doivent traiter manuellement les données, toute chose qui limite leurs capacités de production et de diffusion des informations relatives au suivi-évaluation des projets/programmes du ministère. On en déduit **une inadéquation du système de gestion de l'information (faiblesse)** caractérisée par une faible production et restitution de l'information.

Malgré le cadre normatif bien concis dont dispose le ministère pour l'élaboration des budgets-programmes, il est clairement apparu que le niveau de rigueur et la démarche méthodologique qui caractérise les projets/programmes du ministère varie selon que le projet est financé sur ressources intérieures ou extérieures. Les projets/programmes du budget-programme du MERPMEDER inscrits au Programme d'Investissement Public (**PIP**) sont initiés par les directions ou structures techniques du ministère sous la coordination du DPP. Ces projets ne font pas toujours

l'objet d'une étude de faisabilité et les documents supports sont pour la plupart des fiches signalétiques. Par contre, les projets/programmes soumis au financement des partenaires et institutions financières font l'objet d'une attention particulière. On en déduit que **les projets/programmes inscrits au PIP ne sont pas suffisamment documentés (faiblesse)**, créant ainsi des difficultés pour leur évaluation.

Pour l'exercice budgétaire 2015, une étude comparative du taux d'exécution du PIP à la date du 30 septembre 2015 révèle que, l'exécution du PIP a connu un niveau d'atteinte de 40,60% pour les engagements et de 30,00% pour l'ordonnancement, contre respectivement au cours de la même période en 2014, environ 93,60% et 41,83%. **Le taux d'exécution physique global du PIP s'élève à 35,41%**. Tout cela se traduit d'une part, par la lourdeur qui s'observe au niveau de la Direction Nationale de Contrôle des Marchés Publics (DNCMP) dans le traitement des dossiers de marchés publics et d'autre part, par les difficultés rencontrées cette année au niveau du financement des ressources extérieures.

On note également que **les missions de contrôle et de supervision organisées par la cellule dans le cadre du suivi de l'état d'avancement et de l'évaluation de l'impact des réalisations physiques sont insuffisantes (faiblesse)**. En effet, la CSE manque de moyens roulants et les ressources financières qui lui sont destinées dans le cadre de ses activités ne sont toujours pas suffisantes et disponibles à temps. Pour preuve, aucune mission de supervision n'a été effectuée par la cellule au cours des trois (03) derniers trimestres de l'année 2015. Cet état de chose ne permet pas à la cellule d'apprécier les informations reçues des points focaux. Ce qui déteint sur la qualité des informations et sur le rapport de performance.

Aussi, faudrait-il souligner que certains cadres d'échanges entre les différents acteurs du système prévu par le guide d'élaboration et du suivi-évaluation ne sont pas créés. De plus l'indisponibilité répétée de certains acteurs engendre **un manque de coordination entre les différents acteurs (faiblesse)** du système de suivi-évaluation.

Il se dégage de la synthèse de nos observations de stage des forces et faiblesses qui se résument comme suit :

2.1.1 Inventaires des forces, faiblesses

i. Forces

- existence d'un personnel engagé ;
- existence d'un dispositif de suivi-évaluation assez bien élaboré et structuré ;
- synergie entre les outils de programmation et de gestion et les documents de référence au niveau national ;
- bonne collaboration entre le Service des Etudes et de la Prospective, les Directeurs Techniques, la DRFM et la CSE dans le processus de l'élaboration du budget ;
- existence d'un guide d'élaboration et de suivi-évaluation des budgets-programmes du MERPMEDER.

ii. Faiblesses

- irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire ;
- faible implication des organes dans le fonctionnement du système ;
- insuffisance de formation des acteurs en suivi évaluation ;
- inadéquation du profil/poste des points focaux pour le suivi-évaluation ;
- difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact ;
- inadéquation du système d'information ;
- projets/programmes inscrits au PIP faiblement documentés ;
- faible taux d'exécution du PIP 2015 ;
- insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE ;
- manque de coordination entre les acteurs.

2.1.2 Regroupement des problèmes par centres d'intérêt

La synthèse des éléments de l'état des lieux permet de produire le tableau suivant :

Tableau I : Regroupement des faiblesses (problèmes) par centres d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Faiblesses (problèmes)	Libellés des problématiques
1	Suivi-évaluation des projets /programmes	<ul style="list-style-type: none"> • irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire; • faible implication des organes dans le fonctionnement du système ; • insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation ; • inadéquation du profil/poste des points focaux pour le suivi-évaluation ; • difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact ; • système d'information non adéquat ; • insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE ; • manque de coordination entre les acteurs. 	Inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes
2	Mise en œuvre des projets /programmes	<ul style="list-style-type: none"> • projets/programmes inscrits au PIP faiblement documentés ; • faible taux d'exécution du PIP 2015. 	Gestion non performante des projets/programmes

Source : Notre étude 2015

Ces informations nous ont permis d'établir les relations de causes à effet à travers l'arbre à problèmes ci-après.

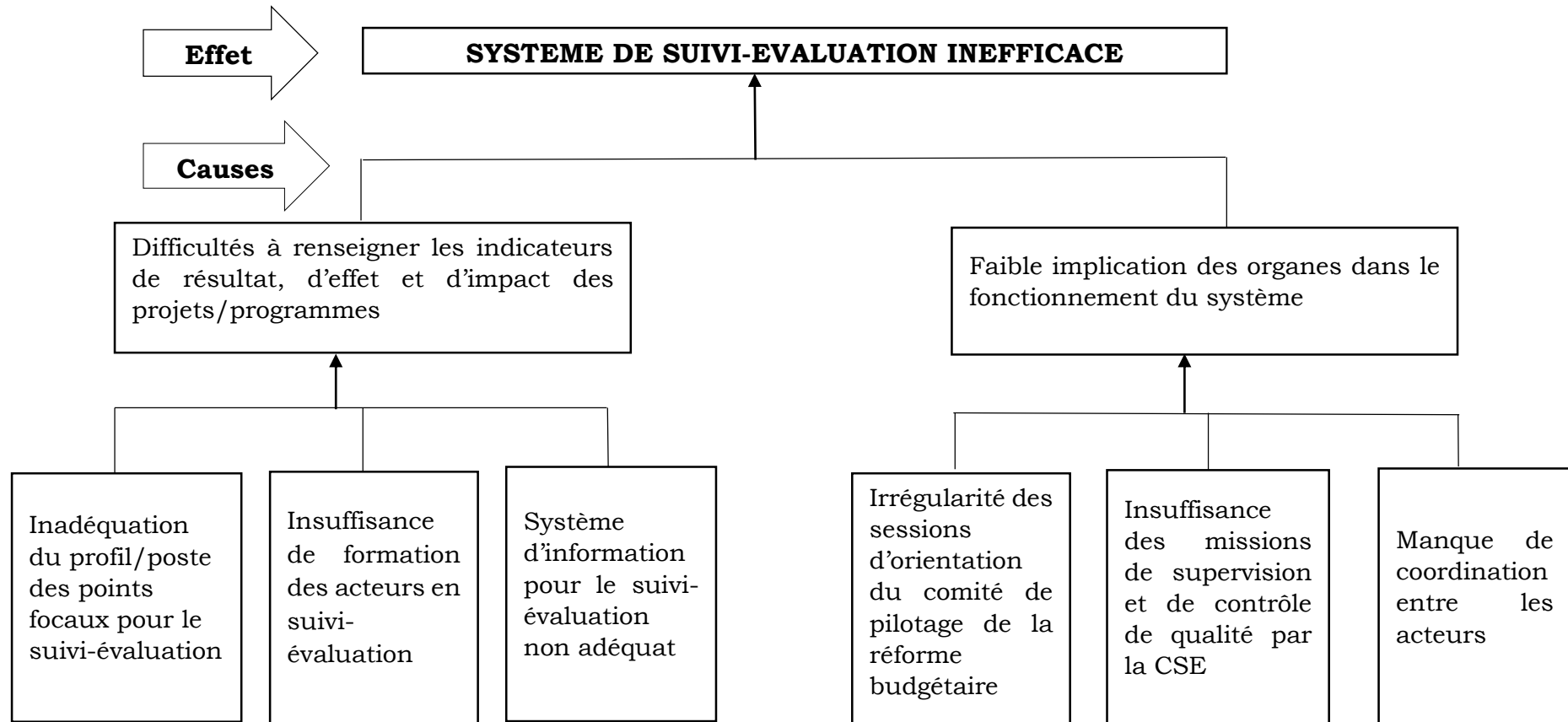


Figure 2 : Arbre à problèmes

Source : Notre étude 2015

2.2 Choix, justification de la problématique et vision globale de résolution

2.2.1 Choix et justification de la problématique

i. Choix de la problématique

Le regroupement par centres d'intérêt des problèmes issus de la synthèse de notre diagnostic fait ressortir deux (02) problématiques. La première est relative à **l'inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes** et la deuxième traduit **la gestion non performante des projets/programmes**.

