



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION  
DU DIPLÔME DU CYCLE II :

**Option :**

Management

**Filière :**

Gestion des Projets

**Année académique :**

2014 - 2015

## LA PLANIFICATION DES ACTIVITES DU PCREIAS/MEMP : DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTION

Réalisé et soutenu par :

Ounmonnouto Jean Wilfrid GUEZODJE

**Sous la Direction de :**

**Maître de stage :**

Yve ALLANSANNON  
Administrateur en gestion de projet  
à la Direction pour la Programmation  
et de la Prospective au MEMP

**Directeur de mémoire :**

Léon APLOGAN  
Socio-anthropologue  
Administrateur des finances  
Enseignant à l'ENAM

Juin 2016



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION  
DU DIPLÔME DU CYCLE II :

**Option :**

Management

**Filière :**

Gestion des Projets

**Année académique :**

2014 - 2015

## LA PLANIFICATION DES ACTIVITES DU PCREIAS/MEMP : DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTION

Réalisé et soutenu par :

Ounmonnouto Jean Wilfrid GUEZODJE

**Sous la Direction de :**

**Maître de stage :**

Yve ALLANSANNON  
Administrateur en gestion de projet  
à la Direction pour la Programmation  
et de la Prospective au MEMP

**Directeur de mémoire :**

Léon APLOGAN  
Socio-anthropologue  
Administrateur des finances  
Enseignant à l'ENAM

Juin 2016

# IDENTIFICATION DU JURY

Président : Docteur GBINLO Edgard

Vice-président : Docteur CARRENA Thomas

Membre : M. AMOUSSOU Césaire

# DECLARATION D'ENGAGEMENT

**L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire.**

**Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.**

# IN MEMORIUM

A

Feu papa Rigobert,  
Toi, qui désirais tant voir fleurir tes œuvres.  
Hélas! la mort a brisé le beau rêve.  
Héros dans l'ombre, repose-toi en paix.

Dors en paix !

# DÉDICACES

A

Ma chère maman,  
Francisca ADJADJI,  
qui m'a enseigné de profondes valeurs morales,  
qui m'ont énormément servi dans ma formation,  
et continueront à me servir dans ma vie.

# REMERCIEMENTS

Pour la réalisation de ce mémoire, nous avons trouvé auprès de plusieurs personnes, une aide précieuse. C'est en cela que nous voudrions profiter de cette occasion pour leur témoigner toute notre gratitude et leur adresser nos vifs et sincères remerciements :

à Monsieur **Léon APLOGAN**, notre maître de mémoire qui, en dépit de ses multiples occupations, a eu à nous accorder son temps précieux et son expertise pour la réalisation de ce mémoire. Trouvez ici, Monsieur, l'expression de notre profonde reconnaissance ;

à Monsieur **Yve ALLANSANNON**, notre maître de stage pour son aide, son dévouement et sa franche collaboration à la rédaction de ce mémoire. Recevez, Monsieur, nos sincères remerciements ;

à nos professeurs de l'ENAM, qui nous ont émerveillé tout au long de notre formation. Nous vous prions, Mesdames et Messieurs de trouver ici l'expression de notre reconnaissance ;

à Monsieur Parfait **ISSEKI**, pour tous ses conseils ;

à tout le personnel de l'ENAM et du PCREIAS ;

à tous les membres du jury, pour avoir sacrifié leur précieux temps afin d'examiner ce travail;

à Anne Françoise SEMONDJI, notre épouse et nos enfants qui ont consenti d'énormes sacrifices durant ces deux années, qui m'ont permis de réaliser ce défi ;

à tout le personnel de la DDEC/MEMP ;

à mes condisciples de la promotion 2013-2015 de master professionnel Gestion de Projet avec qui nous avons partagé des moments de joies et de peines à l'ENAM ;

à tous ceux que nous n'avons pas pu citer, mais qui méritent toute notre profonde reconnaissance ;

nous disons un grand merci.

## LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES

BID	Banque Islamique de Développement.
BM	Banque Mondiale.
CDD	Caritas Diocésain de Dakar.
CEP	Cellule d'Exécution du Programme.
CPMP	Cellule de Passation des Marchés Publiques.
CS	Circonscription Scolaire.
CSE	Cellule de Suivi et d'Evaluation.
DAS	Direction de l'Alimentation Scolaire.
DCF	Délégué du Contrôle Financier.
DCT	Direction Centrale et Technique.
DDEC	Direction pour la Décentralisation dans l'Education et de la Coopération.
DDEMP	Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire.
DEC	Direction des Examens et Concours.
DEM	Direction de l'Enseignement Maternel.
DEP	Direction de l'Enseignement Primaire.
DIEM	Direction des Infrastructures de l'Equipement et de la Maintenance.
DNMP	Direction Nationale des Marchés Publics.
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective.
DPS	Direction de la Promotion Scolaire.
DRFM	Direction des Ressources Financières et du Matériel.
DRH	Direction des Ressources Humaines.
EPS	Education Physique et Sportive.
EPT	Education Pour Tous.

GAR	Gestion Axée sur les Résultats.
IGM	Inspection Générale du Ministère.
MARP	Méthode Active de Recherche Participative.
MEFPD	Ministère de l'Economie, des Finances et du Programme de Dénationalisation.
MEMP	Ministère des Enseignements Maternel et Primaire.
ODD	Objectifs de Développement Durable.
ONG	Organisation Non Gouvernementale.
PAN	Plan d'Action National.
PAET	Plan d'Action d'Education pour Tous.
PDDSE	Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education.
PCREIAS	Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Equipement des Infrastructures Administratives et Sportives.
PTA	Plan de Travail Annuel.
SEGC	Service des Etudes de Génie Civil.
SEP	Service des Etudes et de la Prospective.
SGE	Service de Gestion des Equipements.
SGM	Secrétariat Général du Ministère.
SIGFIP	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques.
SFT	Structure de Fractionnement des Tâches.
TBE	Tableau de Bord de l'étude.
TDR	Termes de Référence.
TSE	Tableau de Synthèse de l'étude.

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 1: Forces et faiblesses .....	12
Tableau n° 2: Centres d'intérêt et Problématiques possibles.....	14
Tableau n° 3: Tableau de Bord de l'Etude (TBE) .....	23
Tableau n° 4: Répartition des données relatives à la non détermination préalable des activités Du PCREIAS.....	40
Tableau n° 5: Répartition des données relatives aux outils disponibles pour la mise en œuvre du programme .....	40
Tableau n° 6 : Répartition des données relatives au cadre logique comme outil privilégié qui favorise la gestion des projets/programmes.....	41
Tableau n° 7 : Répartition des données relatives aux facteurs expliquant le faible résultat enregistré par le PCREIAS .....	42
Tableau n° 8 : Répartition des données relatives aux facteurs expliquant la non proposition d'un calendrier de mise en œuvre du programme.....	44
Tableau n° 9 : Tableau de synthèse de l'étude .....	45
Tableau n° 10 : Répartition des données relatives à la mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire	46
Tableau n° 11 : Synthèse de l'étude	54

# LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n° 1: Répartition des données relatives à la bonne détermination des activités du PCREIAS .....	40
Graphique n° 2: Répartition des données relatives aux outils disponibles pour la mise en œuvre du programme .....	41
Graphique n° 3: Répartition des données relatives au cadre logique comme outil privilégié qui favorise la gestion des projets/programmes.....	42
Graphique n° 4: Répartition des données relatives aux facteurs expliquant le faible résultat enregistré par le PCREIAS .....	43
Graphique n° 5: Répartition des données relatives aux facteurs expliquant la non proposition d'un calendrier de mise en œuvre du programme.....	44
Graphique n° 6: Répartition des données relatives aux facteurs expliquant le faible résultat du programme	45
Graphique n° 7: Répartition des données relatives à la mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire	47

# RESUME

Dans le but de créer un environnement favorable et les conditions de travail appropriées aux agents du MEMP, il a été initié et mis en œuvre depuis 2007, le PCREIAS. Il vise comme résultats attendus, des infrastructures administratives et sportives construites ou réhabilitées en nombre suffisant et équipées. A l'analyse, se révèle une volonté résolue de la cellule d'exécution de produire des résultats encourageants. Cependant, certains problèmes empêchent l'atteinte de ces objectifs. Il s'agit par exemples de : non détermination préalable des activités du programme, faibles résultats enregistrés par le programme depuis 2007, mise en œuvre dudit programme comme une activité ordinaire sans fin. Pour attirer l'attention de tous les acteurs sur cette situation, nous avons choisi d'aborder le thème intitulé :

**"La planification des activités du PCREIAS/MEMP : diagnostic et approches de solution"**. Pour ce faire, nous nous sommes fixé les objectifs ci-après : concevoir une ébauche de cadre logique aux fins de déterminer clairement les activités du programme, formuler des mesures utiles à mettre en œuvre pour doter le programme en personnel qualifié et en nombre suffisant et élaborer une ébauche de calendrier pour la mise en œuvre du programme. A cet effet, grâce aux recherches documentaires et aux enquêtes menées auprès des acteurs du programme, nous avons abouti aux diagnostics suivants : la non détermination au départ des activités du PCREIAS est due à l'inexistence d'un cadre logique ; le faible résultat enregistré par le PCREIAS s'explique par l'insuffisance de personnels qualifiés et en nombre suffisant et la mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire sans fin se justifie par la non définition d'un calendrier d'exécution. Au regard de ces problèmes, nous avons proposé entre autres solutions : l'élaboration d'un cadre logique au cours d'un atelier, le recrutement au profit de la CEP de personnel qualifié et en nombre suffisant, le renforcement de capacité de tous les acteurs sur les modules nécessaires à l'atteinte des résultats et la préparation d'un calendrier de mise en œuvre de ce programme. Des conditions de mise en œuvre de ces diverses mesures ont été formulées à cet effet.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
	<b>4</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE ET DE LA PROBLEMATIQUE</b>	
<b>SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE. ....</b>	<b>5</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE LA CELLULE D'EXECUTION ET DES STRUCTURES IMPLIQUEES DANS LA GESTION DU PROGRAMME.....</b>	<b>5</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX .....</b>	<b>7</b>
<b>SECTION 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>19</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : CADRE DE L'ETUDE ET REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>19</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>32</b>
<b>CHAPITRE DEUXIEME : DE L'ANALYSE DES RESULTATS AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS</b>	<b>38</b>
<b>SECTION 1 : ANALYSE DES RESULTATS .....</b>	<b>39</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....</b>	<b>39</b>
<b>PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES.....</b>	<b>47</b>
<b>SECTION 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>49</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS.....</b>	<b>49</b>
<b>PARAGRAPHE 2 :CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....</b>	<b>52</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>58</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>X</b>





# INTRODUCTION

Le défi d'une administration performante passe avant tout par la formation des ressources humaines de qualité. C'est ce que le gouvernement du Bénin a compris en faisant de l'éducation l'une de ses premières priorités. Ainsi, il a affirmé sa volonté de respecter les engagements internationaux liés à l'Education Pour Tous (EPT) et aux Objectifs de Développement Durable (ODD).

A cet effet, il a élaboré en février 2004 un « Plan d'Actions National d'Education pour Tous » (PAN/EPT) conçu en référence aux recommandations du « Plan d'Action d'Education pour Tous » et un plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE) 2006-2015. D'énormes efforts sont consentis par les Gouvernements successifs pour la promotion de l'éducation, notamment dans le domaine de l'accès. Depuis lors, des progrès importants sont enregistrés dans ledit domaine. Mais force est de constater que les cadres administratifs intervenant dans les structures centrales et déconcentrées pour accompagner cette volonté, sont dans des conditions de travail très invivables et obsolètes.

C'est ainsi que le "**La planification des activités du PCREIAS/MEMP : diagnostique approches de solution**" a été mis en place au MEMP. Il a pour objectif de doter toutes les structures des niveaux central et déconcentré, de conditions décentes de travail par la construction, la réhabilitation et l'équipement des infrastructures administratives et sportives. Sa mise en œuvre nécessite la mise en place d'un système de gestion axée sur les résultats (GAR). En effet, la GAR est une approche globale de gestion de projets et des programmes qui vise principalement à définir des résultats mesurables, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats. Cette stratégie de travail contribue à améliorer la performance et la responsabilité grâce à des principes directeurs : il s'agit de planifier, de gérer et de mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats qu'on souhaite obtenir. Ces approches, ces outils (diagramme de GANTT, cadre logique) et la méthode active de recherche participative (MARP) utilisés lors des interventions de développement sont considérés comme des éléments très déterminants de la performance des organisations de développement.


Ainsi, le premier impératif de la performance des projets se traduit par une bonne planification. Vu cet aspect particulier de la planification, elle peut être définie comme un processus de choix entre les différentes lignes de conduite possibles et de classification, par ordre de priorité, des mesures à prendre en vue de changer pour le mieux une situation spécifique.

Certes, pour que la planification donne sa quintessence, il faut que le planificateur utilise son professionnalisme pour cadrer les trois éléments de gestion : qualité, coût, délai. Les faits observés dans la réalité ne sont malheureusement pas toujours en phase avec cette bonne pratique. En effet, le faible résultat enregistré, la mauvaise répartition des rôles, l'inexistence du cadre logique, l'exécution du programme comme étant une activité ordinaire sans limitation de délais , la non détermination préalable des activités et la non définition d'un calendrier de mise en œuvre sont autant de facteurs qui compromettent les objectifs et donc hypothèquent l'aboutissement du projet. Tels sont quelques-uns des problèmes rencontrés par le PCREIAS. L'urgence de proposer une planification des activités de ce programme s'impose en vue de trouver des solutions réelles et justes à cette situation insatisfaisante. C'est le mobile fondamental qui motive le choix de notre thème intitulé : "**La planification des activités du PCREIAS/MEMP : diagnostic et approches de solution** "

Notre étude s'articulera autour de deux grands chapitres :

Le premier chapitre traitera du cadre conceptuel de l'étude et du ciblage de la problématique,

Le second chapitre s'étend du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.



CHAPITRE PREMIER :  
CADRE CONCEPTUEL  
DE L'ETUDE ET  
DE LA  
PROBLEMATIQUE

A travers cette partie, nous exposerons de manière subséquente, d'abord, le cadre conceptuel de l'étude et ensuite, le processus de ciblage de la problématique et de sa résolution.

## **SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE**

Notre stage s'est déroulé au PCREIAS. Pour ce faire, nous présenterons dans un premier temps, la cellule d'exécution de ce programme et les structures impliquées dans sa gestion. Dans un second temps, nous présenterons l'état des lieux et procéderons au ciblage de la problématique.

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE LA CELLULE D'EXECUTION ET DES STRUCTURES IMPLIQUEES DANS LA GESTION DU PCREIAS**

#### **I. LA CELLULE D'EXECUTION DU PCREIAS (CEP)**

La coordination du **PCREIAS** est assurée par une Cellule d'Exécution du Programme (force) composée de sept (07) membres. Ils sont nommés par arrêté du MEMP. Il comprend : un coordonnateur, un coordonnateur adjoint, un régisseur, un assistant régisseur, un secrétaire administratif, un conducteur de véhicule administratif et un technicien en génie civil. Elle a pour mission d'assurer la mise en œuvre du PCREIAS à travers l'exécution des activités prévues. Cette cellule est responsable de la production des résultats du programme, de la programmation des activités du programme, de l'organisation, la coordination et la supervision de l'exécution des activités du programme, de l'adaptation de la planification du programme en fonction de son évolution, de la gestion administrative et financière du programme en fonction des procédures officielles en vigueur ainsi que les dispositions prises dans le cadre du présent programme et la présentation de l'état d'avancement de ce dernier.

#### **II. LES STRUCTURES IMPLIQUEES DANS LA GESTION DU PROGRAMME**

Il s'agit de certaines directions techniques ou centrales et d'autres structures et organes qui interviennent dans la chaîne d'exécution des activités du Programme.

## **A. LES DIRECTIONS**

### **1. La Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance (DIEM)**

Au terme de l'article 93 du décret n°2012-538 du 17/12/2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEMP, la DIEM est l'organe chargé de la conception, du suivi de la mise en œuvre, du contrôle et de l'évaluation des travaux de génie civil (construction, réhabilitation et entretien). Elle est également l'organe chargé de l'élaboration et de la mise en place de la politique d'acquisition d'équipements pour les services et de la maintenance des équipements techniques du ministère. A ce titre, elle participe à la mise en œuvre du PCREIAS.