Ces deux (02) problématiques devraient faire l'objet d'une étude approfondie afin d'apporter les solutions pouvant contribuer à l'amélioration du fonctionnement du système de suivi-évaluation des projets/programmes du ministère. Mais nous n'avons retenu qu'une problématique, celle axée sur **l'inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes** parce que ce choix nous permet de mettre en application les théories reçues au cours de la formation et ce, en vue de contribuer à la dynamisation du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes. Ainsi, les différents problèmes spécifiques découlant de cette problématique se présentent comme suit :

Tableau II : Choix de la problématique de l'étude

Problème général	Problèmes spécifiques	
Inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes	1	Difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes
	2	Faible implication des organes dans le fonctionnement du système

Source : Notre étude 2015

ii. Justification de la problématique et formulation du thème

Dans le cadre de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration du cadre de vie des populations, Le MERPMEDER a pour objectif principal de soutenir le développement de l'économie nationale. Ceci en œuvrant pour

la création de conditions favorables pour l'amélioration de la vie des populations béninoises des villes et campagnes à travers les secteurs de l'énergie, de l'eau, des mines, des hydrocarbures et des énergies renouvelables.

Ainsi, le MERPMEDER a initié cinq (05) programmes : Programme d'Énergie pour la Réduction de la Pauvreté et le Développement (PERPD) ; Programme d'Approvisionnement en Eau Potable et Gestion des Ressources en Eau (PAEP-GRE) ; Programme de Promotion et Gestion des Ressources Minières (PPGRM) ; Programme d'Hydrocarbures pour un Développement Durable (PHDD) et Programme d'Administration Centrale (PAC). Pour assurer une mise en œuvre efficiente de l'ensemble des sous-programmes et projets composant chacun des programmes et garantir les chances de l'amélioration du bien-être social, le MERPMEDER s'est dès lors engagé dans le processus de la gestion axée sur les résultats (GAR), dont l'une des passerelles est l'élaboration du budget-programme.

Pour atteindre les différents objectifs des programmes retenus dans le budget-programme, il est nécessaire d'installer un système de suivi-évaluation très efficace c'est-à-dire fonctionnel et dynamique. La mise en œuvre de ce système requiert des ressources humaines, matérielles financières et organisationnelles adéquates.

Mais, en raison de l'insuffisance ou de la mauvaise organisation des ressources, le système connaît de sérieux dysfonctionnements. Ainsi, l'observation de stage à travers l'état des lieux du SSE des projets/programmes a révélé des faiblesses notamment : (i) les difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes et (ii) la faible implication des organes dans le fonctionnement du système. Ces deux problèmes spécifiques posent ainsi le problème général de **l'inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER**. Pour contribuer à y remédier, nous avons choisi d'apporter des approches de solutions à ces dysfonctionnements. C'est pour cela que notre thème de recherche est intitulé : « **le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER : diagnostic et approches de solution** ».

2.2.2 Vision globale de résolution du problème

La résolution de la problématique spécifiée se fera par la contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes à travers le renforcement des capacités des acteurs afin de les rendre aptes à manipuler plus aisément les outils de collecte, de consolidation, d'analyse, et de traitement des données nécessaires pour l'appréciation des performances réalisées en termes de résultats, ainsi que les effets induits sur les bénéficiaires en particulier et les populations en général. Aussi, la solution objective réside-t-elle dans une implication et une responsabilisation plus accrue des acteurs et un niveau plus élevé/important de dotation de ressources financières et matérielles. Ainsi, une bonne maîtrise des outils et des procédures de suivi-évaluation facilite la collecte d'informations de qualité, toute chose qui rend possible la mesure des performances, effets et impacts des projets/programmes pour atteindre les objectifs de développement.

Cette vision de résolution de la problématique retenue peut se décliner en dix (10) étapes présentées de la manière suivante :

- fixation des objectifs de l'étude ;
- formulation des hypothèses de recherche ;
- construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de collecte des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- collecte des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solution et conditions de mise en œuvre.

Section 2 : Cadre théorique et méthodologique

Il s'agira dans cette partie de présenter les objectifs, les hypothèses à travers le cadre théorique, la revue de littérature et enfin la méthodologie utilisée.

Paragraphe 1 : Cadre théorique de l'étude et revue de littérature

1.1. Objectif de recherche

Les objectifs de recherche sont fixés par rapport à la problématique retenue et se formulent en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

1.1.1. Objectifs général et spécifique de recherche

i. Objectif général

L'objectif général de l'étude est de contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER.

Pour ce faire les objectifs spécifiques suivants devront être atteints.

ii. Objectifs spécifiques

Il s'agit de :

Objectif spécifique n°1 :

Déterminer les causes des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.

Objectif spécifique n°2 :

Identifier les raisons qui sous-tendent la faible implication des organes dans le fonctionnement du système.

Pour l'atteinte de ces objectifs, des hypothèses de recherche ont été formulées.

1.1.2. Les hypothèses de recherche

Elles ont été formulées en fonction des problèmes spécifiques. Il s'agit ici des réponses provisoires formulées à partir des causes supposées qui seront vérifiées à travers la mobilisation des données.

i. Causes supposées et hypothèse liée aux difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes

Après avoir analysé le problème spécifique n°1 relatif aux difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes, trois (03) causes possibles ont été identifiées :

- l'inadéquation du profil/poste des points focaux pour le suivi-évaluation ;
- l'insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation ;
- le système d'information pour le suivi-évaluation non adéquat.

Par rapport à ces trois causes identifiées nous avons jugé que l'insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation explique mieux les difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.

Pour développer des capacités dans le domaine du suivi-évaluation, il est nécessaire de former de manière formelle et continue tous les acteurs impliqués. Les professionnels en suivi-évaluation, même les plus qualifiés, ont souvent besoin de perfectionner leurs qualifications et leurs compétences.

En effet, il a été constaté que les points focaux et acteurs du système ne bénéficient pas souvent d'une formation sur la gestion de projets ou sur le suivi-évaluation des projets et programmes, encore moins sur la gestion axée sur les résultats. Ceci ne leur permet pas de fournir ou de renseigner avec efficacité les informations relatives aux indicateurs de développement.

De tout ce qui précède nous pouvons alors émettre l'hypothèse suivante :

Hypothèse spécifique n°1 :

L'insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation est à la base des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.

ii. Causes supposées et hypothèse liée à la faible implication des organes dans le fonctionnement du système

Après analyse du problème spécifique de la faible implication des organes dans le fonctionnement du système, nous avons identifié trois (03) causes pouvant expliquer la situation. Il s'agit de :

- l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire;
- l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE ;
- le manque de coordination entre les acteurs.

En effet, le fonctionnement du système de suivi-évaluation dépend nécessairement de l'implication des différents organes qui le composent. Le manque de coordination entre les acteurs constitue l'une des causes mais elle n'est pas primordiale.

Par contre, l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité constitue une cause qui peut être à la base de la faible implication des organes dans le fonctionnement du système.

En effet, ces missions constituent des tournées de suivi physique et d'évaluation des projets et permet à la CSE d'apprécier non seulement l'état d'avancement des réalisations physiques sur le terrain, mais aussi les difficultés liées à leur exécution.

Elles ont surtout l'avantage de mesurer le niveau de satisfaction des populations bénéficiaires par des sondages d'opinion, en vue de procéder à des réajustements possibles pour l'exécution des projets/programmes par les acteurs SSE et ce, dans l'optique de faciliter l'atteinte des objectifs de sa mission, tout en contribuant au fonctionnement du système.

En plus de cela, les réunions des sessions d'orientation, contribuent directement par leur régularité au fonctionnement du système. Ces réunions visent entre autres, à contrôler le suivi de performance et l'évaluation des projets/programmes de développement, mais contribuent aussi à une synergie entre les différents organes du système.

De tout cela, nous pouvons retenir en définitive comme hypothèse :

Hypothèse spécifique n°2 :

La faible implication des organes dans le fonctionnement du système est due à l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et à l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE.

De l'identification des objectifs et hypothèses de recherche relative à chaque problème spécifique et général, il ressort le tableau de bord de l'étude ci-après :

Tableau III : Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		(Problème général) Inefficacité du Système de suivi-évaluation des projets/programmes	(Objectif général) Contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER	-	-
Niveau spécifique	1	(Problème spécifique1) Difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes	(Objectif de recherche 1) Déterminer les causes des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets programmes	(Cause spécifique 1) Insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation	(Hypothèse spécifique 1) L'insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation est à la base des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.
	2	(Problème spécifique2) Faible implication des organes dans le fonctionnement du système	(Objectif de recherche 2) Identifier les raisons qui sous-tendent la faible implication des organes dans le fonctionnement du système	(Cause spécifique 2) Irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE	(Hypothèse spécifique 2) La faible implication des organes dans le fonctionnement du système est due à l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et à l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE

Source : Notre étude, 2015

2.2 Revue de littérature

La revue de la littérature permet de faire le point des connaissances existantes sur les problèmes à résoudre. Il s'agit donc de faire un rapport sur les différents points de vue des théories et approches développées sur la performance du système de suivi-évaluation des projets/programmes.

2.2.1 Point de la littérature sur le suivi-évaluation

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

Selon la **Banque Mondiale** (2008), le suivi est « un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues ».

Pour le **PNUD** (2002), 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 d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ». Ces définitions font apparaître la préoccupation commune des partenaires techniques et financiers : la performance ou résultat optimal qu'un projet/programme peut permettre d'obtenir en temps normal.

Ainsi, plusieurs types de suivi peuvent être énumérés : le suivi physique permet de mettre en évidence les biens et services nouveaux créés par la réalisation d'un projet et de les comparer à ce qui est attendu, tandis que le suivi budgétaire a rapport aux dépenses (ordonnancement, engagement) et aux encaissements enregistrés lors de la mise en œuvre du projet/programme et de veiller à leur conformité au budget et au calendrier établis. En ce qui concerne le suivi des indicateurs, il est utilisé pour

apprécier les indicateurs de performance d'un projet ou programme donné. C'est un processus de contrôle de la réalisation des extrants, des effets et des impacts du projet ou du programme. Enfin, pour ce qui est du suivi du contexte, il se rapporte surtout au suivi des problèmes institutionnels et politiques susceptibles d'affecter la capacité du projet ou du programme à répondre et à honorer ses engagements.

Il ressort de ces définitions que la notion de suivi fait corps à l'exécution du projet/programme et vise à s'assurer que les activités se déroulent conformément au plan prévu et de les modifier en cas de nécessité.

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

Pour **ILBOUDO (2004)** :

L'évaluation c'est « L'examen et l'analyse critique des bénéfices par rapport aux résultats de projet, par rapport aux groupes cibles, par rapport au contexte socio-économique, politique et culturel. Elle vise à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs. C'est un processus qui permet d'améliorer la mise en œuvre des activités en cours et de mieux planifier et de mieux programmer les actions futures ».

Selon la **Banque Mondiale** (2008), 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 ». L'évaluation est un examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions : **Guide pratique de suivi-évaluation des projets**. En se référant à ces définitions on peut dire 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. Ainsi, l'évaluation se fait sous plusieurs formes. Nous avons : l'évaluation interne ou auto-évaluation qui est réalisée par les responsables de la mise en œuvre d'un projet/programme. Ensuite, l'évaluation externe ou indépendante qui est effectuée par des évaluateurs qui ne font pas partie de l'équipe de mise en œuvre du projet et qui apportent ainsi un certain degré d'objectivité et, bien souvent, un savoir-faire spécifique. S'agissant du moment où elle a lieu, on distingue, l'évaluation ex-post qui est effectuée quelque temps après la mise en œuvre d'un projet/programme pour mesurer son impact et sa durabilité, de l'évaluation ex-ante qui s'occupe de l'examen prospectif des effets futurs potentiels d'une nouvelle initiative en politique de développement ou d'un projet/programme donné. Elle a lieu avant la mise en œuvre d'une initiative et s'oppose, de ce fait, à l'évaluation d'impact qui est axée sur l'effet plutôt que sur la gestion ou l'exécution d'un projet/programme ayant pris fin. De ce fait, elle est généralement réalisée après l'achèvement du projet dans le cadre d'une évaluation finale ou d'une évaluation ex-post.

Ainsi, nous pouvons retenir plusieurs types de relations entre suivi et évaluation :

- le suivi est un travail de routine qui consiste en un contrôle continu des activités courantes et de leur progrès, alors que l'évaluation examine ce qui a été réalisé ;
- le suivi et l'évaluation se distinguent par la nature de l'information recherchée ;
- le suivi fournit les données de base à l'évaluation ;
- le suivi et l'évaluation sont indépendants 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.

La mise en œuvre des activités d'un projet permet d'aboutir à une série de produits, d'effets et d'impacts déterminés. Une des fonctions essentielles du système de suivi-évaluation est de comparer les produits, effets et

impacts effectifs avec ce qui a été planifié dans la stratégie du projet et de comprendre les différences relevées afin de définir les changements à apporter à la stratégie et aux opérateurs. Ainsi, un système de suivi-évaluation performant doit prendre les dispositions nécessaires pour un meilleur suivi du processus d'élaboration, d'exécution et d'évaluation des projets/programmes. Des approches ont été développées par plusieurs institutions internationales sur le suivi-évaluation.

Selon la Fédération Internationale des Sociétés de la Croix Rouge et du Croissant Rouge **FISCRCR (2011)**, le système de suivi et d'évaluation qui fonctionne bien est une composante essentielle de la bonne gestion et de la reddition des comptes d'un projet/programme. Le suivi et l'évaluation sont, à cet égard, des éléments essentiels de la gestion axée sur les résultats, le fondement d'un compte rendu clair et précis sur les résultats d'une intervention. Pour l'approche développée par FISCRCR, le suivi et l'évaluation associent intimement les bénéficiaires qui sont des fournisseurs privilégiés d'informations. Ainsi, le but et la portée du système de suivi-évaluation sont définis par la réponse à la question : « Pourquoi avons-nous besoin du suivi et de l'évaluation et à quel point doivent-ils être complets ? ».

L'approche de suivi-évaluation du Fonds International pour le Développement Agricole, **FIDA (2008)** prône une gestion orientée vers l'impact, dans une pratique régulière de suivi afin de faire le point des progrès et échecs pour orienter les interventions vers un impact maximal. En effet, pour parvenir à un résultat probant, l'accent doit être mis selon le Programme des Nations Unies pour le Développement **PNUD (2002)**, plus sur le suivi des effets que le suivi des produits. Cette approche du PNUD invite les acteurs du système à procéder à une collecte et une analyse continues et systématiques des données afin de mesurer l'efficacité des interventions. 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. Dans certains cas, les informations issues des indicateurs ne suffisent pas pour guider le pilotage du projet. L'agent collecteur de données doit alors mener des activités complémentaires.

AMOUSSOU-GUENOU (2007) estime que pour rendre performant le système de SE, il apparaît urgent et nécessaire de recruter du personnel qualifié en nombre suffisant en priorisant le capital technologique (savoir et savoir-faire).

BUTTRICK (2004) affirme que :

« Le management des projets n'est, après tout, que l'application de notre bon sens. Toutes les organisations affirment que leurs salariés sont leur actif le plus important. Mais en réalité aucune organisation aussi performante soit-elle, ne détient le monopole des "meilleurs employés". Elle est tout simplement plus compétente pour tirer des personnes ordinaires des résultats extraordinaires et de quelques personnes extraordinaires des résultats exceptionnels. Il suffit d'une structure et d'un environnement approprié, de quelques spécialistes en management des projets et l'entreprise obtient ainsi une base solide pour édifier des projets réussis ».

Aussi bien **AMOUSSOU-GUENOU** que **BUTTRICK** proposent pour un meilleur suivi, le renforcement des capacités des organisations par la création d'un environnement favorable, l'existence de ressources humaines en nombre suffisant et de qualité puis l'allocation de ressources financières conséquentes.

Eu égard à ce qui précède, nous pouvons conclure que le capital humain est au centre de la démarche de suivi-évaluation, et il y a lieu de renforcer ses capacités pour obtenir de bons résultats.

2.2.2 Approche théorique

Les fondements des théories choisies pour résoudre le problème spécifique relatif aux difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes sont ceux de la GAR basées sur :

- l'évaluation des effets développée dans le guide pour les évaluateurs d'effets du PNUD ;
- l'évaluation de l'impact développée dans le guide méthodologique pour la prise en compte de l'impact et la construction des indicateurs d'impact du Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations (F3E) ;
- l'évaluation d'impact retenue par le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale, dans le livre Spécifique, Mesurable, Réalisable, Acceptable dans le Temps (SMART) TOOLKIT ;

L'une des méthodes préconisées dans le livre SMART TOOLKIT, l'évaluation d'impact est l'utilisation des données disponibles sur le groupe cible. Si ces données requises sont disponibles et de bonne qualité, l'évaluation d'impact peut s'avérer rentable. Mais bien souvent, ces données requises ne sont pas forcément celles dont on a besoin et ne permettent donc pas de déterminer précisément les changements découlant d'un projet. Pour y remédier, la gestion des projets/programmes nécessite la mise en place d'un système de suivi-évaluation permanent fournissant aux responsables, des informations fiables qui vont 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.

Pour ce qui concerne la résolution du problème spécifique lié à la faible implication des organes dans le fonctionnement du système, nous avons eu recours à la théorie d'approche participative développée par Jody Z. K et Ray C.R. 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.

Quant aux normes et repères envisagés pour régler les problèmes, ils se résument au renforcement des capacités des acteurs, et à l'implication effective des organes dans le fonctionnement du système.

Paragraphe 2 : Approche méthodologique

2.1 Approche méthodologique de l'étude

L'approche méthodologique adoptée dans le cadre de la résolution de la problématique est la dimension empirique. Elle 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 mère ; l'échantillonnage et la nature 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.