### **2. La Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM)**

En vertu de l'article 63 du même décret, la DRFM assure la gestion des ressources financières et matérielles au sein du ministère. A ce titre, elle intervient dans la mobilisation des ressources financières nécessaires à la gestion et la mise en œuvre du PCREIAS.

### **3. La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)**

Selon l'article 66 du même décret, la DPP est l'organe de conception et de coordination du processus de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi des programmes du secteur des enseignements maternel et primaire. Entre autres activités, elle élabore, en liaison avec les directions techniques (DT) et les Directions Départementales (DD), les Programmes et Projets du Ministère, mobilise, en liaison avec les services financiers, les financements pour les projets et programmes.

## **B. LES AUTRES STRUCTURES**

### **1. La Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP)**

Suivant l'article 54 du décret n°2012-538 du 17/12/2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEMP, la PRMP est chargée de mettre en œuvre les procédures de passation et d'exécution des marchés et des délégations de service public (marché de travaux, de fournitures et de prestations de services) dont le montant est inférieur aux seuils de compétence fixés par décret. Elle exerce cette délégation de compétences et de pouvoirs sous l'autorité du Ministre. C'est une

structure déconcentrée de la Direction Nationale des Marchés Publics (DNMP) du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD).

## **2. La Délégation du Contrôle Financier auprès du MEMP(DCF)**

La D.C.F est une structure de contrôle du MEFPD auprès du MEMP. Elle est chargée de juger de l'opportunité des dépenses et de leur régularité.

## **PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Dans cette section, nous présenterons l'état des lieux de base du PCREIAS et procéderons au ciblage de la problématique.

### **I - ETAT DES LIEUX DE BASE ET CONSTATS**

#### **A-PRESENTATION DU PROGRAMME**

La présentation du PCREIAS sera axée sur son contexte et sa justification, ainsi que ses objectifs.

##### **a- Contexte et Justification**

Le Gouvernement ambitionne de faire du Bénin un pays émergent. Pour que cette ambition soit une réalité, il faudrait que l'administration béninoise soit une administration de développement. Pour ce faire, les cadres doivent être dotés non seulement d'outils modernes de gestion, mais aussi et surtout d'un cadre de travail adéquat. Un cadre de travail approprié permettra d'obtenir un rendement optimal du personnel de l'administration.

C'est pour permettre un rendement optimal des cadres du MEMP, qu'il est prévu la dotation de chaque structure, aussi bien centrale que déconcentrée, en bureaux équipés et en matériels appropriés. Par ailleurs, il est aisé de constater la relégation au second plan de l'Education Physique et Sportive (EPS) par rapport aux autres champs de formation dans nos écoles. Or, cette activité non seulement mobilise et motive les élèves, mais aussi favorise la promotion de la santé en milieu scolaire. Ainsi naquit le PCREIAS.

## **b- Objectifs du Projet**

### **Objectif global :**

L'objectif global du programme consiste à améliorer les conditions de travail et de vie des cadres et agents des structures centrales et déconcentrées du sous-secteur des Enseignements Maternel et Primaire.

### **Objectifs spécifiques :**

- Doter le MEMP d'infrastructures administratives et sportives ;
- Réhabiliter des infrastructures administratives et sportives du MEMP ;
- Equiper des infrastructures administratives et sportives du MEMP.

## **B- LA GESTION DU PCREIAS**

### **1- Fonctionnement du PCREIAS**

Sur le plan organisationnel, il faut retenir que le Coordonnateur du PCREIAS est chargé entre autres, d'assurer la définition et la réalisation des objectifs du programme sous la supervision du DIEM. De même, il dirige et coordonne l'ensemble des activités du programme. Son adjoint l'assiste dans la mise en œuvre du contrat de performance et assure son intérim le cas échéant. Sous la supervision du Coordonnateur, le régisseur assure, entre autres, la mobilisation des fonds pour l'exécution du plan d'actions du programme, et établit le bilan financier annuel. L'assistant régisseur, en collaboration avec le régisseur, coordonne la gestion financière du programme. **Le cadre organisationnel est bien défini (force)**

En abordant le processus de déroulement des activités, il s'observe qu'au début de chaque année, **le MEMP, conformément aux nouvelles modalités de la réforme du secteur, confie, par document écrit, une mission aux coordonnateurs du PCREIAS (force)** pour démarrer les activités. La lettre de mission est un outil qui sert à évaluer le coordonnateur, voire l'équipe de projet, à un moment de sa gestion. Mais, avant le démarrage proprement dit des activités, **chaque coordonnateur propose et fait valider son plan de travail annuel à la DPP (force)**. Ensuite, il fait ordonnancer les termes de référence et budgets détaillés des activités. **Au cours de l'exécution du budget annuel, plusieurs documents sont élaborés par la CEP, au même titre que les**

autres projets/programmes et structures du secteur, de manière à préparer les activités, à rendre compte du point d'exécution physique et financier du programme et des difficultés rencontrées (force). Il s'agit de : les termes de référence (TDR), des fiches de bilan de chaque trimestre, des rapports d'avancement autrefois mensuels mais qui sont devenus trimestriels à partir de 2008 et transmis au Ministère en charge de l'évaluation de l'action publique.

En fin d'année, les fiches de bilan du 4<sup>ème</sup> trimestre, du 2<sup>ème</sup> semestre et le rapport d'auto-évaluation sont élaborés pour clôturer la gestion du programme. **Les documents courants exigés par les autorités du MEMP et le Ministère chargé du Plan sont donc produits (force).**

Mais, depuis 2007 que ce programme est mis en œuvre par des PTA annuels, aucun document ni aucun acteur ne peut préciser quand elle sera clôturée. **Elle est exécutée comme une activité ordinaire sans limitation (faiblesse).** Un PTA est certes, élaboré chaque année, mais toutes **les activités de ce programme ne sont pas au préalable identifiées (faiblesse).** Au moment où nous faisons encore le stage, beaucoup d'agents et cadres du MEMP sont encore à quatre ou cinq dans un même bureau. Les structures du MEMP qui étaient en location au début de la mise en œuvre de ce programme, le sont encore. Le programme a donc enregistré un faible résultat depuis 2007 (faiblesse).

## **2 L'implication des autres structures dans la gestion du programme**

### **❖ La DIEM**

En effet, son Service des Etudes de Génie Civil (SEGC) et son Service de la Gestion des Equipements (SGE) montent les dossiers d'appel d'offres des constructions/réhabilitations et d'acquisition d'équipements pour le PCREIAS. La DIEM participe à l'élaboration des dossiers d'appel d'offres relatifs aux constructions/réhabilitations et aux équipements d'infrastructures administratives et sportives et à la maintenance, en collaboration avec la Cellule de Passation des Marchés Publics. **Mais dans ce processus, les caractéristiques des équipements et des bâtiments sont mal exprimées (faiblesse)**

**❖ La DPP**

Elle dispose d'un **Service des études et de la Prospective (SEP) (force)** qui s'occupe, en collaboration avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), de la mobilisation du budget annuel du programme et de tout le secteur. **Elle comprend également la Cellule de Suivi-Evaluation, structure qui veille au suivi et à l'évaluation (S&E) des activités menées par les projets et programmes (force).** Elle est le point focal pour la rédaction des rapports de performance du ministère. Mais beaucoup de contraintes liées au système de S&E sont identifiées : **les informations produites ne sont pas exhaustives (faiblesse), la production des indicateurs de résultats est irrégulière (faiblesse), les outils de collecte et de production des données sont inexistants (faiblesse), la non production à temps des rapports d'activités ou de mission (faiblesse), le feed-back des appréciations faites à l'exécution du programme n'est pas fait aux autres membres des équipes de gestion (faiblesse).** Ces irrégularités observées empêchent la bonne gestion du PCREIAS.

**❖ La Cellule de Passation des Marchés Publics (CPMP)**

Dans la limite de sa compétence, la CPMP est chargée de l'élaboration des dossiers d'appel à concurrence du PCREIAS en collaboration avec la DIEM, du lancement des appels à la concurrence, de l'ouverture, du dépouillement, de l'analyse et du jugement des offres, de la rédaction des procès-verbaux et de la soumission au Ministre des conclusions des travaux, de la préparation des projets de marchés, ainsi que de leur visa, de la participation aux réceptions des prestations et de la tenue d'un tableau de bord sur les délais de passation des marchés.

**Elle rend régulièrement compte de toutes ses activités à la DNMP (force).** Toutefois, certaines mauvaises observations dans son fonctionnement sont faites. **Les procès-verbaux d'ouverture d'offres sont tardivement rédigés (faiblesse), des reconstitution de dossier par suite de pertes sont enregistrées (faiblesse), de mauvais traitements des dossiers sont notés (faiblesse), des retards par l'avis de la DNMP pour un bon à lancer sur un DAO, sur la signature des marchés ou sur la notification à l'entrepreneur sont également observés (faiblesse).**

❖ **La DRFM**

Conformément aux dispositions de l'article 63 du décret 2012-538 du 17/12/2012 ci-dessus cité, la D.R.F.M est l'organe de conception, d'application et de contrôle des règlements et normes de procédures en matière de gestion des ressources budgétaires, financières et matérielles du MEMP. **Il est noté à son niveau, un engagement tardif des dépenses (faiblesse), la fermeture sur de longues périodes du SIGFIP (faiblesse) et la non disponibilité de crédit (faiblesse).**

❖ **La DCF**

La DCF est une structure de contrôle du MEFPD auprès du Ministère. Elle est chargée de juger de l'opportunité des dépenses et de leur régularité. A ce titre, elle vise et valide les dossiers d'engagement (marchés et bons de commande) ainsi que les mandats de paiement concernant le programme. **Des retards non négligeables sont parfois notés au niveau du traitement des dossiers à la DCF et à la DRFM (faiblesse).**

## **II- CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Après avoir passé en revue les mécanismes de fonctionnement du PCREIAS, il importe de faire un regroupement des forces et des faiblesses du système, afin de cibler la problématique de notre étude, puis déboucher sur la vision globale de sa résolution.

### **A-INVENTAIRE DES CONSTATS ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

#### **1- Synthèse des forces et faiblesses**

Le PCREIAS dispose de beaucoup d'atouts qui lui permettent d'exécuter les missions à lui assignées par les autorités au profit des bénéficiaires, mais il rencontre aussi d'énormes difficultés. Nos observations de stage nous ont permis de les identifier et de les présenter sous forme de forces et faiblesses.

**Tableau 1: Forces et faiblesses**

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de cadre organisationnel ;</li> <li>- Existence de structure de programmation ;</li> <li>- Existence de la carte d'identité du programme ;</li> <li>- Existence d'une lettre de mission du coordonnateur du programme ;</li> <li>- Elaboration des documents de suivi exigés (le PTA, les TDR, les fiches bilan, le rapport d'auto-évaluation) ;</li> <li>- Affirmation de la volonté politique ;</li> <li>- Déclinaison du programme en composante ;</li> <li>- Présence et régularité du personnel ;</li> <li>- Dévouement du personnel ;</li> <li>- Circulation de l'information ;</li> <li>- Ambiance de travail détendue et conviviale ;</li> <li>- Elaboration des rapports de performance ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Irrégularité de la production des indicateurs de résultat;</li> <li>- Rédaction et signature tardives des procès-verbaux d'ouverture des offres ;</li> <li>- Non maîtrise des procédures de passation des marchés publiques ;</li> <li>- Non maîtrise de la date de fin des activités du programme ;</li> <li>- Engagement tardif des dépenses ;</li> <li>- Non production à temps des rapports d'activités ou de mission ;</li> <li>- Fermetures intempestives du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFIP) ;</li> <li>- Non fixation des activités/tâches à réaliser ;</li> <li>- Retard dans le traitement des dossiers à la DCF ;</li> <li>- Résultats obtenus sont faibles ;</li> <li>- Mauvaise expression des caractéristiques des matériels ;</li> <li>- Feed-back aux autres membres de l'équipe du programme des appréciations sur l'exécution du programme inexistant ;</li> <li>- Irrégularité des pièces liées aux dépenses publiques ;</li> <li>- Indisponibilité de crédits ;</li> <li>- Inexhaustivité des informations produites ;</li> <li>- Inexistence des outils de collecte et de production des données .</li> </ul>

**Source** : Résultat de nos investigations

## **2- Ciblage et justification de la problématique**

C'est avec l'inventaire des problèmes que va se poursuivre le ciblage de la problématique.

Tous les constats énumérés ci-dessus sont regroupés selon des centres d'intérêts qui permettent non seulement de les classer mais aussi et surtout de mieux les appréhender selon leur complexité et leurs spécificités à un domaine ou à un autre. C'est à l'issue de cet exercice que nous avons identifié les problématiques possibles dans le but de dégager la problématique la plus pertinente qui sera sans doute celle de notre étude.

Ce travail est consigné dans le tableau n°2. Ce tableau s'articule autour de quatre centres d'intérêts et comporte autant de problématiques. La synthèse est réalisée comme suit :

**Tableau 2 : des centres d'intérêts et des Problématiques possibles**

N° d'ordre	Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Financement du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement tardif des dépenses ;</li> <li>- Fermetures intempestives du système intégré de gestion des finances publiques (SIGFIP) ;</li> <li>- Retard dans le traitement des dossiers à la DCF ;</li> <li>- Irrégularité des pièces liées aux dépenses publics ;</li> <li>- Indisponibilité de crédits ;</li> </ul>	Financement peu efficace du programme	Problématique de la non optimisation du financement
02	Gestion des contrats des marchés publics du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mauvaise expression des caractéristiques des matériels par l'équipe du programme ;</li> <li>- Rédaction et signature tardive des procès-verbaux d'ouverture des offres ;</li> <li>- Non maîtrise des procédures de passation des marchés publics.</li> </ul>	Non respect des procédures de passation des marchés publics	Problématique de l'inefficacité du système de passation des marchés publics
03	Suivi et évaluation du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le feed-back des appréciations sur l'exécution du programme n'est pas fait aux autres membres de l'équipe du programme ;</li> <li>- Les outils de collecte et de production des données sont inexistantes,</li> <li>- La production des indicateurs de résultat est irrégulière ;</li> <li>- Les informations produites ne sont pas exhaustives ;</li> <li>- La non production à temps des rapports d'activités ou de mission ;</li> </ul>	Absence d'un système de suivi-évaluation adéquat	Problématique de l'inadéquation du système de suivi et d'évaluation du programme
04	Planification opérationnelle du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non détermination préalable des activités/tâches du programme;</li> <li>- Faible rendement des activités du programme ;</li> <li>- Non maîtrise de la date de fin du programme.</li> </ul>	Mauvaise planification opérationnelle des activités du programme	Problématique de la mauvaise planification des activités du programme

**Source:** Résultats de nos investigations

Du tableau ci-dessus, il se dégage quatre grandes problématiques à savoir :

- **Problématique n°1** : Problématique de la non optimisation du financement du PCREIAS,
- **Problématique n°2** : Problématique de l'inefficacité du système de passation des marchés publics,
- **Problématique n°3** : Problématique de l'inadéquation du système de suivi et de l'évaluation de PCREIAS,
- **Problématique n°4** : Problématique de l'amélioration de la planification des activités de PCREIAS.

A cet effet, le choix de notre problématique sera fait selon trois paramètres à savoir : la référence au domaine d'expertise, la référence au domaine de complexité et la référence à la revue documentaire. En ce qui concerne le premier paramètre, la référence au domaine d'expertise, il convient de signaler que nous avons reçu une formation en management, et particulièrement en gestion des projets. Sans doute, le choix de l'une de ces problématiques sera orienté dans le souci non seulement de mettre en pratique nos connaissances académiques mais aussi et surtout d'aborder un thème qui embrasse notre sensibilité professionnelle. Ce préalable étant posé, il faut convenir avec nous que la problématique ayant rapport à la non optimisation du financement du PCREIAS se trouve donc écartée.

Quand on considère le deuxième paramètre, la référence relative au degré de complexité, elle sera la plus déterminante dans le choix. Nous sommes en face de trois thématiques : mauvaise planification des activités des projets, inadéquation du système de S&E du projet et inefficacité du système de passation des marchés publics des programmes.