2.1.1 De l'objectif de l'enquête à la spécification des données de l'enquête

i. Objectif de l'enquête

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

- l'insuffisance de formation des acteurs est à la base des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes ;
- la faible implication des organes dans le fonctionnement du système est due à l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et à l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE.

ii. Identification de la population mère

Notre recherche porte sur le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER. La population mère est constituée des personnes qui animent ledit système. Il s'agit des points focaux, des cadres de la cellule-suivi-évaluation, des coordonnateurs de projets et les chefs de file des programmes.

iii. Échantillonnage et nature de l'enquête

Le thème sur lequel porte notre étude étant d'ordre technique, seuls les acteurs impliqués dans le système de suivi-évaluation sont aptes à échanger avec nous. Ainsi, nous choisirons l'une des techniques non probabilistes à savoir l'échantillon typique ou par « choix raisonné » ou « intentionnel ».

Nous avons réalisé des enquêtes à l'aide d'un questionnaire conçu comme outils de collecte. Nous avons considéré un échantillon de trente (30) personnes auxquelles nous avons adressé un questionnaire comprenant des questions ouvertes et fermées.

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

Tableau IV : Echantillonnage de l'étude

Catégorie des enquêtés	Effectif des enquêtés			Mode d'échantillonnage
	Population Mère (PM)	Prévu	Touché	
Personnel de la CSE	5	5	5	Exhaustif
Points focaux	16	10	10	Raisonné
Chefs de file Programmes /Coordonnateurs de projets	21	15	15	Raisonné
Total	42	30	30	

Source : Notre étude, 2015

Nous avons procédé au préalable auprès des cadres du SSE à un entretien. Cet entretien est fait sur la base d'un guide d'entretien. Un ensemble de questions ouvertes permettant d'orienter l'enquêté dans ses

réponses selon le besoin, a été conçu. Il a permis d'écouter les intervenants dans le domaine et de connaître leurs préoccupations.

iv. Spécification des données de l'enquête

Les données collectées au cours de l'enquête ont trait à :

- l'opinion des enquêtés sur les causes des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes ;
- l'avis des enquêtés sur les raisons qui sous-tendent la faible implication des organes dans le fonctionnement du système.

2.1.2 Outils de collecte et d'analyse des données

i. Conception du guide d'entretien et du questionnaire

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons eu recours, d'une part à un guide d'entretien, et d'autre part à un questionnaire (confère **annexe 3 et 4**) comportant des questions ouvertes et fermées, lequel a été élaboré dans le cadre de l'enquête par questionnaire. Ces deux (02) documents ont été conçus par rapport aux problèmes spécifiques identifiés.

ii. Recherche documentaire

Elle nous a amené à collecter des ouvrages, des mémoires, des rapports de suivi-évaluation des projets/programmes, quelques documents tirés sur internet qui sont tous nécessaires pour la réalisation de la présente étude. Ces documents ont été consultés en vue de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes soumis à résoudre et par conséquent, réaliser la revue de littérature

La liste complète des documents consultés, figure dans la bibliographie.

iii. L'outil d'analyse des données collectées

Le traitement des données recueillies grâce aux différents outils de collecte sera fait par le truchement de leur analyse en se fondant sur les tableaux statistiques. Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des réponses ou des données recueillies grâce aux moyens de

collecte utilisés seront mises sous forme exploitable après traitement manuel et récapitulées de façon synthétique par catégorie d'enquête.

iv. Détermination des modalités de vérification des hypothèses

Les seuils de décision prendront en compte les données du guide d'entretien et de celles du questionnaire. Seules les données qui auront réuni un poids relativement important des fréquences relatives calculées (soit plus de 50%), seront retenues comme les causes réelles liées à chaque problème spécifique dans le cas de l'enquête par questionnaire. Quant à l'enquête par interview, seules les causes reconnues par la majorité des enquêtés seront retenues.

2.2 Les difficultés et les limites de la recherche

Les difficultés rencontrées sont liées à :

- l'indisponibilité de certains cadres ou personnes ressources ;
- la réticence de certains agents à fournir les informations ;
- la contrainte de temps pour la réalisation du travail.

Toutefois, ces limites ne sont pas de nature à compromettre le caractère scientifique et technique des résultats de la recherche.

**CHAPITRE II :
ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES
DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR
MISE EN ŒUVRE**

Section 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude, vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic

Nous allons présenter dans cette partie les résultats de l'enquête, analyser les données et enfin vérifier les hypothèses émises.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des résultats de l'étude

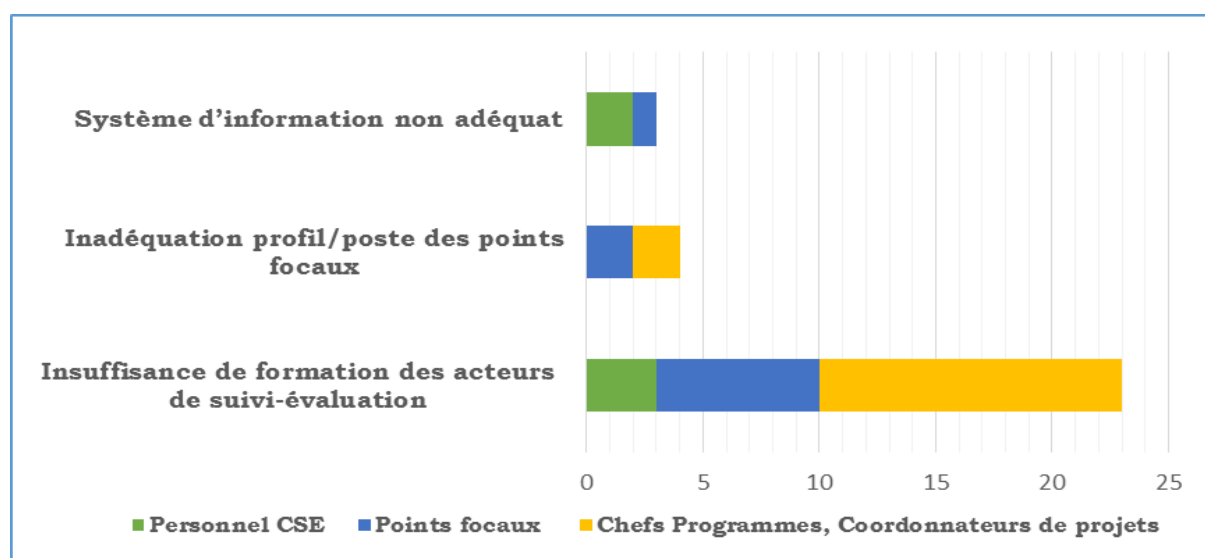
1.1. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

1.1.1 Présentation et analyse des données liées aux difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes

Question 1 : « Quelles sont les raisons qui sont à la base des difficultés que vous avez à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes ? ».

Le graphique 1 présente la répartition des enquêtés en fonction de leur opinion sur les difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.

Graphique I : Répartition des enquêtés sur les causes des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes



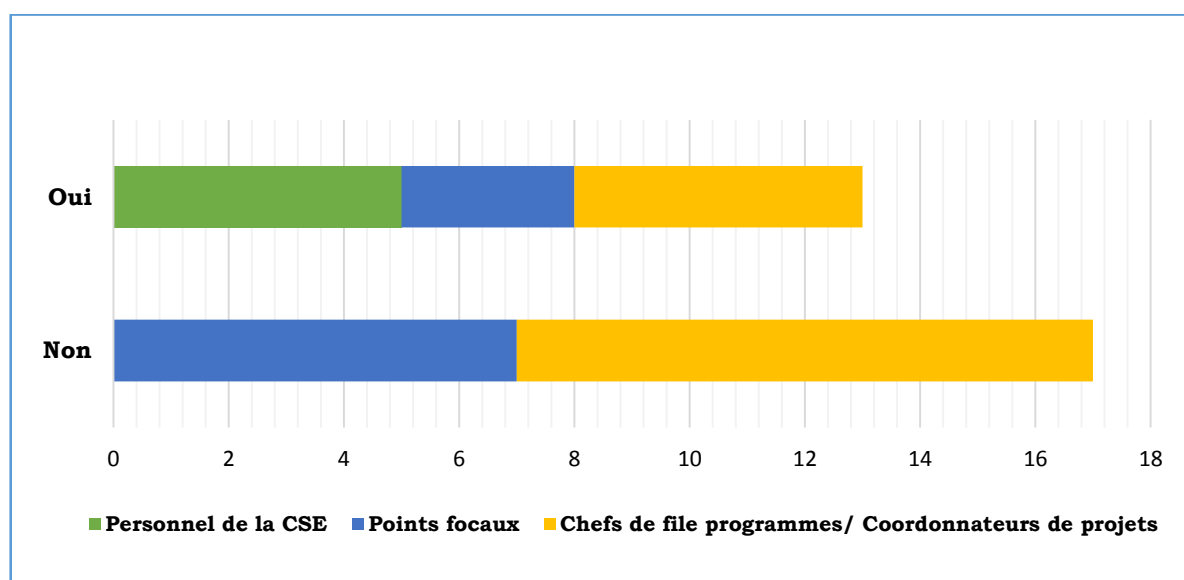
Source : Résultats de notre enquête, 2015

Une brève analyse du graphique révèle que sur les trente (30) enquêtés, 23 personnes soit **76,67 %** estiment que les difficultés à renseigner les

indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes sont dues à l'insuffisance de formation des acteurs de suivi-évaluation. Quatre (04) personnes, soit **13,33%** pensent que c'est lié à l'inadéquation des profils/postes des points focaux tandis que les trois (03) autres restants soit **10%** disent que ces difficultés sont plutôt dues au système d'information non adéquat.

Question 2 : Avez-vous reçu une formation en suivi-évaluation des projets/programmes au cours des trois (03) dernières années ? **Oui** ou **Non**
Les réponses à cette préoccupation sont résumées à travers le graphique 2.

Graphique II : Répartition des enquêtés selon qu'ils aient reçu ou non une formation en suivi-évaluation

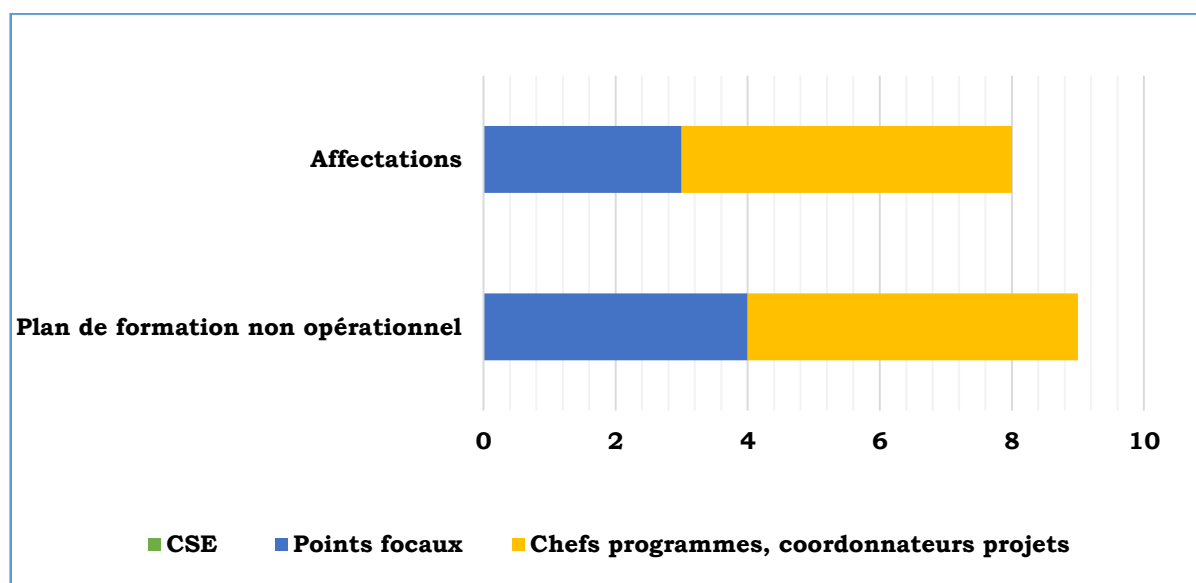


Source : Résultats de notre enquête, 2015

Il ressort de l'analyse de ce graphique que 13 sur les 30 enquêtés soit **43,33%** estiment avoir reçu une formation en suivi-évaluation des projets/programmes au cours des trois dernières années. Alors que les 17 restants soit **56,67%** disent n'avoir reçu aucune formation.

Question 3 : Si non quelles sont les raisons du défaut de formation ? Les réponses à cette question sont exposées à travers le graphique 3

Graphique III : Répartition des enquêtés suivant les raisons justifiant le défaut de formation en suivi-évaluation des projets/programmes au cours des trois dernières années.



Source : Résultats de notre enquête, 2015

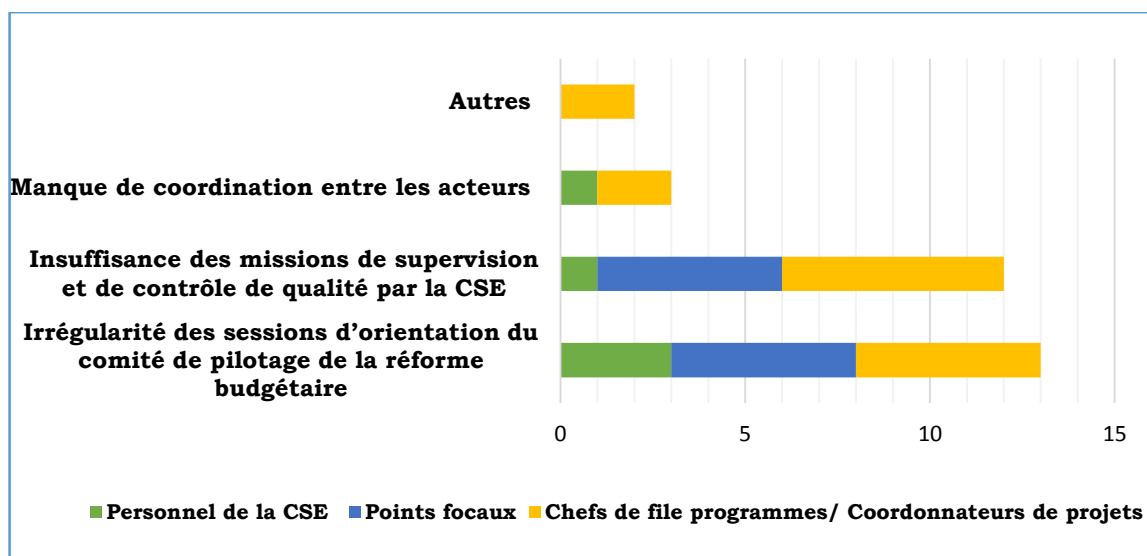
De l'analyse du graphique ci-dessus, on retient que 9 personnes soit **30 %** des agents n'ayant bénéficié d'aucune formation en suivi-évaluation estiment que cela est dû au plan de formation non opérationnel, tandis que 8 soit **26,67%** pensent que cette situation s'explique par l'affectation des agents.

1.1.2 Présentation et analyse des données liées aux raisons de la faible implication des organes dans le fonctionnement du système

Question 1 : Quelles sont les raisons qui sous-tendent la faible implication des organes dans le fonctionnement du système ?

Les réponses des enquêtés à cette question se résument à travers le graphique 4 ci-après.

Graphique IV : Répartition des enquêtés suivant les raisons qui sous-tendent la faible implication des organes dans le fonctionnement du système.



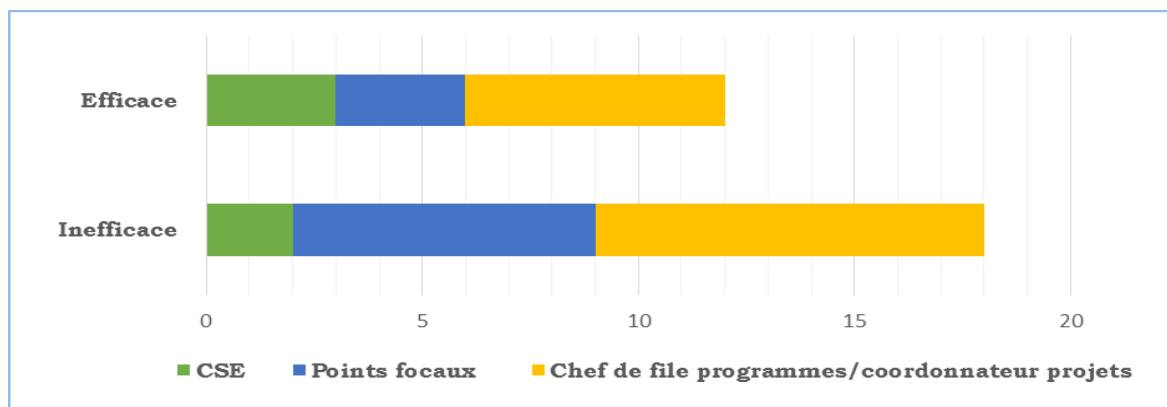
Source : Résultats de notre enquête, 2015

L'analyse du graphique 4 ci-dessus nous révèle que 13 des personnes enquêtées soit **43,33%** estiment que la faible implication des organes dans le fonctionnement du système est dû à l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire. Tandis que 12 des personnes enquêtées soit **40%** pensent que l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE en est la cause. Par ailleurs, 3 autres soit **10%** justifient cela à travers le manque de coordination entre les acteurs et enfin les 2 autres restantes (**6,67%**) le justifient par d'autres causes.

Question 2 : Quelles appréciations faites-vous du système de suivi-évaluation?

Les réponses à cette question sont présentées à travers le graphique 5.