La problématique de l'inefficacité du système de passation des marchés publics des projets n'est pas négligeable. Mais nous souhaitons donner priorité aux autres problématiques, compte tenu de l'importance capitale et de l'urgence du travail qu'elles revêtent.

La planification et plus précisément la planification opérationnelle des activités d'un projet est un instrument important pour réfléchir avant d'agir. Elle consiste à

prendre des décisions d'exécution avant l'exécution. En bref, c'est une étape capitale qui permet de prévoir les tâches, de répartir les responsabilités, d'établir un chronogramme d'exécution et d'affecter de façon efficiente les ressources aux activités. Contribuer à l'amélioration d'un tel processus constituerait un atout incontestable pour le projet, vu son état d'avancement actuel.

La problématique de l'inadéquation du système de S&E est aussi importante. En effet, un projet comme le PCREIAS a forcément besoin de cet outil de gestion qui est l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du S&E contribuent valablement au processus de prise de décisions, de réflexion critique et de capitalisation.

La revue documentaire sera le paramètre décisif de notre choix. A la Direction de l'Information et de Pré archivage (DIP) du MEMP, nous avons constaté qu'aucune étude, qu'aucun mémoire n'a été réalisé dans le but de faire un diagnostic du processus de planification des projets. Ensuite, pendant notre recherche documentaire dans les différentes bibliothèques, nous avons constaté que très peu de thèmes s'intéressent à cette problématique. Concernant le système de S&E, des études existent déjà et ont traité de cet aspect, le reste n'est qu'une question de mise en œuvre des conclusions issues de ces dernières. Une étude dans ce domaine en serait une de plus. Au regard de tous ces facteurs, et dans le souci d'être utile, nous portons notre choix sur la problématique relative à la mauvaise planification des activités du PCREIAS.

C'est donc pour participer à la résolution des problèmes spécifiques et du problème général liés à cette problématique que nous avons choisi de mener notre étude sur le thème : **"Contribution à l'amélioration de planification des activités du Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Equiperment des Infrastructures Administratives et Sportives au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire"**. Cette problématique comprend :

- **Un problème général :**

Mauvaise planification opérationnelle des activités du Programme.

**- Trois problèmes spécifiques :**

- ◆ *Problème spécifique n° 1* : Non détermination préalable des activités à réaliser ;
- ◆ *Problème spécifique n° 2* : Faible résultat enregistré par le programme depuis 2007
- ◆ *Problème spécifique n° 3* : Mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire sans limitation de délai.

Ce thème sera abordé selon une vision globale de résolution de la problématique retenue dont les préconisations de solutions rentreront dans la logique de participer effectivement à l'amélioration de la planification des activités du PCREIAS.

### **III- DETERMINATION DE LA VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

Le PCREIAS est une opportunité qui a été initiée et mise en œuvre pour permettre aux administrations scolaires de travailler dans de bonnes conditions et d'accroître leur rendement. Il faut donc très tôt corriger les insuffisances qui se présentent dans la planification de ce projet afin de réaliser les objectifs visés.

#### **A- APPROCHE GENERIQUE LIEE AUX PROBLEMES SPECIFIQUES**

##### **1- Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°1**

Le premier problème qui se pose à ce programme est la non détermination préalable des activités à réaliser. Or, pour une bonne gestion de ce programme, il faut une définition exhaustive des activités/tâches nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Cette étape doit alors être considérée et réalisée de façon rigoureuse. A coup sûr, une mauvaise identification de certaines activités/tâches peut avoir une influence négative sur la performance dudit programme. Nous choisissons pour la résolution de ce problème spécifique l'approche déductive de la planification structurelle d'un programme qui consiste à partir de chaque extrant du projet et à se demander les tâches ou les activités (selon le niveau où l'on se trouve) qui doivent être exécutées pour que cet extrant prenne corps.

##### **2- Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°2**

Pour ce qui est du problème spécifique n°2 relatif au faible résultat enregistré par le PCREIAS, nous pouvons d'abord rappeler qu'un projet, pour être mis en œuvre avec succès, doit être géré par une équipe pluridisciplinaire. Les ressources humaines qualifiées constituent une condition sine qua non de mise en œuvre des activités. La résolution de ce problème de faible résultat est possible en recourant tout simplement à la prise des mesures visant à recruter en quantité et en qualité du capital humain au profit du programme.

### **3- Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°3**

S'agissant du problème spécifique n°3 relatif à la mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire sans limitation de délai, nous pouvons d'abord souligner que l'estimation des durées de chaque activité et la détermination des relations de précédence et de dépendance qui lient les activités entre elles sont très capitales. La résolution d'un tel problème fera donc appel à l'utilisation de la technique de GANTT qui se met en œuvre à travers un tableau à double entrée prenant à l'horizontal la mesure du temps exprimée en une unité homogène (heure, jour, semaine, mois, trimestre, semestre, année) et à la verticale, l'ensemble des activités élémentaires du projet ou du programme.

## **B- SEQUENCES DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE**

Cette vision globale de résolution de la problématique que nous venons de retenir sera mise en œuvre à travers une démarche qui se décompose en différentes séquences comme suit :

- Fixation des objectifs de la recherche ;
- Formulation des hypothèses de travail ;
- Construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- Revue de littérature ;
- Choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- Mobilisation et analyse des données ;
- Etablissement du diagnostic de l'étude;
- Approches de solutions et conditions de mise en œuvre ;
- Construction du tableau de synthèse de l'étude (TSE).

## **SECTION 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

A travers cette section nous présenterons les objectifs, les hypothèses et la revue de littérature avant de retenir la méthodologie de l'étude.

### **PARAGRAPHE 1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LA LITTERATURE**

Ce paragraphe sera consacré aux objectifs, aux hypothèses, au tableau de bord ainsi qu'à la revue de littérature.

#### **I- CADRE THEORIQUE**

##### **A- OBJECTIFS**

Nous formulerons d'abord l'objectif général puis les objectifs spécifiques liés à chaque problème spécifique.

##### **1. Objectif général**

L'objectif général de l'étude est de faire le diagnostic de la planification des activités du PCREIAS aux fins de proposer des approches de solution.

##### **2. Objectifs spécifiques**

Ils se présentent comme suit :

*Objectif spécifique n°1 :*

- Concevoir un cadre logique approprié à la bonne détermination des activités du programme.

*Objectif spécifique n°2 :*

- formuler des mesures utiles à mettre en œuvre pour doter le programme en personnel qualifié et en nombre suffisant,

*Objectif spécifique n°3 :*

- élaborer une ébauche de calendrier pour la mise en œuvre du programme afin de cesser pour toujours la navigation à vue.

## **B- CAUSES ET HYPOTHESES LIEES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES EN RESOLUTION**

### **1- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°1 :**

Concernant le problème spécifique n°1 relatif à la non détermination préalable des activités/tâches à réaliser pour construire, réhabiliter et équiper les infrastructures administratives et sportives, nous avons identifié trois causes :

- Non adhésion des utilisateurs,
- Manque de motivation des membres de la CEP,
- Non préparation du cadre logique du programme.

Toutefois, la troisième cause qui se rapporte à la non préparation du cadre logique du programme nous semble mieux expliquer ce problème. Un tel outil est de nature à fixer de manière précise, les éléments auxquels l'on peut se référer pour la bonne exécution du programme en termes d'objectif général, d'objectifs spécifiques, de résultats attendus, de ressources, d'indicateurs, etc. Autant d'éléments qui serviraient de boussole et qui permettraient également de réaliser une bonne planification des activités. La première cause liée au non engagement des utilisateurs nous semble également être la cause de la non détermination préalable des activités du programme. Mais cette cause ne nous paraît pas la meilleure car cet engagement ne peut dépasser le cadre de l'expression de leurs besoins ou de leurs proposition, de se doter d'un cadre approprié de travail. Ces propositions qui auront été faites par ces utilisateurs seront minutieusement étudiées par l'équipe du projet pour analyse de leur pertinence aux fins d'en retenir celles qui permettront d'atteindre les résultats attendus.

Quant à la deuxième cause identifiée qui est le manque de motivation des membres de l'équipe du projet, elle nous semble également expliquer le problème spécifique n°1 parce qu'un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail. Mais elle ne peut pas être admise comme la cause fondamentale pouvant justifier la non détermination des activités nécessaires à l'atteinte des objectifs du PCREIAS. Diverses

primes sont accordées aux membres de l'équipe de projet et il revient au coordonnateur de créer la bonne ambiance de travail au sein de son équipe, de considérer et de reconnaître les mérites de chaque membre, de responsabiliser et d'avoir confiance en chacun d'eux.

La cause la plus plausible étant donc la non préparation du cadre logique du programme, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : **la non préparation du cadre logique du PCREIAS explique la non détermination des activités à réaliser dans le cadre dudit programme.**

## **2- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°2 :**

Quant au problème spécifique n°2 lié au faible taux de réalisation des infrastructures administratives et sportives, nous avons identifié trois causes exploitables à savoir :

- indisponibilité de financement pour la mise en œuvre du programme ;
- faible rendement des entrepreneurs ;
- insuffisance en personnel qualifié et en nombre suffisant.

La réalisation du PCREIAS nécessite un financement important. Un montant est inscrit chaque année au budget du MEMP. Il revient à l'équipe projet d'utiliser de façon optimale ce montant. La première cause ne peut pas expliquer ce problème spécifique n°2.

L'équipe projet recourt à des entrepreneurs ou à des fournisseurs dans le cadre de l'exécution du PCREIAS. Ces entrepreneurs apportent des connaissances et une expertise qui n'existent pas au sein de la CEP. Des missions de suivi et d'évaluation sont organisées par la cellule de S&E et procèdent au fur et à mesure à des corrections. Cette cause ne peut également pas justifier et expliquer ce problème spécifique n° 2.

La troisième cause qui est celle relative à une insuffisance en personnel qualifié et en nombre convenable paraît la plus indiquée pour expliquer le faible taux obtenu par le PCREIAS depuis 2007. Nous pouvons formuler la deuxième hypothèse de la façon suivante : **l'insuffisance en personnel qualifié en nombre convenable de la cellule d'exécution du PCREIAS est à la base du faible taux de résultats enregistré depuis 2007.**

### 3- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°3:

En analysant le problème spécifique lié à la mise en œuvre du programme comme une activité ordinaire sans limitation de délai, nous avons identifié deux causes possibles :

- Le déplacement et l'affectation régulière du personnel de la Cellule d'Exécution du Programme ;
- Inexistence d'un calendrier de mise en œuvre du programme.

De 2007 à 2015, quatre (04) coordonnateurs se sont succédé à la tête du PCREIAS. Cette instabilité des responsables du programme peut expliquer le problème spécifique n°3. Mais elle ne peut pas être considérée comme la cause pouvant être à la base de la mise en œuvre du programme comme une activité ordinaire. Avec une durée de vie de huit (08) ans, chaque coordonnateur aurait passé à la tête de ce programme, une durée moyenne de deux ans, un temps largement suffisant pour donner à cette intervention, toutes les caractéristiques dévolues à un programme.

La deuxième cause liée au non établissement d'un calendrier de mise en œuvre du PCREIAS nous paraît plus symptomatique du problème spécifique n°3 car à vrai dire, on sait seulement que jusqu'en 2015, ce programme est dans sa huitième année de mise en œuvre. Mais il n'existe pas un outil de référence qui puisse nous permettre d'apprécier le temps qui reste à parcourir et les activités à exécuter pour que le programme soit entièrement complété. Au vu de ces paramètres, nous pouvons alors formuler l'hypothèse de la manière suivante : **l'inexistence d'un calendrier de mise en œuvre explique l'exécution du PCREIAS comme une activité ordinaire sans limitation de délai.**

### 4- Causes et hypothèses liées au problème général :

Les causes et hypothèses des problèmes spécifiques sont les manifestations de la cause et de l'hypothèse du problème général. Dans ces conditions, il nous est difficile d'identifier une cause générique qui unifiera toutes les causes. D'où notre incapacité de formuler une hypothèse générale.

La synthèse des causes et hypothèses de notre étude a permis d'élaborer le tableau de bord ci-après :

Tableau n°3 : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
<b>Niveau général</b>		<b>Problème général :</b> mauvaise planification des activités PCREIAS.	<b>Objectif général :</b> Contribuer à l'amélioration de la planification des activités du PCREIAS		
<b>Niveaux spécifiques</b>	<b>1</b>	<b>Problème spécifique n°1 :</b> Non détermination préalable des activités du PCREIAS	<b>Objectif Spécifique n°1 :</b> proposer un cadre logique approprié pour le PCREIAS	<b>Cause spécifique n°1 :</b> Non préparation d'un cadre logique approprié pour le PCREIAS	<b>Hypothèse spécifique n°1</b> la non préparation du cadre logique du PCREIAS explique la non détermination des activités à réaliser dans le cadre dudit programme.
	<b>2</b>	<b>Problème spécifique n°2 :</b> Faible résultat enregistré par PCREIAS depuis 2007	<b>Objectif spécifique n°2 :</b> Suggérer des mesures utiles à mettre en œuvre pour doter le PCREIAS en personnel qualifié et en nombre suffisant	<b>Cause Spécifique n°2 :</b> l'insuffisance en personnel qualifié et en nombre suffisant	<b>Hypothèse spécifique n°2</b> l'insuffisance en personnel qualifié et en nombre suffisant est à la base du faible résultat enregistré par le PCREIAS depuis 2007.
	<b>3</b>	<b>Problème spécifique n°1 :</b> Mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire sans délai.	<b>Objectif spécifique n°3 :</b> Présenter une ébauche de calendrier de mise en œuvre du PCREIAS en vue de cesser pour toujours la navigation à vue	<b>Cause spécifique n°3 :</b> Inexistence d'un calendrier pour le PCREIAS	<b>Hypothèse spécifique n°3</b> L'inexistence d'un calendrier de mise en œuvre explique l'exécution du PCREIAS comme une activité ordinaire sans délai

Le tableau de bord présente avec acuité la question de l'insuffisance de la planification des activités du PCREIAS. Mais avant d'aborder le sujet, faisons d'abord le point sur les connaissances théoriques à travers la revue de la littérature.

## **II- REVUE DE LA LITTERATURE :**

La revue de la littérature permet, dans le cadre de toutes recherches ou tous écrits scientifiques de s'assurer au préalable de l'état des connaissances antérieures sur le sujet ou dans le domaine abordé.

Dans le cadre de cette recherche, nous tenterons de clarifier le concept de planification avant de faire l'état actuel de cette question.

### **A- ESSAI DE DEFINITION DE LA PLANIFICATION**

Il n'existe dans le domaine du management et surtout dans la bibliographie consacrée au management du développement, de termes soulevant autant de controverse et de confusion que celui de "planification". L'abondante littérature que l'on trouve dans ce domaine en est la preuve. Les différents auteurs n'arrivent pas à s'entendre ni sur une définition précise de ce terme ni sur le contenu qu'il faut lui donner. Cependant, malgré la diversité et la confusion quant à la définition de ce terme, il est possible d'en présenter les éléments communs que l'on retrouve dans les nombreuses définitions de la planification. Citons-en quelques-unes avant de présenter ces éléments communs.

Selon Albert W. (1974), la planification est un effort organisé, conscient et continu, dont le but est de choisir les moyens les meilleurs pour atteindre les objectifs soigneusement précisés.

Pour Michael K. (1976, p. 163), "la planification est un processus de sélection continue d'actions propres à influencer le fonctionnement de l'organisation dans l'optique d'un changement à son avantage".

D'après Pierre L. (1962), la planification est une science qui a pour objet l'établissement des programmes économiques comportant non seulement l'indication des objectifs à atteindre, mais également un état prévisionnel des diverses étapes du financement et de la réalisation du programme et, éventuellement, la description de la structure des organismes à créer en vue de cette réalisation.

Selon Aaron W. (1979), la planification permet le contrôle du futur par des actions dans le présent ; plus on contrôle le futur, plus on peut dire avoir planifié effectivement.

Pour Charles E. B. et al (1975), la planification représente une tentative de coordination des décisions économiques, à long terme, en vue d'une orientation et d'une accélération du développement d'un pays. Ce processus implique un choix des objectifs, une détermination des différentes cibles, une dissémination de l'information et une organisation du cadre pour l'exécution, la coordination et la supervision du plan.

On peut ainsi continuer à donner des définitions sans arriver à en trouver deux qui disent la même chose. Cependant, les éléments communs suivants se retrouvent dans la plupart des définitions :

1. la planification est un choix;
2. la planification est un ensemble d'actions entreprises dans le présent;
3. la planification implique un contrôle ou une influence sur le futur.

En effet, la planification est un choix, une décision quant aux objectifs d'une organisation, de ses sous-unités ou d'un pays. Cette décision implique un désir de l'organisation ou du pays de changer son statut. Elle implique donc un choix parmi une multitude d'actions qu'il faut entreprendre dans le présent. Il faut aussi ajouter que ces actions sont délibérées, consciemment entreprises dans le présent pour influencer le futur. La planification permet donc une option dans le futur. Comme l'avaient souligné Harold K. et Cyril O. (1955), la planification permet au manager de provoquer les événements qui se seraient produits d'eux-mêmes ou ne se seraient jamais produits. C'est donc éviter que les événements ne se produisent au hasard ou par chance, ce qui est contraire à la définition même du management. C'est pourquoi la planification est un processus continu, un processus de prévision qui a lieu avant, durant et à la fin de l'action. Les trois éléments communs cités ci-dessus sont ceux que l'on peut considérer nécessaires à toute définition acceptable de la planification.

Pour nous permettre d'avoir une idée plus claire de la planification, essayons d'établir une différence entre un plan, un programme et un projet, termes souvent utilisés

comme synonymes lorsqu'on évoque l'idée de la planification et qui sont l'aboutissement du processus de planification.

## **B- PLAN, PROGRAMME ET PROJET**

Les termes plan, programme et projet, monnaie courante dans le langage quotidien des entreprises et des managers, requièrent une certaine précision et clarté. Les interprétations, l'usage abusif et la confusion que prêtent ces notions nécessitent d'en souligner la différence, quoique légère. Il n'est pas rare d'entendre qu'un même document, à des moments et dans des milieux différents, soit interprété en termes de plan, de programme ou de projet. C'est pour éviter une telle confusion qu'il nous revient d'apporter une précision sur la nomenclature propre à chaque terme.

### **1- Le plan**

Le terme plan est polysémique et change de signification selon les auteurs, les écoles et les domaines dans lesquels il est utilisé. D'une manière générale, un plan peut être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs. Pour Richard A. J., Fremont K. et James R. (1973), un plan est n'importe quelle méthode détaillée, formulée au préalable, pour faire quelque chose. On parle ainsi d'un plan économique, un plan militaire, un plan politique,... etc. Entendu dans ce sens, et selon ces mêmes auteurs, les plans peuvent être différenciés sur la base d'un certain nombre de critères parmi les suivants : l'étendue, la durée, la répétition et l'importance des décisions du plan.

Pour ce qui est de l'étendue du plan, on peut parler d'un plan national, d'un plan régional et d'un plan local comme on peut parler, dans le cas d'une entreprise ou d'une organisation d'un plan compréhensif et d'un plan fonctionnel. Alors que les trois premiers types de plan concernent une étendue géographique, c'est-à-dire un plan qui couvre tout un pays, une région ou une partie de la région, les deux derniers expriment des plans qui concernent toutes les activités d'une firme et les fonctions spécifiques d'une direction déterminée de la firme.

Une autre classification fondée sur l'étendue du plan est celle qui se base sur la notion ou l'approche d'un système et qui perçoit une organisation ou une entreprise comme

un système ouvert ayant des parties interdépendantes. Cette classification lie l'étendue du plan aux différentes catégories de décisions planifiées.

En ce qui concerne la durée du plan, critère le plus utilisé pour classier les plans, on distingue les plans à court, à moyen et à long termes. Signalons tout de suite qu'il n'y a pas d'accord entre planificateurs sur le nombre d'années qu'il faut assigner à chaque catégorie. Généralement, on admet qu'un plan à court terme est celui qui dure moins de deux ans, que celui à moyen terme couvre de deux à cinq ans et le plan à long terme est celui de plus de cinq ans.

Le critère répétition est utilisé pour déterminer les plans répétitifs et les non répétitifs. Les plans répétitifs sont ceux à multiple usages, élaborés pour résoudre des problèmes que l'organisation a fréquemment à affronter. On parle souvent ici de procédure dictant les actions à suivre dans des situations déterminées qui se produisent au sein de l'organisation. On désigne également ici des politiques qui guident ou orientent le raisonnement et la prise de décision au sein d'une organisation.

Pour ce qui est du critère "importance de décision", on distingue les plans stratégiques qui essaient de déterminer les objectifs primordiaux d'une organisation et les politiques, procédures ou stratégies qu'il faudra utiliser pour les réaliser. Dans le cas d'une entreprise, il s'agit aussi de la définition du marché sur lequel elle veut opérer. On distingue également les plans structurels qui définissent les mécanismes structurels de mise en œuvre des objectifs primordiaux. Enfin, on parle des plans opérationnels qui, en traduisant le plan stratégique en langage courant, permet à ceux qui s'occupent des opérations journalières de l'organisation, de déterminer pratiquement comment utiliser les ressources disponibles pour réaliser les objectifs primordiaux. On voit bien les différents paliers organisationnels qui de haut en bas prennent des décisions qui affectent toute l'organisation, une partie de l'organisation ou quelques activités au sein de l'organisation.

## **2- Le programme**

Un programme est un plan détaillé. C'est un écrit ou un imprimé destiné à faire connaître les détails d'un plan ou d'une activité. Il s'agit aussi d'un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées.

On peut aussi dire qu'un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace. Selon Harold K. et Cyril O. (1955), un programme est un ensemble de politiques et de procédures, souvent supporté par un budget et élaboré pour mettre en œuvre un ensemble d'actions. Un programme peut être global, c'est-à-dire qu'il concerne toute l'organisation, comme il peut être restreint et limité à un seul département ou secteur. En général, un programme contient des projets dont certains sont en exécution tandis que d'autres sont juste prévus. Exprimé d'une manière laconique, un programme est un "projet" composé d'un groupe de projets tous contribuant au même objectif.

### **3- Le projet**

Un projet est ce qu'on se propose de faire. Il peut être défini comme étant un genre d'activités qui donnent prépondérance aux objectifs immédiats. Ces activités sont conçues en vue d'une recherche de méthodes permettant d'atteindre de tels objectifs et d'une mise en œuvre des ressources.

Il s'agit donc d'une série d'activités liées entre elles, établies pour réaliser un objectif déterminé dans un délai fixé. Pour les experts de Practical Concepts Incorporated (1979), un projet peut être défini comme n'importe quelle entreprise planifiée où tous les éléments sont dûment coordonnés pour réaliser l'objectif du projet.

Pour eux, un projet est un système, à la seule différence près qu'un projet se termine quand ses objectifs sont atteints alors qu'un système peut continuer indéfiniment pour produire ses résultats.

Comme on peut le constater, les termes plan, programme et projet s'apparentent les uns aux autres. Cependant, chacun a une nuance propre. Nous considérons le projet comme des activités non répétitives s'appliquant aux fonctions non routinières d'une organisation ou de l'organisme gouvernemental afin d'en souligner un aspect ou un rôle. Le projet peut donc proposer des solutions partielles à des problèmes fondamentaux. Par contre, le programme est un ensemble de projets coordonnés, c'est-à-dire identifiés par catégorie, répondant à un but cohérent, échelonnés dans le temps et distribués selon une structure géographique et un calendrier précis. C'est déjà une solution avancée aux problèmes fondamentaux.

A la différence du programme, un plan peut être fractionné en plusieurs programmes, ces derniers constituant aussi des documents beaucoup plus concrets et réalistes que le plan. Le plan donne l'image globale de la vie nationale, régionale ou territoriale d'un pays ou d'une organisation dans un ou plusieurs domaines ou branches d'activités. Il traduit, au niveau national, la volonté politique même du développement d'un pays. Bref, un plan vise plusieurs buts, un programme n'en vise qu'un seul tandis qu'un projet cherche à réaliser un objectif. Par conséquent, la distinction entre but et objectif se justifie par le fait que le but est général, global et vague tandis que l'objectif est spécifique.

Maintenant que l'on a une idée de ce qu'est un plan, un programme et un projet, idée qui clarifie aussi la planification, on pourrait se demander quelles sont les études antérieures qui ont été faites sur notre sujet.

### **C- ETUDES ANTERIEURES SUR LA QUESTION**

Dans le cadre de ce travail, nous relevons quelques études qui ont été menées dans ce domaine afin de démontrer leurs limites et prouver l'originalité de notre recherche.

Selon la Banque mondiale (BM), les problèmes liés à la conception et la planification des projets ou des programmes qu'elle a évalués, sont notamment : le manque de consensus sur les objectifs entre les parties prenantes et l'équipe de gestion de projet, la détermination insuffisante des parties prenantes, l'absence de planification opérationnelle détaillée lot par lot, la rareté des ressources humaines et matérielles, le faible niveau de « feedback » et de l'absence de mécanismes de contrôle et de détection des problèmes, l'analyse insuffisante des risques et de l'absence de mesures de contingence, et la lourdeur administrative nationale.

Rachel B. (2003 ; p. 7), abordant la problématique de la planification des projets ou programmes, stipule : " Une bonne planification, associée à un suivi et une évaluation efficaces, peut jouer un rôle fondamental dans l'amélioration de l'efficacité des programmes et projets de développement". D'une part, une bonne planification aide à se concentrer sur les résultats pertinents à atteindre, alors que le suivi et l'évaluation des projets permettent de tirer des leçons des réussites et des échecs passés d'autre

part. Elles fournissent les informations nécessaires à la prise des décisions afin que les initiatives actuelles et à venir contribuent à améliorer la vie des populations.

Pour Raymond D. (2009), la phase de planification du projet permet de préciser l'objet du projet, d'affiner les différentes études de faisabilité pour en faire des études plus précises et détaillées, permettant de retenir un concept définitif de projet et de procéder aux différents types de planification opérationnelle. Il précise que cette dernière est composée de la planification de la structure des activités, la planification des ressources humaines et matérielles, la planification de la responsabilité de gestion, et la planification des ressources financières et budgétisation.

Quant à Hugues D. D. (2009), il aborde la problématique de la planification au sein de Caritas Diocésain de Dakar (CDD), une Organisation Non-Gouvernementale (ONG) de droit sénégalais œuvrant dans le cadre de l'amélioration des conditions de vie des populations les plus défavorisées. Il souligne que les difficultés actuelles de la structure portent sur l'organisation du système de planification. Les principaux problèmes qu'il a identifiés sont : existence d'un système de planification précaire, insuffisance de communication entre le personnel, insuffisance de fonctionnalisation du système, faiblesse de communication entre la CDD et les autres Caritas et la Caritas Nationale, insuffisance des ressources financières et matérielles destinées au système.

L'objectif de cette étude est de faire un diagnostic et des recommandations en vue d'améliorer le système de planification des projets au sein de la CDD.

Pour atteindre cet objectif, la méthodologie exploratoire a été utilisée pour aboutir à des recommandations pour améliorer l'efficacité de la CDD par la fonctionnalité du système de planification. Elle a été faite sur la base d'une recherche documentaire, des collectes de données, des interviews, des entretiens non directifs, semi directifs, des enquêtes et d'analyse de l'existant. Cette étude a permis de confirmer les problèmes soulevés par son auteur. Il a formulé six recommandations au regard des résultats obtenus. Il s'agit de : la formalisation et l'application du processus du système de planification avec une actualisation régulière ; la mise en place d'un projet dans le but de maintenir la viabilité de la CDD dans le processus de prise en charge

financière entamée; l'implication des parties prenantes dans tout le processus de planification en passant par l'évaluation ; l'amélioration de la visibilité de la CDD au travers des moyens modernes de communication ; dans ce sens, la CDD doit lier des partenariats avec des bailleurs locaux en vue d'élargir sa « corbeille » des subventions ; la mise en place d'une cellule de formation continue et d'échanges avec des ONG sœurs dans l'optique du renforcement institutionnel et organisationnel ; pour être performante, une nouvelle orientation de recherche pourra être centrée sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), la formation des chefs de projet au Ms Project et une auto-évaluation de tout le système de gestion de la CDD dans le but de respecter sa vision et sa mission d'existence.

Johnny W. G. W. (2009), pour sa part, a procédé à une étude sur les méthodes sur la planification, de suivi et d'évaluation du programme de relance de l'agriculture dans la Province Orientale en République Démocratique du Congo. Il a souligné que le principal obstacle qui explique la faiblesse dudit programme est la non participation des parties prenantes au processus de planification, de suivi et d'évaluation de ce programme.

L'objectif principal de son étude a consisté à critiquer les méthodes de planification, de suivi et d'évaluation de ce programme, à faire des suggestions pour améliorer ces méthodes. Pour atteindre cet objectif principal, il a fait des observations sur le niveau de production agricole de la Province Orientale. Il a ensuite examiné la contribution de ladite province dans la réduction de la pauvreté. Il a enfin procédé à des consultations de documents tels que, le rapport de S&E du PRAPO, les documents de planification du programme. Les résultats de son étude ont confirmé le problème identifié.

Pour améliorer les méthodes de planification et du S&E du PRAPO, il a fait les suggestions suivantes :

- La présence des paysans aux ateliers de planification ;
- L'apport des idées, en tenant compte de la forte implication des femmes aux activités agricoles ;
  - La prospection du terrain et l'analyse des besoins ;
  - La définition des valeurs culturelles de référence ;

- L'inventaire des possibilités ;
- La planification des projets et programmes de développement et d'investissement ;
- La prise de décision et la réalisation des interventions ;
- Le suivi et contrôle des finances, des objectifs, des hypothèses, des activités, etc ;
- L'évaluation des interventions et la réorientation ;
- La prise en compte des feedbacks paysans.

Ces différents travaux, dans leur ensemble, ont abordé la question de la planification de projet/programme sous divers angles. Ils ont eu le mérite d'apporter des éléments appréciables pour alimenter notre réflexion sur la planification de projet/programme en général. Pour notre part, nous avons voulu étudier les mobiles de la non détermination des activités/tâches du PCREIAS au MEMP, du faible résultat obtenu par ce programme depuis bientôt dix ans et de la non suggestion d'un calendrier de mise en œuvre de ce programme.

## **PARAGRAPHE 2 : CADRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Nous avons opté pour l'utilisation de différentes approches théoriques et empiriques dans la résolution des problèmes de notre étude.

### **I. APPROCHE THEORIQUE RETENUE**

Elles sont un ensemble de normes et d'outils pouvant aider à l'analyse et à la prise de décision dans le cadre du présent travail. Elles seront donc ici présentées avant d'être utilisées pour retenir les causes effectives des problèmes en étude afin d'y trouver les solutions appropriées.

#### **A. NORMES OU REPERES D'AMELIORATION DE LA PROBLEMATIQUE**

Les normes ou repères retenus dans notre étude se rapportent aux différents problèmes en résolution dans notre sujet.

### **1- Normes ou repères de la détermination des activités du PCREIAS**

Le **PCREIAS** vise au premier plan, le renforcement de l'administration scolaire, à travers ses composantes que sont la construction et la réhabilitation des infrastructures administratives et sportives sans oublier leur équipement. En dehors de quelques activités qui sont menées pour son fonctionnement, l'unité de gestion du programme devra s'atteler à la description une à une des principales activités/tâches. C'est seulement à cette condition que les objectifs du programme pourront être réalisés afin de donner la preuve que l'envergure du programme est maîtrisée par l'équipe de projet. La non planification des activités se révèle alors comme une dispersion d'énergie qui participe d'une mauvaise utilisation des ressources allouées au PCREIAS.

D'importants efforts doivent alors être faits pour pallier de telles insuffisances, voire les enrayer. Il faudra ici, y veiller, de manière particulière car c'est l'une des faiblesses qui pourra empêcher la réalisation des résultats dudit programme.

### **2- Normes ou repères d'amélioration de la capacité des ressources humaines de la CGP**

Un projet est un ensemble d'activités cohérentes, mises en œuvre en vue d'atteindre des résultats concourant à un ou plusieurs objectifs spécifiques, dans un délai déterminé et avec un budget précis. Cette définition fait ressortir les éléments clés dont les activités mises en œuvre pour exécuter le projet. Ces activités ne peuvent être exécutées avec efficacité que sous la supervision d'une équipe de projet composée de ressources humaines compétentes, qualifiées, en nombre suffisant et pluridisciplinaires. Dans le cas de notre étude, nous avons noté que le personnel de l'unité de gestion du PCREIAS depuis 2007 n'a jamais satisfait à cette condition. Cette situation ne peut que conduire à une gestion hasardeuse de ce programme avec comme corollaire, l'obtention de faibles taux de réalisation. Il s'avère alors impérieux de rechercher et de trouver les compétences et les talents nécessaires à l'atteinte de l'objectif global du PCREIAS.