Graphique V : Répartition des enquêtés suivant l'appréciation portée sur le système de suivi-évaluation



Source : Résultats de notre enquête, 2015

L'analyse de ce graphique relève que 12 des enquêtés soit **40%** ont estimé que le système de suivi-évaluation est efficace tandis que 18 autres restants soit **60%** pensent le contraire.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic

Sur la base de la confrontation des résultats de l'enquête aux seuils préalablement fixés, nous allons procéder à la vérification des hypothèses et à la synthèse du diagnostic.

2.1 Vérification des hypothèses de recherche

2.1.1 Vérification de l'hypothèse n°1

i. Rappel de l'hypothèse n°1

L'insuffisance de formation des acteurs est à la base des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.

ii. Eléments pertinents d'analyse

76,67 % des enquêtés estiment que les difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes sont dues à l'insuffisance de formation des acteurs de suivi-évaluation.

iii. Conclusion sur le test de l'hypothèse n°1

Ainsi, conformément au seuil de décisions retenu (au plus 50%), les éléments ci-dessus permettent de confirmer l'hypothèse n°1.

2.1.2 Vérification de l'hypothèse n°2

i. Rappel de l'hypothèse n°2

La faible implication des organes dans le fonctionnement du système est due à l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et à l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE.

ii. Eléments pertinents d'analyse

Les données analysées relatives à la faible implication des organes dans le fonctionnement du système révèlent que l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE comme facteurs explicatifs, présente le cumul de fréquences relatives le plus important (83,33% des personnes enquêtées).

iii. Conclusion sur le test de l'hypothèse n°2

Ainsi, conformément au seuil de décisions retenu, les éléments ci-dessus permettent de confirmer l'hypothèse n°2.

2.2 Etablissement du diagnostic

2.2.1 Elément de diagnostic n° 1

L'insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation est à la base des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.

2.2.2 Elément de diagnostic n° 2

La faible implication des organes dans le fonctionnement du système s'explique par l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et à l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle qualité par la CSE.

Le diagnostic ainsi établi, des solutions seront proposées pour la levée des contraintes en vue de la résolution des problèmes identifiés.

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

Cette partie sera consacrée à l'expression de notre contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du MERPMEDER.

Paragraphe 1 : Approches de solution

Il est ici question de proposer les conditions d'éradication des causes qui sont à la base de la problématique de l'inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés .

1.1 Approches de solution aux difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.

Pour résoudre le problème des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes il faudra :

- faire le recrutement des ressources humaines spécialisées en suivi-évaluation ;
- rendre opérationnel le plan de formation en suivi-évaluation de sorte à mettre continûment à jour les compétences des acteurs du suivi-évaluation ;
- faire la formation des acteurs du suivi-évaluation à la définition, à l'élaboration des projets/programmes de développement et surtout sur la gestion axée sur les résultats ;
- rendre efficace le système d'information pour faciliter la collecte des données ;
- faire des études socio-économiques pour apprécier surtout les effets et impacts des projets/programmes.

1.2 Approches de solution à la faible implication des organes dans le fonctionnement du système

Un système de suivi-évaluation ne peut être fonctionnel et performant sans l'implication accrue des acteurs des différents organes qui le constituent. Ainsi, il est impérieux que :

- chaque organe du système veille de façon efficace à l'atteinte des missions ou objectifs qui sont les siens ;
- le Directeur de la Programmation et de la Prospective qui est appelé à jouer un rôle d'interface entre les organes ait plus cette responsabilité à cœur ;
- les coordonnateurs de projets et les chefs de file de programme soient sensibilisés sur l'utilité de la GAR ;
- les missions de supervision et de contrôle de qualité par trimestre soient effectuées.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

2.1 Suggestions à l'endroit du ministère

- pourvoir en ressources humaines compétentes les points focaux ;
- pourvoir les acteurs du suivi-évaluation en ressources matérielles et financières suffisantes pour faciliter les activités de suivi-évaluation ;
- mettre en place un cadre institutionnel et réglementaire contraignant chaque acteur à respecter les délais et les obligations en matière de suivi-évaluation ;
- assurer un soutien plus accru des autorités du ministère à la cellule de suivi-évaluation ;
- organiser périodiquement de façon efficace des missions de suivi des programmes sur toute l'étendue du territoire ;
- élaborer un programme d'appui aux cellules de suivi-évaluation et le mettre en œuvre pour accroître leur performance ;
- développer une politique d'incitation et de motivation axée sur l'obligation de résultats ;

- responsabiliser les acteurs des différents organes du SSE vis-à-vis des résultats attendus.

2.2 Suggestion à l'endroit de la DPP et de la CSE

La direction de la programmation et de la prospective doit :

- jouer véritablement le rôle d'interface dans l'implication des organes dans le fonctionnement du système ;
- veiller à ce que le Comité de Pilotage tienne régulièrement ses sessions ;
- dégager un budget pour les activités propres à la CSE ;
- faciliter les contacts de la CSE avec les structures et les bases de données qui sont extérieures à la DPP et au MERPMEDER.

Pour ce qui concerne la Cellule de Suivi-Evaluation, elle doit :

- veiller à la définition ou la formulation des indicateurs de façon SMART ;
- planifier la formation des points focaux et acteurs du suivi-évaluation ;
- effectuer effectivement au moins deux missions de supervision par trimestre afin de mieux contrôler et suivre l'état d'avancement des réalisations.

Ainsi, le tableau suivant fait la synthèse de l'étude du système de suivi-évaluation du MERPMEDER.

Tableau V : Synthèse de l'étude « Le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER : diagnostic et approches de solution »

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Diagnostics	Solutions
Niveau général		(Problème général) Système de suivi-évaluation inefficace	Contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes MERPMEDER	-	-	-
Niveau spécifique	1	(Problème Spécifique 1) Difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes	(Objectif de recherche 1) Déterminer les causes des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes	(Cause spécifique 1) Insuffisance de formation des acteurs du suivi-évaluation	(Hypothèse spécifique 1) l'insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation est à la base des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes	- Rendre opérationnel le plan de formation en suivi-évaluation ; - Renforcer les capacités des acteurs ou des responsables en matière de suivi-évaluation des projets/programmes - Faire des études socio-économiques pour apprécier les effets et impacts des projets/programmes
	2	(Problème Spécifique 1) Faible implication des organes dans le fonctionnement du système	(Objectif de recherche 2) Identifier les raisons qui sous-tendent la faible implication des organes dans le fonctionnement du système	(Cause spécifique 2) Irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE	(Hypothèse spécifique 2) la faible implication des organes dans le fonctionnement du système est due à l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et à l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE	- Responsabiliser les organes pour l'atteinte de leurs objectifs et faciliter le fonctionnement du système - Sensibiliser les coordonnateurs de projets et les chefs de file de programme sur l'utilité de la GAR

Source : Notre enquête 2015

CONCLUSION

L'observation et l'analyse de la situation actuelle du système de suivi-évaluation du MERPMEDER nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes regroupés en deux problématiques. Parmi les problématiques, celle relative à l'inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/Programmes a retenu notre attention. De cette problématique découle deux problèmes spécifiques qui minent le fonctionnement du système à savoir :

- difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/Programmes ;
- faible implication des organes dans le fonctionnement du système.

Compte tenu de l'importance et de la nature des problèmes et pour trouver des solutions, une enquête a été réalisée auprès des acteurs du système de suivi-évaluation. Les données collectées ont dans l'ensemble, confirmé les hypothèses formulées à savoir :

- l'insuffisance de formation des acteurs en suivi-évaluation est à la base des difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes ;
- la faible implication des organes dans le fonctionnement du système est due à l'irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire et à l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE.

Le diagnostic a été établi. Au terme de nos recherches nous avons suggéré aux différents acteurs du système, des approches de solutions.

Ces solutions ont rapport au renforcement des capacités des acteurs du suivi-évaluation de sorte qu'ils puissent renseigner plus aisément les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact, ce qui facilitera l'évaluation des projets/programmes. Elles concernent également une forte implication des organes dans le fonctionnement du système de suivi-évaluation, ce qui permettra au MERPMEDER d'atteindre facilement son objectif.

Mais ceci nécessite certaines conditions favorables que les autorités politico-administratives (CSE, DPP, MERPMEDER) doivent s'employer à mettre en œuvre. Ces conditions se résument comme suit :

- assurer un soutien plus accru à la CSE ;
- responsabiliser les acteurs des différents organes du SSE à l'exécution des missions qui leur sont dévolues.

Le présent mémoire n'a pas pris en compte tous les aspects des problèmes auxquels est confronté le système de suivi-évaluation du ministère. C'est pour cela que nous formulons le vœu que des recherches complémentaires soient initiées en vue d'apporter des remèdes aux autres maux qui entravent son fonctionnement normal.

Nous espérons néanmoins que le traitement du problème général retenu apportera un plus au système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER et des autres ministères.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. OUVRAGES GENERAUX ET SPECIFIQUES

- BUTTRICK, R. (2004). *Guide exhaustif du management de projet*. Paris Source d'or, 3e éd, 492p.
- CTA (2010). *SMART TOOLKIT : des outils pour l'évaluation des projets, produits et services d'information*. Amsterdam, Pays Bas.
- FIDA (2008). *Guide pratique de suivi-évaluation des projets*
- ILBOUDO, J-P. (2004). *Guide méthodologique à l'intention des équipes des radios rurales, locales et communautaires*.