### **3- Normes ou repères d'amélioration du calendrier de mise en œuvre du PCREIAS**

Le temps est un élément important dans tout processus de planification. La planification est par conséquent un bon moyen pour concentrer l'attention des gestionnaires sur le facteur temps, sur le cours des événements et sur les priorités.

Le chronogramme des activités, appelé aussi calendrier des activités ou encore Diagramme de GANTT, détaille la séquence prévue pour la réalisation des activités du projet. Il indique quand chaque activité commence, combien de temps elle durera et quand elle prend fin. Il est utilisé pour suivre l'avancement réalisé par rapport au temps. Or, le PCREIAS est mis en œuvre comme des activités ordinaires, routinières et répétitives sur une base continue. Ainsi, il est quasiment impossible actuellement de dire la date à laquelle prendra fin ce programme qui, en 2017, aura dix ans d'existence. Il urge alors de corriger cette situation que vit ce programme afin de lui éviter cette navigation à vue qui ne facilite aucun suivi, aucun ajustement, aucune correction.

### **B-OUTILS D'ANALYSE DES DONNEES : SEUILS DE DECISION LIES AUX PROBLEMES SPECIFIQUES N°1, N°2, N°3**

Les décisions à prendre dans le cadre des problèmes en résolution dans notre étude s'appesantiront sur les résultats de l'enquête. Cette enquête est orientée vers les différents acteurs et intervenants du PCREIAS que sont les Responsables de l'Unité de Gestion, de la DPP, de la CPMP, de la DIEM, de la DRFM et de la DCF. Il s'agira donc de considérer les réponses majoritaires, c'est-à-dire celles qui semblent faire l'unanimité des personnes enquêtées (au moins 50%).

## **II- APPROCHE EMPIRIQUE**

### **A- OBJECTIFS DE L'ENQUETE ET IDENTIFICATION DE LA POPULATION MERE**

Nous présentons, dans un premier temps, l'objectif de notre enquête et, dans un second temps, nous procédons à l'identification de la population mère.

#### **1- Objectif de l'enquête**

L'objectif de notre enquête est de vérifier les hypothèses formulées dans notre travail par rapport aux différents problèmes identifiés.

## **2- Identification de la population mère**

Notre enquête s'orientera d'abord, vers les cibles que sont les responsables du PCREIAS, de la DPP, de la CPMP, de la DIEM, de la DRFM et de la DCF. La population mère, dans ces conditions se trouve être les parties prenantes au programme.

### **B- ECHANTILLONNAGE ET INTERET DU QUESTIONNAIRE CENTRE**

Après avoir fait l'échantillonnage, nous donnerons le centre d'intérêt de notre questionnaire.

#### **1- Echantillonnage et nature de l'enquête**

Nos enquêtes s'intéresseront aux agents des structures sus-indiquées. Ainsi, nous allons utiliser un échantillon de type raisonné, échantillon qui prendra en compte d'une part, cinq (05) membres de l'Unité de gestion du Programme, vingt-et-un (21) Directeurs et Chefs Services de ces différentes structures et d'autre part, une proportion représentative des bénéficiaires au nombre de quarante-neuf (49).

Ainsi, nous avons fait successivement une enquête par interview puis une enquête par sondage. L'enquête par sondage prendra en compte cinquante agents de ces structures et l'enquête par interview s'intéressera aux Responsables et aux Chefs services des structures visées, puis aux bénéficiaires.

#### **2- Centre d'intérêt du questionnaire**

Les questions posées lors de nos enquêtes serviront à recueillir les informations pouvant nous permettre de connaître les vraies causes des différents problèmes spécifiques en étude.

### **C- METHODES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES**

Pour la vérification des hypothèses de notre étude, nous avons retenu de recourir à un guide d'entretien et à un questionnaire comportant des questions fermées. Ce dernier sera adressé aux agents ciblés dans l'échantillon.

Quant au guide d'entretien, il nous a facilité la tâche lors des entretiens avec les Responsables identifiés ci-dessus. En dehors de ces deux outils, nous avons aussi fait

recours à certains ouvrages, mémoires et sites Internet qui nous ont fourni des informations assez utiles.

Tous ces outils nous ont favorisé la collecte des données tout en permettant de vérifier si :

- la non détermination des activités **du PCREIAS** est due à l'inexistence d'un cadre logique ;
- le faible résultat du **PCREIAS** depuis bientôt une décennie s'explique par le manque de ressources humaines qualifiées et en nombre suffisant à la CEP ;
- la mise en œuvre du programme comme étant une activité ordinaire sans limitation de délai se justifie par l'inexistence d'un calendrier pour le PCREIAS.

#### **D- DES ENQUETES AUX DIFFICULTES RENCONTREES**

Cette étape de notre travail sera consacrée, d'une part, à la préparation et à la réalisation des enquêtes, à la vérification des hypothèses, à l'établissement du diagnostic et, d'autre part, aux approches de solutions ainsi qu'à leurs conditions de mise en œuvre pour une amélioration de la planification des activités du PCREIAS.

##### **1- De la collecte des données à l'établissement du diagnostic**

###### **a- Préparation, réalisation des enquêtes**

Avant la collecte proprement dite, nous aborderons sa préparation et sa réalisation.

Elles se feront en deux étapes distinctes.

###### **❖ Préparation de la collecte**

Il s'agit ici des enquêtes qui représentent une collecte d'informations primaires auprès des acteurs identifiés ci-dessus. Pour y arriver, nous avons procédé de la façon suivante :

- l'analyse de la question de départ ;
- les types et les techniques de recherche.

###### **❖ Réalisation de l'enquête**

Notre collecte s'est intéressée aussi bien à des données secondaires (revue documentaire) qu'à des données primaires par le biais des enquêtes et entretiens. Nous nous sommes donc appuyé sur les documents de politiques et stratégies du MEMP, ceux du PCREIAS et sur les informations directement obtenues des différents

acteurs y intervenant. Il convient toutefois de signaler que la présente étude n'est pas restée sans difficultés.

**b- Difficultés rencontrées et limites des données**

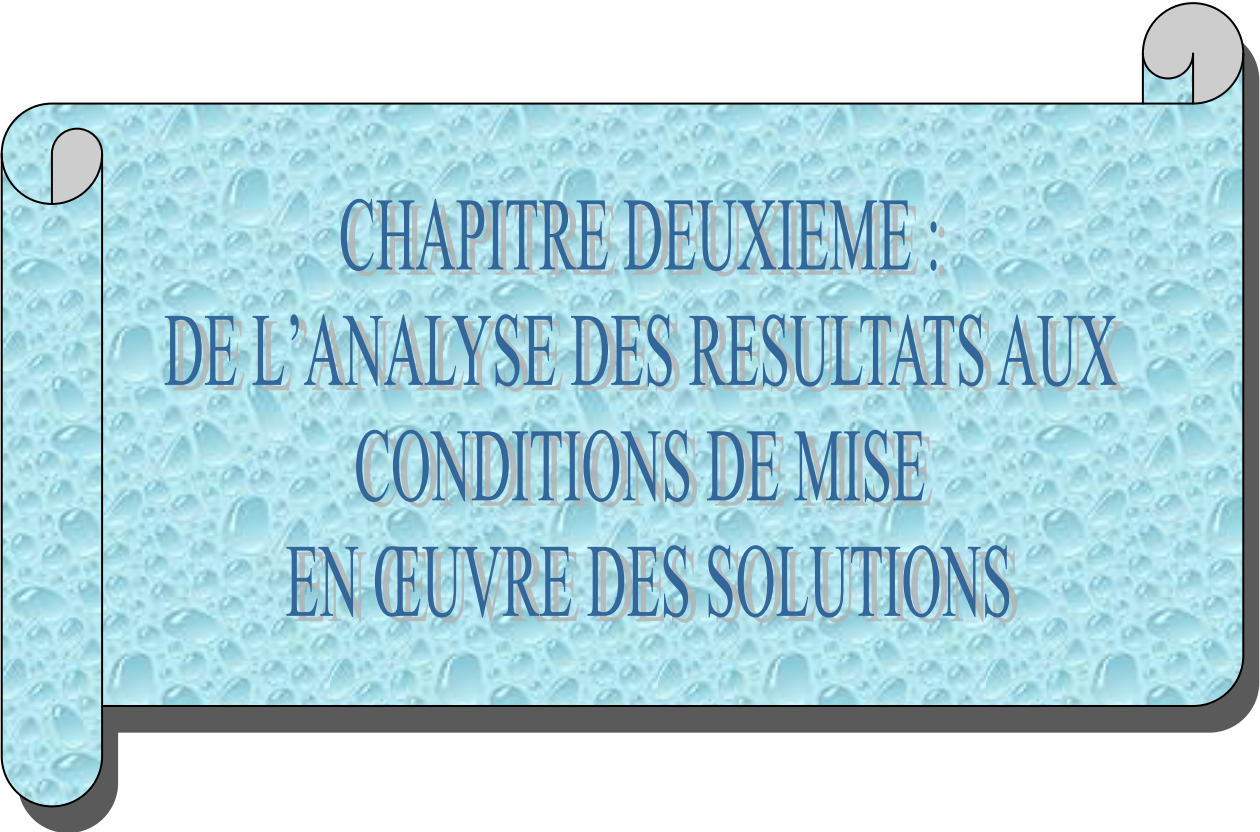
**❖ Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées au cours du déroulement de notre étude relèvent de plusieurs facteurs que sont :

- l'absence de documents appropriés, de la définition à la mise en œuvre du programme ;
- l'indisponibilité de certaines personnes ressources qui n'ont pu se prêter à nos questions;
- le seuil de confidentialité de certains documents qu'il ne fallait pas franchir ;
- les réserves émises par certains responsables en ne donnant pas de grandes précisions sur leurs réponses ou en évitant d'incriminer certains acteurs.

**❖ Limites des données**

Quant aux limites des données, elles concernent essentiellement certaines réponses fournies par les enquêtés qui ne sont pas toujours vraies. En outre, les réalités diffèrent légèrement selon qu'il s'agisse des directions techniques ou d'autres structures impliquées dans la gestion du programme.



CHAPITRE DEUXIEME :  
DE L'ANALYSE DES RESULTATS AUX  
CONDITIONS DE MISE  
EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

## **SECTION 1 : ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE**

### **PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE**

#### **I- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A LA NON DETERMINATION DES ACTIVITES DU PROGRAMME**

##### **1. données qualitatives mobilisées et les grandes tendances**

Des divers entretiens, il ressort que le PCREIAS est l'un des programmes du MEMP qui n'est pas véritablement structuré. En effet, la majorité des responsables rencontrés ont tous reconnu que la phase de planification de ce programme n'a pas été bien réalisée. Cela constitue un problème majeur qui entrave sa bonne marche. Ainsi, la gestion de ce programme n'est fondée sur aucun outil technique approprié surtout le cadre logique.

L'inexistence du cadre logique, outil privilégié en gestion de projet/programme est déplorable et se trouve être, notamment, à l'origine de la non détermination des activités du programme.

Par ailleurs, ils ont évoqué l'existence d'autres outils à savoir, le plan de travail annuel, les fiches bilan, le rapport d'auto-évaluation, outils exigés par le ministère du plan. Mais force est de constater que ces outils ne sont pas suffisants pour une gestion efficiente et efficace du programme.

En somme, les différentes personnes rencontrées sont unanimes sur la non détermination des activités du programme. Selon elles, cette situation est due à l'inexistence du cadre logique, outil technique de gestion des projets.

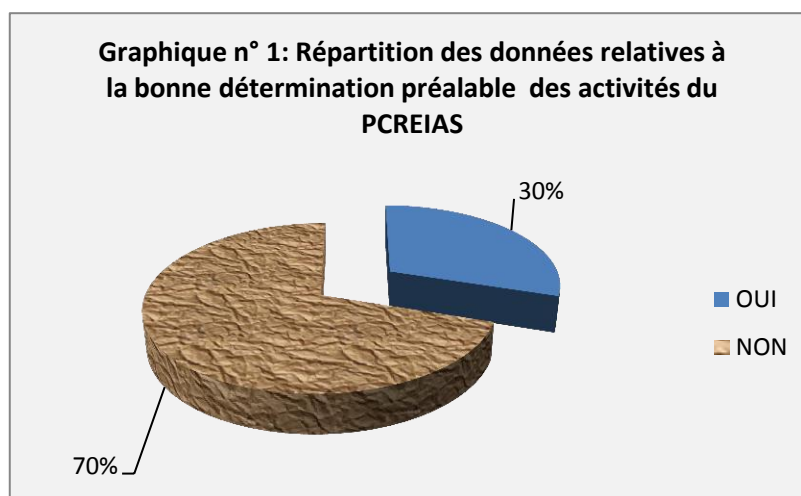
##### **2. Les données quantitatives mobilisées et les grandes tendances**

Les résultats recueillis lors de notre enquête sont rangés selon les modalités de réponses obtenues à travers les questions relatives à la non détermination des activités du programme.

**Tableau 4 : Répartition des données relatives à la bonne détermination préalable des activités du PCREIAS**

<b>Eléments de réponse</b>	<b>Fréquence absolue (Effectifs)</b>	<b>Fréquence relative (%)</b>
<b>OUI</b>	<b>25</b>	<b>30</b>
<b>NON</b>	<b>50</b>	<b>70</b>
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de nos enquêtes réalisées en août 2015



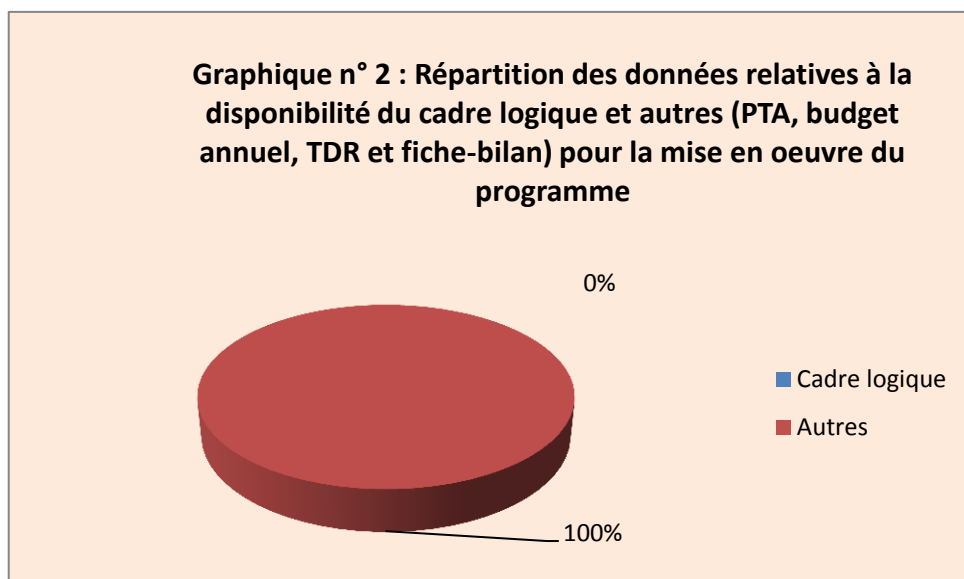
Source : réalisé par nous même

De ce tableau, il ressort que 70% des enquêtés confirment que les activités du programme ne sont pas au préalable déterminées. Quant aux 30% restants, ils pensent le contraire.