II. DOCUMENTS DE POLITIQUE ET STRATEGIE

- Gouvernement du Bénin (2010). *Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2011-2015)*. MERPMEDER/DPP/CSE, Bénin, 158p.

III. MEMOIRES

- ADIKPETO, A. S. (2008). *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du Ministère Délégué Chargé des Transports et des Travaux Publics*. Mémoire de fin de cycle II GP, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.
- AGBO, A. J. C. (2014). *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MFASSNHPTA*. Mémoire de fin de Cycle II GP, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.
- AMOUSSOU-GUENOU, M. H. S. A. (2007). *Contribution pour une mise en place de système de suivi et évaluation performant du budget programme au Bénin*. Mémoire de fin de Cycle II AFT, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.
- SOSSOUKPO KOUHO, A. J. (2008). *Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du budget-programme au ministère de la prospective, du développement et de l'évaluation de l'action publique*. Mémoire de fin de Cycle II GP, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.
- TOBOSSOU, E. P. F. (2010). *Le système de suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de*

la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière : diagnostic et approches de solution. Mémoire de fin de Cycle II GP, UAC/ENAM, Abomey-Calavi.

IV. RAPPORTS

- MERPMEDER,(2012).Budget-Programme (2013-2015). DPP/CSE, Cotonou.
- MERPMEDER, (2014). Guide d'élaboration et de suivi-évaluation des budgets-programmes du MERPMEDER : outils d'opérationnalisation et de suivi-évaluation. DPP/CSE, Cotonou.
- MERPMEDER, (2014). Rapport de performance du Budget-Programme, Exercice 2013. DPP/CSE, Cotonou.
- MERPMEDER, (2013). Rapport de performance du Budget-Programme, Exercice 2012. DPP/CSE, Cotonou.
- MERPMEDER, (2012). Rapport de performance du Budget-Programme, Exercice 2011. DPP/CSE, Cotonou.

V. WEBOGRAPHIE

- Banque Mondiale (2008) : *manuel de suivi-évaluation du projet d'assistance post-conflit (PAPC) consulté le 15 décembre 2015 à 23h*
- FISCRRCR (2011). *Guide pour le suivi et l'évaluation des projets/programmes, www.ifrc.org. Consulté le 15 décembre 2015 à 23h*
- Jody Z. K et Ray C.R (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 . consulté le 15 décembre 2015 à 23h*
- PNUD (2002). *Guide pour les évaluateurs d'effet, [http : /www.undp.org/eo /](http://www.undp.org/eo)consulté le 15 décembre 2015 à 23h*

VI. TEXTES REGLEMENTAIRES

- *décret n° 2007-580 du 28 décembre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau, le Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Eau, actuel*

Ministère de l’Energie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l’Eau et du Développement des Energies Renouvelables (MERPMEDER).

- *Décret n° 2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des ministères.*
- *décret n° 2014-512 du 20 août 2014 portant composition du Gouvernement.*
- *l’Arrêté n° 024/MMEE/DC/SGM/CTJ/DRFM/DPP/SA du 05 Mars 2008 portant Création, Attributions, Composition, et Fonctionnement des Structures de Pilotage de la Réforme Budgétaire du MERPMEDER.*

ANNEXES

Annexe 1: Canevas de présentation du Plan de Travail Annuel

Programme : _____ (Libellé du Programme du BPO)

Structure : _____ (Direction centrale et/ou technique, départementale, projet/programme)

Année : _____ (Année budgétaire)

Code PTA	Objectifs spécifiques/Résultats/Actions/ Activités/Tâches	Rubriques budgétaires	Source de financement	Montant programmé en milliers de FCFA	Délai ou date limitée de réalisation	Poids%	Structure		Mode d'exécution	Localisation (Département, Commune)
							Responsable	Impliquée		
OS1	Objectif 1									
R1.1	Résultat 1.1									
A1.1.1	Action 1.1.1									
	Activité 1.1.1.1									
	Tâche 1.1.1.1.1									
									
	Tâche 1.1.1.1.n									
	TOTAL									

Annexe 2: Canevas de présentation des indicateurs de performance

Programme : _____ (Libellé du Programme du BPO)

Structure : _____ (Direction centrale et/ou technique, départementale, projet/programme)

Année : _____ (Année budgétaire)

Libellé des indicateurs de performance	Définition	Méthodologie de calcul	Unité de mesure	Valeur de base ou de référence	Valeurs cibles			Fréquence de publication	Niveau de désagrégation	Structure responsable	(Observations)
					Année N-2	Année N-1	Année N				
Indicateurs d'impacts											
Indicateurs d'effets											
Indicateurs de résultats											

Annexe 3 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM, option Management, filière gestion des projets, nous réalisons actuellement une étude qui a pour thème « le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER : diagnostic et approches de solution ». Cette étude nous amène à réaliser une enquête sur les éléments d'appréciation pouvant nous aider à mieux cerner ces contours. Ainsi, vous avez été ciblé comme personne ressource capable de nous aider à entrer en possession des informations en la matière.

Je vous serai reconnaissante de m'entretenir avec vous pendant quelques minutes si vous l'acceptez.

Date : ----- Heure de début : -----

N° I- IDENTIFICATION

Q101 Structure :

Q102 Formation :

Q103 Fonction/Poste :

- 1) Quels est l'effectif de la cellule de suivi-évaluation ?
- 2) Que pensez-vous de l'effectif des agents de la Cellule de suivi-évaluation du MERPMEDER ?
- 3) Quel est le mécanisme mise en place par la SSE pour le suivi-évaluation des projets/programmes ?
- 4) Avez-vous un manuel de procédures pour le système de suivi-évaluation ?
- 5) Quels outils de suivi et d'évaluation utilisez-vous ?
- 6) Comment appréciez-vous la manière dont les indicateurs de résultat d'effet et d'impact sont renseignés ?
- 7) Les projets/programmes du MERPMEDER sont-ils bien élaborés ?
- 8) Quelles sont vos appréciations par rapport au fonctionnement des points focaux ?
- 9) Les tâches de suivi-évaluation sont-elles réalisées de façon appropriée ?

- 10) Existe-il un plan de formation opérationnel pour le recyclage des acteurs du suivi-évaluation ?
- 11) Avez-vous un mécanisme de contrôle des informations contenues dans les rapports que les points focaux vous font parvenir ?
- 12) Que pensez-vous des réunions de session d'orientation sur le fonctionnement du SSE ?
- 13) Les missions de supervision et de contrôle de qualité de l'exécution des projets/programmes sont-elles effectuées de façons régulières ?
- 14) L'implication de tous les organes est-elle indispensable au fonctionnement du SSE ?
Pourquoi ? Et comment cela peut-il se faire ?
- 15) Que pensez-vous du système de suivi-évaluation du ministère ?
- 16) Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER ?

Merci pour votre patience

Annexe 4 : Questionnaire

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM, option Management, filière gestion des projets, nous réalisons actuellement une étude qui a pour thème « le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER : diagnostic et approches de solution ». Cette étude nous amène à réaliser une enquête sur les éléments d'appréciation pouvant nous aider à mieux cerner ses contours. Ainsi, vous avez été ciblé comme personne ressource capable de nous aider à entrer en possession des informations en la matière.

Nous vous saurions alors gré de votre contribution à la réalisation de ce travail en répondant aux questions suivantes

Fiche d'enquête n°:.....

Date de l'enquête:.....

IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Structure	
Profil	
fonction	

II CONNAISSANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Q201	<p>Quelles sont les raisons qui sont à la base des difficultés que vous avez à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de formation des acteurs de suivi-évaluation <input type="checkbox"/> • Inadéquation du profil/poste des points focaux <input type="checkbox"/> • Système d'information non adéquat <input type="checkbox"/> • Autres (à préciser)
Q202	<p>Avez-vous reçu une formation en suivi-évaluation des projets/programmes au cours des trois dernières années ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • oui <input type="checkbox"/> • Non <input type="checkbox"/>
Q203	<p>Si non quelles sont les raisons du défaut de formation ?</p>
Q204	<p>Si oui, précisez les formations et la durée par formation</p>

Le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MERPMEDER : diagnostic et approches de solution

		Cocher	Durée
	Formation		
	Planification		
	Gestion Axée sur les Résultats (GAR)		
	Utilisation des outils de suivi		
	Collecte et centralisation des données		
	Assurance qualité		
	Autres (préciser)		
Q 205	<p>Qu'est ce qui explique la faible implication des organes dans le fonctionnement du système de suivi-évaluation du MERPMEDER ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Irrégularité des sessions d'orientation du comité de pilotage de la réforme budgétaire <input type="text"/> • Insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité par la CSE <input type="text"/> • Manque de coordination entre les acteurs <input type="text"/> 		
Q206	<p>Quelles appréciations faites-vous du fonctionnement du système de suivi évaluation?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efficace <input type="text"/> • Inefficace <input type="text"/> 		

Merci pour votre patience et votre franche collaboration

Annexe 5 : Organigramme du MERPMEDER

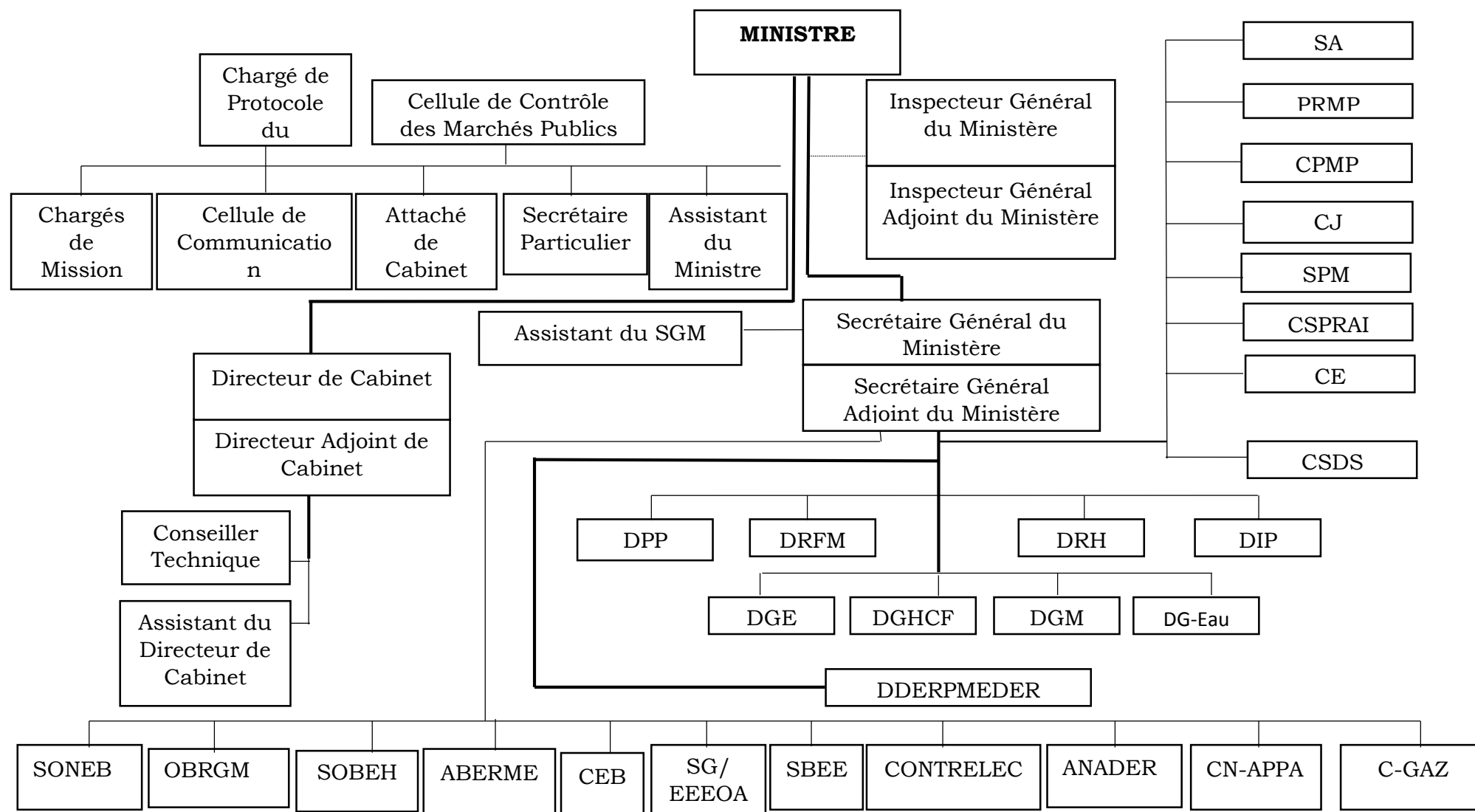


TABLE DES MATIERES

IDENTIFICATION DU JURY.....	I
DECLARATION D'ENGAGEMENT.....	II
SOMMAIRE.....	III
DEDICACE	IV
REMERCIEMENTS.....	V
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX	VIII
LISTE DES GRAPHIQUES.....	IX
LISTE DES FIGURES	X
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	XI
RESUME.....	XIII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE, DEMARCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	3
SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ÉTUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	4
Paragraphe 1: Structure d'accueil et présentation du système de suivi-évaluation.....	4
1.1. Présentation du MERPMEDER et de la Direction de la Programmation et de la Prospective.....	4
1.1.1. MERPMEDER.....	4
1.1.2 Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP).....	6
1.2 Présentation du Système de Suivi-Evaluation des projets /programmes du MERPMEDER.....	7
1.2.1 Organisation du Système de Suivi-Evaluation des projets /programmes du MERPMEDER	7
i. Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB)	7
ii. La Cellule de Suivi-Evaluation	8
iii. Les Points Focaux de Programmation et de Suivi-Evaluation	8
1.2.2 Outils de programmation et de mise en œuvre du budget-programme.....	10
i. Les outils de programmation/planification du budget-programme utilisés au MERPMEDER	10
ii. Les outils d'exécution et d'évaluation du BPO utilisés	12
Paragraphe 2 : Observations de stage	14
2.1. Synthèse des observations de stage	14
2.1.1 Inventaires des forces, faiblesses.....	19
i. Forces.....	19
ii. Faiblesses.....	19
2.1.2 Regroupement des problèmes par centres d'intérêt.....	20

2.2	Choix, justification de la problématique et vision globale de résolution	22
2.2.1	Choix et justification de la problématique.....	22
i.	Choix de la problématique	22
ii.	Justification de la problématique et formulation du thème	22
2.2.2	Vision globale de résolution du problème.....	24
SECTION 2	: CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	25
Paragraphe 1	: Cadre théorique de l'étude et revue de littérature.....	25
1.1.	Objectif de recherche	25
1.1.1.	Objectifs général et spécifique de recherche	25
i.	Objectif général.....	25
ii.	Objectifs spécifiques	25
1.1.2.	Les hypothèses de recherche.....	26
i.	Causes supposées et hypothèse liée aux difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes ..	26
ii.	Causes supposées et hypothèse liée à la faible implication des organes dans le fonctionnement du système	27
2.2	Revue de littérature	30
2.2.1	Point de la littérature sur le suivi-évaluation	30
2.2.2	Approche théorique.....	35
Paragraphe 2	: Approche méthodologique	36
2.1	Approche méthodologique de l'étude.....	36
2.1.1	De l'objectif de l'enquête à la spécification des données de l'enquête	36
i.	Objectif de l'enquête.....	36
ii.	Identification de la population mère.....	37
iii.	Échantillonnage et nature de l'enquête	37
iv.	Spécification des données de l'enquête.....	38
2.1.2	Outils de collecte et d'analyse des données.....	38
i.	Conception du guide d'entretien et du questionnaire	38
ii.	Recherche documentaire.....	38
iii.	L'outil d'analyse des données collectées	38
iv.	Détermination des modalités de vérification des hypothèses	39
2.2	Les difficultés et les limites de la recherche	39
CHAPITRE II	: ANALYSE DES RESULTATS, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE	40
SECTION1	: PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE, VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET SYNTHÈSE DU DIAGNOSTIC.....	41
Paragraphe 1	: Présentation et analyse des résultats de l'étude	41
1.1.	Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	41
1.1.1	Présentation et analyse des données liées aux difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.....	41
1.1.2	Présentation et analyse des données liées aux raisons de la faible implication des organes dans le fonctionnement du système	43
Paragraphe 2	: Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic	45
2.1	Vérification des hypothèses de recherche	45

2.1.1 Vérification de l'hypothèse n°1	45
i. Rappel de l'hypothèse n°1	45
ii. Eléments pertinents d'analyse	45
iii. Conclusion sur le test de l'hypothèse n°1.....	46
2.1.2 Vérification de l'hypothèse n°2.....	46
i. Rappel de l'hypothèse n°2.....	46
ii. Eléments pertinents d'analyse	46
iii. Conclusion sur le test de l'hypothèse n°2.....	46
2.2 Etablissement du diagnostic.....	46
2.2.1 Élément de diagnostic n° 1	46
2.2.2 Élément de diagnostic n° 2	46
SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTION ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE....	47
Paragraphe 1 : Approches de solution.....	47
1.1 Approches de solution aux difficultés à renseigner les indicateurs de résultat, d'effet et d'impact des projets/programmes.	47
1.2 Approches de solution à la faible implication des organes dans le fonctionnement du système.....	48
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	48
2.1 Suggestions à l'endroit du ministère	48
2.2 Suggestion à l'endroit de la DPP et de la CSE.....	49
CONCLUSION	51
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	53
ANNEXES	56
TABLE DES MATIERES	64