**Tableau 5 : Répartition des données relatives à la disponibilité du cadre logique et autres (PTA, budget annuel, TDR et fiche-bilan) pour la mise en œuvre du programme**

<b>Eléments de réponse</b>	<b>Fréquence absolue (Effectifs)</b>	<b>Fréquence relative (%)</b>
<b>Cadre logique</b>	<b>00</b>	<b>00</b>
<b>Autres</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de nos enquêtes réalisées en août 2015



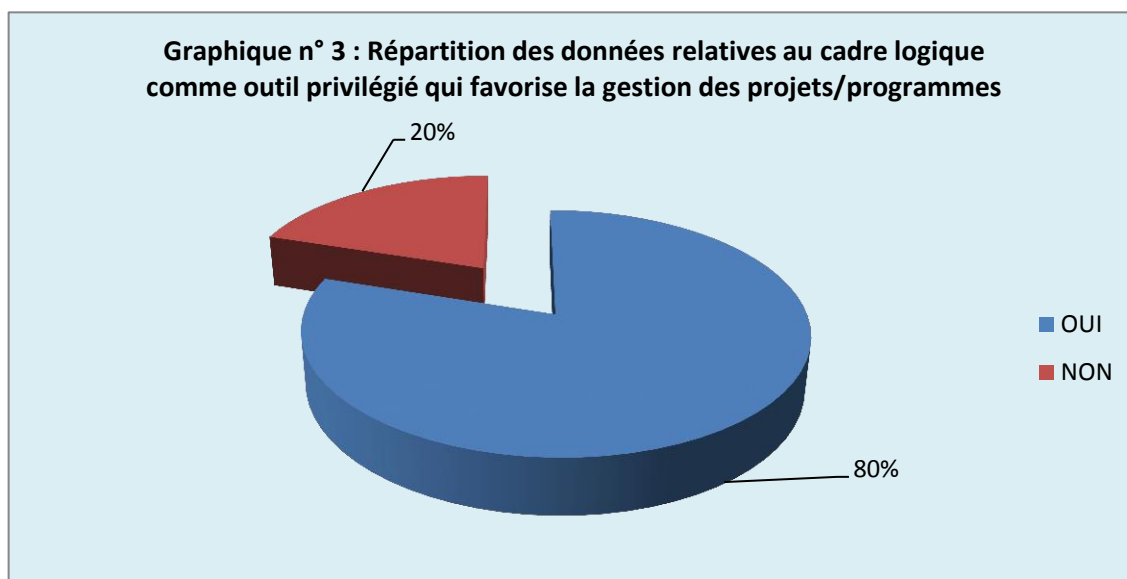
**Source :** réalisé par nous même

Les résultats du tableau n°5 montrent que tous les enquêtés confirment que le programme ne dispose pas de cadre logique. Cependant, ils affirment que le programme, dans sa mise en œuvre, bénéficie d'autres outils comme le PTA, les fiches - bilan, les TDR et budgets détaillés des activités ainsi que le rapport de suivi/évaluation.

**Tableau 6 : Répartition des données relatives au cadre logique comme outil privilégié qui favorise la gestion des projets/programmes**

Eléments de réponse	Fréquence absolue (Effectifs)	Fréquence relative (%)
OUI	60	80
NON	15	20
Total	75	100

**Source :** Résultats de nos enquêtes réalisées en août 2015



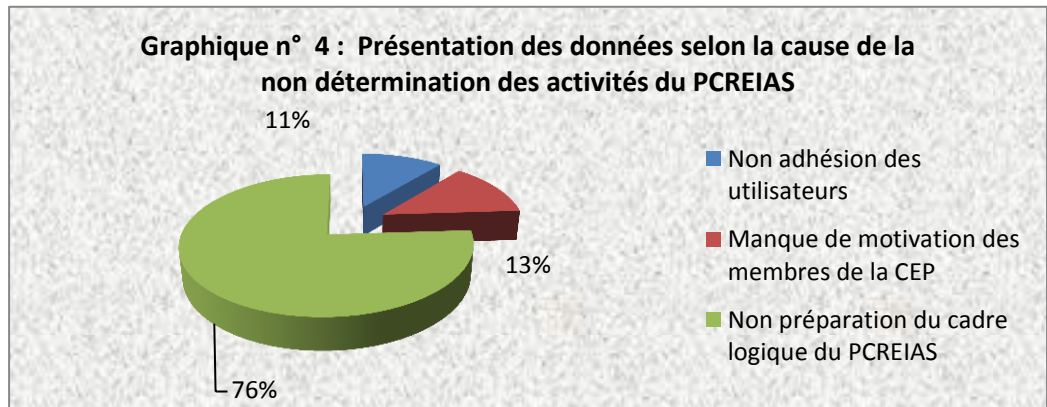
**Source :** réalisé par nous même

A la lecture de ce tableau, nous constatons que 80% des agents issus des structures intervenant dans le programme affirment que le cadre logique est bien un outil très important pour la gestion du programme.

**Tableau n°7 : présentation des données selon la cause de la non détermination des activités du PCREIAS**

Éléments de réponse	Fréquence absolue (Effectifs)	Fréquence relative(%)
Non adhésion des utilisateurs	08	11
Manque de motivation des membres de la CEP	10	13
Non préparation du cadre logique du PCREIAS	57	76
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes réalisées en août 2015



**Source :** réalisé par nous même

A la question de savoir si son inexistence n'est pas, en grande partie, la cause de la non détermination préalable des activités du programme, ils répondent à 76% par l'affirmative. 10% pensent que cette inexistence s'explique par la non adhésion des utilisateurs tandis que pour 13%, la non motivation des membres de la CEP en est la cause fondamentale.

De ce qui précède, il ressort que les agents des structures impliquées dans la mise en œuvre du PCREIAS reconnaissent que les activités du programme ne sont pas bien déterminées. Selon eux, l'inexistence du cadre logique est la principale cause de ce problème.

## **II- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES AU FAIBLE RESULTAT OBTENU PAR LA CEP DEPUIS 2007.**

### **1- Les données qualitatives mobilisées et les grandes tendances**

La mise en œuvre efficace et efficiente d'un projet/programme requière un bon management par le chef de projet/programme. Autrement dit, entre autres missions, il doit faire une bonne gestion du travail, produire les plans d'action mensuels, bimestriel, ou trimestriels, établir des priorités au quotidien pour une bonne gestion du temps. Il doit aussi produire les rapports réguliers d'activités, respecter les délais d'envoi de ces rapports aux supérieurs hiérarchiques par exemple. Dans le cas de notre étude, les responsables en charge de la mise en œuvre du PCREIAS en général, et ceux de la DPP en particulier, consultés, estiment que la gestion de ce programme n'arrive

pas à respecter ces quelques principes du management. Selon eux, cet état de chose est dû, non seulement à l'inexistence des compétences requises, mais aussi à l'insuffisance numérique du personnel de l'équipe de coordination du programme. C'est ce qui justifie le faible rendement observé dans l'atteinte des objectifs du programme.

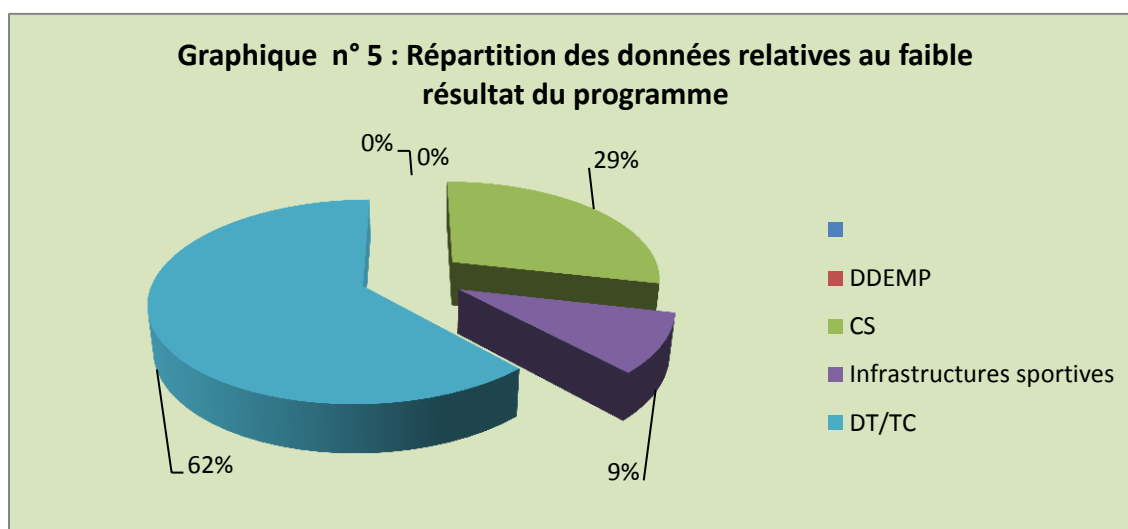
## 2- Les données quantitatives mobilisées et les grandes tendances

Les résultats de nos enquêtes sur le problème du faible rendement dans la réalisation des objectifs du programme se présentent ainsi qu'il suit :

**Tableau 8 : Répartition des données relatives au faible résultat du programme**

Eléments de réponse	Besoins en construction	Réalisations	Taux de réalisation (%)
DDEMP	3	00	00
CS	85	05	06
Infrastructures sportives	85	02	02
DT/TC	08	01	13
<b>Total</b>	<b>181</b>	<b>08</b>	<b>04</b>

**Source :** Résultats de nos enquêtes réalisées en août 2015



**Source :** réalisé par nous même

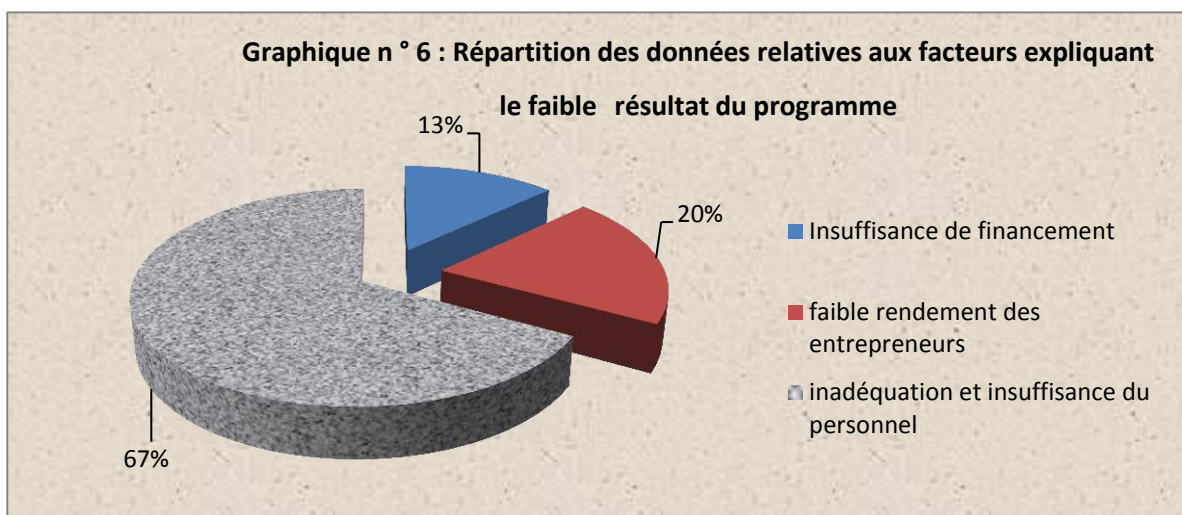
L'analyse de ce tableau montre que seulement 06% des CS, 02% des infrastructures sportives, 13% des DT ou DC sont construites, soit un pourcentage total de 04% de

réalisation. Malgré l'intervention du FASTRACK qui a construit le reste des CS, celles des Aguégoué, de Porto-Novo 1 et 2 sont encore dans des bâtiments non appropriés. Les CS de Cotonou 1, 2, 3 et 4 sont construites par les communautés suivant des normes de construction qui ne sont pas normes définies par les services techniques du MEMP.

**Tableau 9 : Répartition des données relatives aux facteurs expliquant le faible résultat du programme**

Éléments de réponse	Fréquence absolue (Effectifs)	Fréquence relative (%)
Insuffisance de financement	10	13
Faible rendement des entrepreneurs	15	20
Inadéquation et insuffisance du personnel	50	67
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

Source : Résultats de nos enquêtes réalisées en août 2015



Source : réalisé par nous même

Nous constatons avec ce tableau que cinquante (50) des personnes approchées, soit 67% estiment que le manque de compétence et l'insuffisance numérique de ressources humaines sont à la base du faible résultat observé au niveau du PCREIAS depuis 2007. Néanmoins, 13% des enquêtés affirment que le faible résultat enregistré par le PCREIAS est dû à l'insuffisance de financement tandis que 20% de cette population pensent que ce faible résultat s'explique par le faible rendement des entrepreneurs qui interviennent dans la réalisation des travaux. La proportion de 67%

étant supérieure à notre seuil de décision (50%), on peut retenir que la cause du faible résultat enregistré par le PCRIAS est le manque de capital humain en qualifié et en quantité dans l'équipe de coordination du programme.

**Conclusion** : l'hypothèse 1 est vérifiée.

### III- PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES RELATIVES A LA NON PROPOSITION D'UN CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

#### 1. Les données qualitatives mobilisées et les grandes tendances

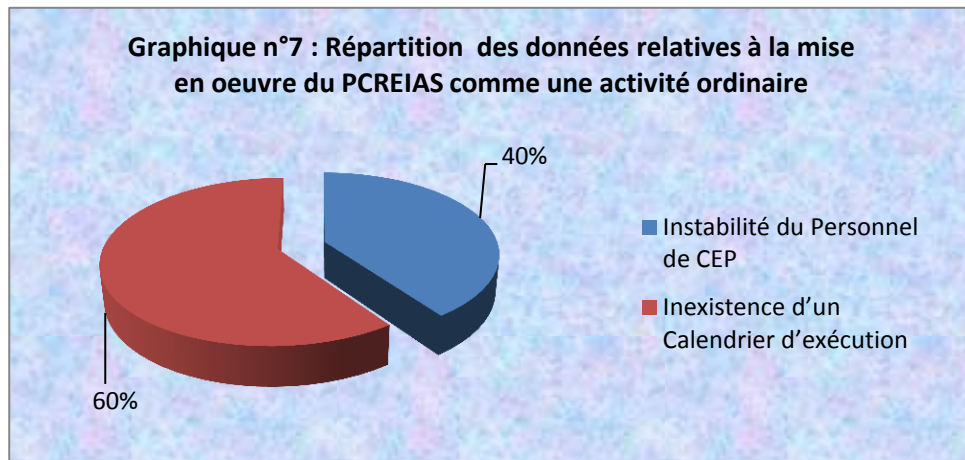
Il ressort de nos entretiens sur la question que le PCREIAS n'a pas une date de fin et qu'il est difficile à l'heure actuelle de préciser la fin de chacune de ses composantes. Les acteurs consultés affirment que les éventuelles activités menées l'ont été sans la définition d'une durée d'exécution, d'une date de démarrage et d'une date de clôture. Ils déclarent que chaque année, le coordonnateur prépare son PTA. Les activités qui ne sont pas mises en œuvre l'année "n" sont reconduites dans le PTA de l'année "n+1". Cette façon de gérer le PCREIAS lui enlève sa qualité de programme.

#### 2. Les données quantitatives mobilisées et les grandes tendances

**Tableau 10 : Répartition des données relatives à la mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire**

Éléments de réponse	Fréquence absolue (Effectifs)	Fréquence relative (%)
Instabilité du Personnel de la CEP	30	40
Inexistence d'un Calendrier d'exécution	45	60
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Source** : Résultats de nos enquêtes réalisées en août 2015



**Source :** réalisé par nous même

Trente(30) des soixante-quinze (75) personnes écoutées, soit 40%, estiment que l'exécution du programme comme une activité ordinaire sans limitation de date, sur une base répétitive et continue est due au déplacement et à l'affectation du personnel de la CEP. Pour les 60% restants, Le non établissement d'un calendrier de déroulement des activités du programme explique cette situation irrégulière que vit ce programme. Le pourcentage des enquêtés (60%) est au-dessus de notre seuil de décision (50%).

**Conclusion :** L'hypothèse 2 est vérifiée.

## **PARAGRAPHE 2: VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC**

### **I- VERIFICATION DES HYPOTHESES**

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

L'état des lieux a révélé que les activités du programme ne sont pas déterminées entièrement avant le démarrage effectif de l'exécution du programme. En effet, c'est lors de l'élaboration du PTA du MEMP, chaque année que le coordonnateur présente lui aussi le PTA du programme. Comment les activités de ce PTA sont-elles identifiées? Seul, le coordonnateur en détient le secret. Ces programmations auraient pu être faites sur la base du cadre logique en particulier, outil privilégié de planification des activités de projet/programme inexistant pour ce programme.

Ainsi, l'hypothèse selon laquelle « La non détermination des activités du PCREIAS est due à l'inexistence d'un cadre logique » se trouve vérifiée.

### **2- Degré de validité de l'hypothèse n°2**

Les études documentaires ont montré que le programme a enregistré depuis près de dix ans d'existence, un faible taux de réalisation. Ce faible rendement se traduit par le fait que les chefs de service et leurs collaborateurs (4 ou 5 personnes) partagent le même bureau dans les directions techniques ou centrales mal logées. Bon nombre de structures du MEMP sont encore en location. Pour justifier cette situation, les personnes consultées nous ont confié que le programme qui a une envergure nationale ne peut être géré par un seul coordonnateur et que l'équipe qu'il dirige n'a pas les compétences adéquates pour conduire le programme à bon port.

C'est dire que l'hypothèse n°2 à savoir que : le faible résultat enregistré par le PCREIAS s'explique par l'insuffisance de capital humain en quantité et en qualité.

### **3- Degré de validité de l'hypothèse n°3**

Il découle de l'analyse des résultats qu'en principe, pour pouvoir suivre le PCREIAS et proposer des corrections aux éventuels dérapages, un temps d'exécution devrait être prévu par les acteurs chargés de sa mise en œuvre. Aucun document aujourd'hui ne peut attester de la date de clôture de ce programme. Dans ces conditions, on se préoccupe très peu des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de certains travaux. On ne se donne plus de contraintes à respecter pour finir les chantiers ouverts. C'est le cas des chantiers de construction du rez-de-chaussée et du 1<sup>er</sup> étage de la DRH commencé en 2014, de l'annexe de la DPP commencé en 2013 et du 1<sup>er</sup> étage du bloc des archives de la DEC débuté en 2013. Tous ces chantiers sont abandonnés depuis deux ou trois ans.

Ces raisons viennent confirmer l'hypothèse selon laquelle «La mise en œuvre du programme comme étant une activité ordinaire sans limitation de délai se justifie par la non définition d'un calendrier d'exécution de ses activités. »

## **II- ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC**

Les hypothèses étant vérifiées, il importe de faire la synthèse du diagnostic de l'étude.

**1. Elément de diagnostic n°1**

La non détermination des activités du PCREIAS est due à l'inexistence d'un cadre logique.

**2. Elément de diagnostic n°2**

Le faible résultat enregistré par le PCREIAS depuis bientôt une décennie s'explique par l'insuffisance de capital humain en qualité et en quantité.

**3. Elément de diagnostic n°3**

La mise en œuvre du programme comme étant une activité ordinaire sans limitation de délai se justifie par la non définition d'un calendrier d'exécution de ses activités.

**SECTION 2 : APPROCHE DE SOLUTION ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

Dans cette rubrique, nous allons suggérer des approches de solutions accompagnées de conditions de mise en œuvre réalistes et susceptibles d'améliorer la planification du programme.

**PARAGRAPHE 1 : APPROCHES DE SOLUTION**

Les approches de solution sont abordées par nature de problème étudié.

**I- APPROCHES DE SOLUTION PAR RAPPORT A LA NON DETERMINATION DES ACTIVITES DU PCREIAS**

Du diagnostic établi, il ressort que la non détermination des activités du PCREIAS est due à l'inexistence d'un cadre logique. Pour être plus explicite, c'est l'approche du cadre logique, c'est-à-dire le processus de son élaboration qui est extrêmement important. Si le cadre logique est un outil, l'approche est une technique efficace permettant aux parties prenantes d'identifier et d'analyser les problèmes, puis de définir les objectifs à atteindre ainsi que les activités à entreprendre à cet effet. Il s'agira donc, dans le cadre du PCREIAS, de réunir tous les acteurs, aussi bien du niveau central, intermédiaire que surtout périphérique, à un atelier, pour redéfinir clairement les objectifs visés, les résultats à atteindre, les activités à mener et les moyens appropriés pour y arriver. Les indicateurs, qui sont les meilleurs éléments d'appréciation et de suivi et d'évaluation de l'action mise en œuvre seront également

définis. De même, les sources et moyens de vérification sans oublier les hypothèses seront précisés. C'est pour cette raison que nous avons proposé pour le programme une ébauche de cadre logique.

Pour être efficace, ce cadre logique sera appuyé d'un plan de projet qui doit inclure :

- ✓ le mandat de projet qui est ici la lettre de mission ;
- ✓ le calendrier d'activités avec les étapes importantes et les dates cibles ;
- ✓ la charte des responsabilités et les contributions de chaque intervenant ;
- ✓ le budget de plan de projet.

Ainsi, les questions relatives aux trois volets, à savoir les infrastructures, la réhabilitation, et l'équipement de l'administration scolaire seront correctement débattues, ce qui permettra de maîtriser l'envergure du programme.

Sur cette base, l'unité de gestion, et plus particulièrement le coordonnateur, aura plus de visibilité, et donc de résultats probants à produire. Sa responsabilité sera mieux cernée et engagée dans la conduite du programme. Il pourra ainsi disposer d'arguments pour éliminer les propositions qui ne vont pas cadrer avec les activités définies, même si elles viennent de ses supérieurs.

## **II- APPROCHES DE SOLUTION PAR RAPPORT AU FAIBLE RESULTAT ENREGISTRE PAR LE PCREIAS DEPUIS BIENTOT UNE DECENNIE**

Le diagnostic a permis de savoir que le problème du faible résultat enregistré par le PCREIAS depuis bientôt une décennie s'explique par l'insuffisance de capital humain en qualité et en quantité.

En effet, le succès d'un projet repose sur les compétences techniques et comportementales du personnel qui l'anime. L'identification de ces compétences est donc un préalable à la gestion des ressources humaines.

L'étendue et la diversité de ces compétences rendent très improbables leur réunion chez un même individu. Il faut donc éviter la recherche du chef de projet providentiel omni-compétent et à la compétence collective de l'équipe-projet. La constitution des

équipes de projet exige un dosage subtil de profils complémentaires, ce qui conduit à s'intéresser à la gestion des ressources humaines d'un projet.

Pour ce qui est des projets au MEMP, il est à signaler qu'en dehors de BID V qui est plus ou moins bien structuré parce que disposant d'une cellule d'exécution réunissant presque toutes les compétences, la plupart des activités des autres programmes incombent au seul omni-compétent coordonnateur du programme.

C'est dire donc que le travail en équipe qu'impose la gestion d'un projet n'est pas une réalité. De plus, la plupart des coordonnateurs qui ont pris la tête du PCREIAS n'ont pas la maîtrise technique en matière de gestion de projet. Face à cette situation, nous proposons :

- la réalisation de la planification structurelle en :
  - élaborant la structure de fractionnement des tâches du programme (SFT),
  - codifiant chacune des tâches de la SFT obtenue,
  - transcrivant sous forme de fiche, l'ensemble des activités et tâches du PCREIAS, ayant résulté de la SFT.

A cette étape, la description des fiches de tâches permet déjà d'avoir une idée du contenu de ces dernières et d'identifier le responsable de chacune d'elles en fonction des compétences requises.

- La réalisation de la planification organisationnelle en :
  - Rassemblant la liste exhaustive et codifiée des tâches/activités de chaque composante du PCREIAS ayant résulté de la planification structurelle,
  - Identifiant à partir de cette liste, toutes les ressources humaines, structures ou parties prenantes au programme qui seront nécessaires pour la production des extraits en fonction de leur disponibilité et de leur compétence,
  - Identifiant tous les types de responsabilités qui seront assumés dans le cadre du programme,
  - Confectionnant la grille matérialisant la charte des responsabilités,
  - Procédant à l'attribution des responsabilités en tenant compte des

rôles joués par les acteurs d'une part et des compétences disponibles des personnes et structures sur la période de réalisation des activités/tâches du programme d'autre part,

- Testant la cohérence de la charte pour y identifier d'éventuels conflits d'attribution.

Cette importante étape de la planification du PCREIAS va permettre de mieux définir les exigences qu'impose la nomination des cadres devant constituer l'équipe d'exécution du PCREIAS.

### **III- APPROCHES DE SOLUTION PAR RAPPORT A LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME COMME ETANT UNE ACTIVITE ORDINAIRE SANS LIMITATION DE DELAI**

De la vérification des hypothèses, il ressort que La mise en œuvre du programme comme étant une activité ordinaire sans limitation de délai se justifie par la non définition d'un calendrier d'exécution de ses activités. L'inexistence d'un tel outil ne permet pas un pilotage adéquat du programme. Les activités de suivi et de contrôle du déroulement des activités par le responsable seront difficiles. Pour cette raison, nous proposons la réalisation d'une ébauche d'un calendrier (diagramme de Gantt) pour le programme. (Annexe 3)

Cependant, l'efficacité de ces solutions requiert certaines conditions.

## **PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

### **I- SUGGESTIONS A L'ENDROIT DES ACTEURS DU PROGRAMME**

Pour réussir la mise en œuvre de l'approche cadre logique, il est souhaitable de recruter un cabinet d'experts qui va préparer, en collaboration avec un comité du MEMP composé de cadres avertis, l'atelier indiqué (Cf. approche de solutions).

Lorsqu'on aborde la question relative au faible rendement enregistré par le programme, il est souhaitable que le plan de formation du personnel de la cellule d'exécution du projet soit élaboré et que ce personnel reçoive des formations spécialisées en passation des marchés publics, en suivi et évaluation en bâtiment et travaux publics, et ce, sur les fonds du programme. Il s'avère aussi nécessaire que le

programme recrute de personnel en nombre suffisant pour compléter l'effectif de son personnel.

En ce qui concerne l'élaboration d'un calendrier de déroulement des activités du programme, il sera procédé à l'acquisition du logiciel Microsoft Project (MS Project) et à la formation de tout le personnel à la maîtrise de cet outil précieux pour la planification des projets/programmes.

Malgré la volonté de l'unité de gestion de mener les activités indiquées, l'appui des autorités à divers niveaux s'avère indispensable.

Il est aussi conseillé que les divers outils de planification soient élaborés à temps par les acteurs chargés de la mise en œuvre du programme.

## **II- SUGGESTIONS A L'ENDROIT DES AUTORITES**

Pour éviter tout dérapage dans le cadre de l'exécution correcte du PCREIAS, il serait souhaitable que les autorités s'engagent à :

- à aider la cellule d'exécution du programme à définir rigoureusement les activités du programme ;
- faire une évaluation périodique pour s'assurer de la mise en œuvre des diverses approches de solutions retenues ;
- sanctionner, sans complaisance, le manque d'efficacité des membres de l'unité de gestion ou de toutes autres structures impliquées dans la gestion du programme ;
- éviter l'interférence du politique dans la nomination des cadres chargés de la gestion du programme ;
- exiger la mise en place de manuels de procédure à toutes les structures impliquées dans la gestion du programme, afin de mieux percevoir leur organisation interne et pouvoir, ainsi, mieux apprécier l'impact de leur fonctionnement sur le programme.

Tableau n°11 : Synthèse de l'étude

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Diagnostic	solutions
<b>Niveau général</b>	<b>Problème général :</b> mauvaise planification des activités PCREIAS.	<b>Objectif général :</b> Contribuer à l'amélioration de la planification des activités du PCREIAS				
<b>Niveau spécifiques</b>	1 <b>Problème spécifique n°1 :</b> Non détermination préalable des activités du PCREIAS	<b>Objectif spécifique n°1 :</b> proposer un cadre logique approprié pour le PCREIAS	<b>Cause spécifique n°1 :</b> Non préparation d'un cadre logique approprié pour le PCREIAS	<b>Hypothèse spécifique n°1</b> la non préparation du cadre logique du PCREIAS explique la non détermination des activités à réaliser dans le cadre dudit programme.	La non détermination des activités du PCREIAS est due à l'inexistence d'un cadre logique.	Elaboration du cadre logique du programme.
	2 <b>Problème spécifique n°2 :</b> Faible résultat enregistré par PCREIAS depuis bientôt dix ans	<b>Objectif spécifique n°2 :</b> Suggérer des mesures utiles à mettre en œuvre pour doter le PCREIAS en personnel qualifié et en nombre suffisant	<b>Cause Spécifique n°2 :</b> l'insuffisance en personnel qualifié et en nombre suffisant	<b>Hypothèse spécifique n°2</b> l'insuffisance en personnel qualifié et en nombre suffisant est à la base du faible résultat enregistré par le PCREIAS depuis bientôt une	Le faible résultat enregistré par le PCREIAS depuis bientôt une décennie s'explique par l'insuffisance de capital humain en qualité et en quantité.	Recrutement en nombre suffisant du personnel qualifié, Renforcement de capacité de tout le personnel

					décennie .		
	3	<b><u>Problème spécifique n°1 :</u></b> mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire sans délai.	<b><u>Objectif spécifique n°3 :</u></b> Présenter une ébauche de calendrier de mise en œuvre du PCREIAS en vue de cesser pour toujours la navigation à vue	<b><u>Cause spécifique°3 :</u></b> Inexistence d'un calendrier pour le PCREIAS	<b><u>Hypothèse spécifique n°3</u></b> L'inexistence d'un calendrier de mise en œuvre explique l'exécution du PCREIAS comme une activité ordinaire sans délai	La mise en œuvre du programme comme étant une activité ordinaire sans limitation de délai se justifie par la non définition d'un calendrier d'exécution de ses activités.	Elaboration d'un calendrier de mise en œuvre du PCREIAS

**Source** : élaboré par nous même



Une analyse évaluative du Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement des Infrastructures Administratives et Sportives (PCREIAS), amène à conclure que sa gestion n'est pas reluisante.

Même si la volonté politique est manifeste à travers la mise en place du cadre institutionnel, la remise des lettres au coordonnateur de la cellule d'exécution du programme, le dévouement du personnel, il faut reconnaître que des problèmes cruciaux influencent la conduite de ce programme et nous amène à explorer des pistes de réflexions dans l'optique de proposer quelques approches de solutions.

De ce fait, la réalisation de la présente étude nous a permis d'abord de noter le défaut de cadre logique et autres outils indispensables à la gestion du projet.

Nous avons ensuite constaté que le programme a enregistré de faibles résultats depuis 2007. Enfin, cette étude nous a aidé à mettre en évidence qu'en fait le programme n'est qu'une activité ordinaire puisqu'aucun document ne renseigne sur la date à laquelle il sera entièrement complété. Ce sont ces trois problèmes spécifiques qui ont le plus retenu notre attention et nous les avons regroupés en un problème général qui s'intitule : problématique de la planification des activités du PCREIAS.

Le choix de cette thématique, n'est pas un fait de hasard au sein des autres problèmes qui entourent l'exécution de ce programme. Nous avons pensé que pour pouvoir assurer le plein succès de ce programme dont l'importance pour l'amélioration des rendements des cadres du MEMP est indéniable, il urge de s'attaquer aux problèmes relatifs à la planification de ses activités. Ainsi s'explique la logique qui nous a guidé dans l'identification des approches de solutions et des conditions de leur mise en pratique pour pouvoir résoudre le problème général, et par ricochet, les trois problèmes spécifiques étudiés.

Nous sommes tout à fait conscients de n'avoir pas fait tout le tour de la question. Cependant, nous osons espérer que notre ébauche sera de quelque utilité pour l'amélioration de la performance en matière de conduite, de suivi ou de gestion de ce programme dans le sous secteur des enseignements maternel et primaire.



# BIBLIOGRAPHIE

## I- OUVRAGES

- Albert W. (1974) *La planification du développement*, Paris : Editions Internationales, p. 23.
- Afitop (1998) *Management de projets : principes et pratique*. AFNOR, 278 pages.
- Aaron W. (1979) *Speaking truth to power*, Boston: Brown and co.
- Charles E.B. (1975) *Economy-wide Models and Development Planning*, 6ème Edition, London: Oxford University press.
- Djuatio E. (2004) *Management de projets: techniques d'évaluation, d'analyse, de choix et de planification*. Edition INNOVAL. Collection, l'esprit économique. L'Harmatan.
- Harold K. and Cyril O. (1955) *Principes of management*, New-York.
- Mader H.P., et Clet E. (2005) *Pratiquer la conduite de projet*, Editions de l'organisation, 243 pages.
- Michael K. (1976) "Fécondité de la planification d'entreprise". In Peter E. D. *La formation des dirigeants d'entreprise*, Paris : Editions Internationales, p. 163.
- Michel J., Jean-Louis G.M. (1994) *De la gestion de projets au management par projet*, Edition AFNOR, Paris.
- Pierre L. (1962) *Dictionnaire encyclopédique pour tous*, Paris.
- Pratical Concept Incorporated (1979) *Project Management System*, Washington.
- Richard A.J., Fremont K. et James R. (1973) *The theory and management of system*, 3<sup>e</sup> Edition, New-York.
- Valet G. (2011) *Techniques de planification de projets*, l'Usine nouvelle, 4<sup>e</sup> Edition, 288 pages
- Beaudeau E., Douxchamps F., et De Crombrughe G. (1992) *Cheminements d'une action de développement : de l'identification à l'évaluation*, L'Harmatan, Paris, 203 pages.

## II- RAPPORTS :

- FIDA (2014) *la performance des petits projets du mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones*, 36 pages, Rome.
- MEMP (2012) *Rapport de performance*, Porto-Novo.
- MEMP (2013) *Rapport de performance*, Porto-Novo.
- MEMP (2014) *Rapport de performance*, Porto-Novo.

## III- MEMOIRES :

- Hugues D.D. (2009) *Diagnostic du système de planification des projets dans une ONG de développement : cas du Caritas de Dakar*, mémoire Professionnel en gestion des projets, 100 pages, CESAG, Dakar.
- Rahimatou B. (2013) *Problématique de la dynamisation de la mise en œuvre du programme d'appui à la croissance économique rurale*, mémoire professionnel en gestion des projets, 75 pages, ENAM, Abomey-Calavi.
- Raymond D. (2009) *Gouvernance et performance des projets publics*, mémoire professionnel en gestion des politiques économiques, 50 pages, Université de Cocody, Abidjan.
- Romuald M. (2013) *Contribution à la gestion efficace des projets du MEMP : cas du PCRESC-EP*, mémoire professionnel en gestion des projets, 81 pages, ENAM, Abomey-calavi.
- Ulrich H. (2008) *Evaluation du système de suivi de projets/programmes du MEMP : problèmes et approches de solution*, mémoire professionnel en gestion des projets, 66 pages, ENAM, Abomey-Calavi

## IV- TEXTES LEGISLATIFS REGLEMENTAIRES :

- MEMP (2012) *Décret n° 2012-538 du 17/12/2012 portant attribution, organisation et fonctionnement du MEMP*, Porto-Novo.

## V- WEBOGRAPHIE :

- [http:// :www.cota-be/ SPIP/IGM/pdf/fiche3\\_GCP\\_PIPO.pdf](http://www.cota-be/SPIP/IGM/pdf/fiche3_GCP_PIPO.pdf), consulté le 19/06/2015 à 14 heures 08.
- [www.globalstudyparticipation.org](http://www.globalstudyparticipation.org), consulté le 12/07/15 à 14 heures 30.

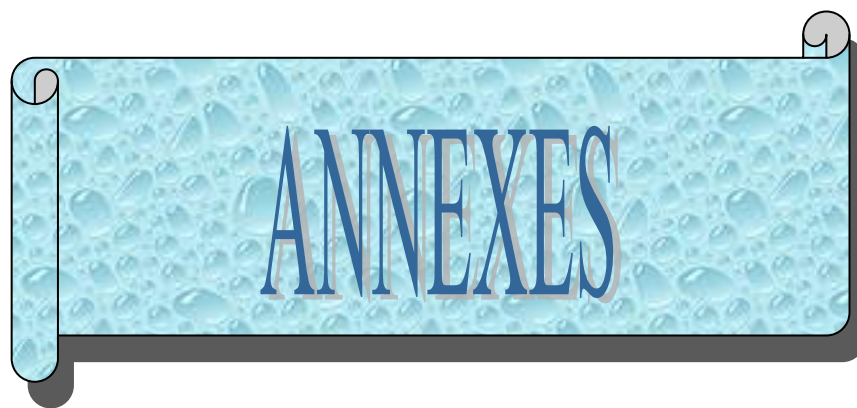
- [http// :www.ifad.org/évaluation/guide\\_f/index.htm](http://www.ifad.org/évaluation/guide_f/index.htm), consulté le 25/07/15 à 14 heures 20.

# TABLE DES MATIERES

IN MEMORIUM.....	i
DEDICACES .....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES SIGLES, ABREVIATIONS ET ACRONYMES .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
RESUME .....	viii
SOMMAIRE .....	ix
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE PREMIER : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE</b>	<b>4</b>
<b>SECTION 1 : CADRE PHYSIQUE DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....</b>	<b>5</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION DE LA CELLULE D'EXECUTION ET DES STRUCTURES IMPLIQUEES DANS LA GESTION DU PROGRAMME .....</b>	<b>5</b>
<b>I. La Cellule d'exécution du PCREIAS .....</b>	<b>5</b>
<b>II. Les structures impliquées dans la gestion du programme .....</b>	<b>5</b>
A. Les Directions .....	6
1. <i>La Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance .....</i>	6
2. <i>La Direction des Ressources Financières et du Matériel .....</i>	6
3. <i>La Direction de la Programmation et de la Prospective .....</i>	6
B. Les autres structures .....	6
1. <i>La Cellule de Passation des Marchés Publics .....</i>	6
2. <i>La Délégation du Contrôle Financier auprès du Ministère de la Santé .....</i>	7
<b>PARAGRAPHE 2 : ÉTAT DES LIEUX ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>7</b>
<b>I. État des lieux de base et constats.....</b>	<b>7</b>
<b>A. Présentation du Programme .....</b>	<b>7</b>
a. Contexte et justification.....	7
b. Objectifs du projet.....	8
<b>B. La gestion du PCREIAS .....</b>	<b>8</b>
1. Fonctionnement du PCREIAS .....	8
2. L'implication des autres structures dans la gestion du programme .....	9
<b>II. Ciblage de la problématique.....</b>	<b>11</b>
<b>A. Inventaire des constats et ciblage de la problématique .....</b>	<b>11</b>
1. Synthèse des forces et faiblesses .....	11
2. Ciblage et justification de la problématique .....	13
<b>III. Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....</b>	<b>17</b>
<b>A. Approche générique liée aux problèmes spécifiques .....</b>	<b>17</b>
1. Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°1 .....	17
2. Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°2 .....	17
3. Approche générique de résolution liée au problème spécifique n°3 .....	18

<b>B. Séquences de résolution de la problématique .....</b>	<b>18</b>
<b>SECTION 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>19</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : CADRE THEORIQUE ET REVUE DE LA LITTERATURE</b>	<b>19</b>
<b>I. Cadre théorique</b>	<b>19</b>
<b>A. Objectifs</b>	<b>19</b>
1. Objectif général	19
2. Objectifs spécifiques	19
<b>B. Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques en résolution</b>	<b>20</b>
1. Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°1	20
2. Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°2	21
3. Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques n°3	22
4. Causes et hypothèses liées au problème général	22
<b>II. Revue de la littérature .....</b>	<b>24</b>
A. Essai de définition du concept de planification .....	24
B. plan, programme et projet.....	26
1. Plan	26
2. Programme	25
3. Projet	27
C. Etudes antérieures sur la question.....	29
<b>PARAGRAPHE 2 : CADRE METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....</b>	<b>32</b>
<b>I. Approche théorique retenue .....</b>	<b>32</b>
A. Normes ou repères d'amélioration de la problématique .....	32
1. Normes ou repères de la détermination des activités du programme .....	32
2. Normes ou repères d'amélioration des résultats du programme.....	33
3. Normes ou repères d'amélioration du calendrier de mise en œuvre du PCREIAS .....	33
B. Outils d'analyse des données : seuils de décision liés aux problèmes spécifiques n°1, n°2, n°3 . .....	34
<b>II. Approche empirique .....</b>	<b>34</b>
A. Objectifs de l'enquête et identification de la population mère .....	34
1. Objectif de l'enquête .....	34
2. Identification de la population mère .....	34
B. Echantillonnage et centre d'intérêt du questionnaire .....	34
1. Echantillonnage et nature de l'enquête .....	35
2. Centre d'intérêt du questionnaire .....	35
C. Méthodes et outils de collecte des données .....	35
D. Des enquêtes aux difficultés rencontrées	36
1. De la collecte des données à l'établissement du diagnostic	36
a. Préparation, réalisation des enquêtes	36
b. Difficultés rencontrées et limites des données	36
 <b>CHAPITRE DEUXIEME : DE L'ANALYSE DES RESULTATS AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS</b>	 <b>38</b>

<b>SECTION 1 : ANALYSE DES RESULTATS D'ENQUETE.....</b>	<b>39</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....</b>	<b>39</b>
I. Présentation et analyse des données relatives à la non détermination des activités du programme.....	39
1. Données qualitatives mobilisées et les grandes tendances.....	39
2. Données quantitatives mobilisées et les grandes tendances.....	39
II. Présentation et analyse des données relatives au faible résultat enregistré par le programme depuis bientôt une décennie .....	43
1. Les données qualitatives mobilisées et les grandes tendances .....	43
2. Les données quantitatives mobilisées et les grandes tendances .....	44
III. Présentation et analyse des données relatives à la mise en œuvre du programme comme une activité ordinaire sans limitation de délai .....	46
1. Les données qualitatives mobilisées et les grandes tendances .....	46
2. Les données quantitatives mobilisées et les grandes tendances .....	46
<b>PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC .....</b>	<b>47</b>
I. Vérification des hypothèses .....	47
1. Degré de validité de l'hypothèse n°1 .....	47
2. Degré de validité de l'hypothèse n°2 .....	48
3. Degré de validité de l'hypothèse n°3 .....	48
<i>II. Etablissement du diagnostic</i> .....	48
1. Elément de diagnostic n°1 .....	48
2. Elément de diagnostic n°2 .....	49
3. Elément de diagnostic n°3 .....	49
<b>SECTION 2 : APPROCHE DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE</b>	<b>49</b>
<b>PARAGRAPHE 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS .....</b>	<b>49</b>
I. Approches de solution par rapport à la non détermination des activités du programme .....	49
II. Approches de solution par rapport au faible résultat enregistré par le programme depuis bientôt une décennie.....	50
<i>III. Approches de solution par rapport à la mise en œuvre du programme comme une activité ordinaire sans limitation de délai.....</i>	<i>52</i>
<b>PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS .....</b>	<b>52</b>
I. Suggestions à l'endroit des acteurs du programme .....	52
II. Suggestions à l'endroit des autorités .....	53
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>56</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>58</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>X</b>



# ANNEXES

# LISTE DES ANNEXES

**ANNEXE 1** : Guide d'entretien

**ANNEXE 2** : Questionnaire

**ANNEXE 3** : Ebauche du cadre logique du programme

**ANNEXE 4** : Ebauche du calendrier de mise en œuvre  
du programme.

**ANNEXE 1 : Guide d'entretien**

(destiné aux directeurs et chefs de service des structures impliquées dans la gestion du programme et membres de la CEP)

Avec les bénéficiaires (Les directeurs techniques ou centraux, les chefs de service, les CCS etc.)

1- La planification du PCREIAS a été bien réalisée ?

OUI  NON

2- Si non qu'est qui peut expliquer cette situation ?

3- Les principes suivants de management sont-ils respectés ? Cochez l'une des propositions suivantes?

a- Les mensuels sont produits : OUI  NON

b- Les priorités sont établies au quotidien pour une gestion efficace du temps : Oui  Non

c- Les rapports d'activités sont produits régulièrement : Oui  Non

4- Si non qu'est-ce qui peut expliquer le non respect de ces quelques principes de management ?

5- La durée d'exécution et la date de clôture du PCREIAS ont-elles été fixées dès son démarrage ? Oui  Non

6- Si oui, quelle est la date probable de fin du programme ?

Merci pour votre apport.

**ANNEXE 2 : Questionnaire**

(Destiné aux bénéficiaires, directeurs, chefs de service et membres de la CEP)

1- Les activités du PCREIAS sont préalablement déterminées ?

Oui  Non

Cochez la réponse appropriée.

2- Quels sont les outils de planification disponibles pour la mise en œuvre du PCREIAS ? Cochez l'une des réponses suivantes.

a- Cadre logique

b- Autres (PTA, budget annuel, TDR, fiche bilan...).

3- Le cadre logique est-il un outil privilégié pour la planification du PCREIAS ?

Cochez l'une des réponses suivantes.

Oui  Non

4- Si non quelle est votre réponse à la question n°1, quelle peut en être la cause essentielle ? Cochez l'une des réponses suivantes.

a- Non adhésion des utilisateurs,

b- Manque de motivation des membres de la CEP,

c- Non préparation du cadre logique du PCREIAS.

5- Quelles propositions faites-vous pour une bonne détermination préalable des activités du PCREIAS ?

6- Le faible résultat enregistré par le PCREIAS se justifie par :

a- Insuffisance de financement,

b- Faible rendement des entrepreneurs,

c- Insuffisance en numérique et en qualité du personnel de la CEP.

(Choisissez la bonne réponse)

7- Quelles propositions faites-vous pour améliorer les réalisations du programme ?

8- La mise en œuvre du PCREIAS comme une activité ordinaire sans limitation de délai s'explique par :

a- Instabilité du personnel

b- Inexistence d'un calendrier de mise en œuvre   
(Choisissez la réponse qui convient)

9- Proposez des solutions pour corriger cette situation :

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

Merci de votre contribution.

Annexe 3 : Ebauche du cadre logique

Paramètres du Projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens et sources de vérification	Conditions de mise en oeuvre
<b>Finalité</b> : Améliorer le taux de performance du MEMP.			
<b>But</b> : Augmenter la fonctionnalité des structures centrales et déconcentrées du MEMP.	-Tous les agents et cadres des structures concernées par le projet travaillent dans un environnement physique et matériel adéquat à partir 2019. -Augmentation de 25% de la performance du MEMP à partir de fin 2018.	-Rapport d'enquête de satisfaction du projet, -Rapport de performance du MEMP	- Il y a une volonté politique manifeste des autorités du sous secteurs. - Il existe une cohésion entre les différentes parties prenantes.
<b>Résultat 1</b> : Infrastructures administratives et sportives en nombre suffisant.	-A la fin de 2018, le nombre d'agents ou cadres par bureau dans les structures concernées, passe de 5 à 2. -Chaque directeur ou chef de service a son propre bureau.	-Rapport d'évaluation du projet	Les crédits nécessaires sont disponibles à temps.
<b>Résultat 2</b> : Infrastructures administratives et sportives bien équipés.	-Chaque agent ou cadre a son matériel informatique, -Chaque agent ou cadre dispose d'un bureau et de matériel nécessaire.	-Liste de distribution des équipements, -Inventaire des équipements, -Certificat de livraison des équipements.	Les divers fournisseurs respectent honnêtement leur engagement.
<b>Activités</b> : <b>1.1-</b> Construction des bâtiments devant abriter l'IGM, la DEM, la DAS.	Moyens matériels Moyen de déplacement Moyens humains (ressources humaines)	Coûts pour mémoire (PM)	Les ressources matérielles, humaines et financières sont

**LA PLANIFICATION DES ACTIVITES DU PCREIAS/MEMP : DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTION**

<p><b>1.2-</b> Poursuite de la construction du rez-de-chaussée et du 1<sup>er</sup> étage de la DRH.  <b>1.3-</b> poursuite de la construction du bloc de l'annexe de la DPP.  <b>1.4-</b> poursuite de la construction du 1<sup>er</sup> étage du bloc des archives de la DEC.  <b>1.5-</b> Construction des bâtiments devant abriter les DDEMP de l'Atlantique et Littoral, Mono et du Couffo, du Zou et des Collines.</p>	<p>qualifiées)          Entrepreneurs (prestataires de services)</p>		<p>disponibles.</p>
<p><b>1.6-</b> Construction des bâtiments devant abriter les circonscriptions scolaires des Agué-Agué, de Cotonou 1, 2, 3 , de Porto-Novo 1 et 2.  <b>1.7-</b> Construction de 25 infrastructures sportives dans 25 circonscriptions scolaires.  <b>1.8-</b> Réfection des blocs administratifs de la DEP, de la DPS, de la DDEC, de la DRFM  <b>1.9-</b> réfection des blocs administratifs des DDEMP de l'Ouémé et Plateau, du Borgou et de l'Alibori.</p>	<p>Moyens matériels          Moyen de déplacement          Moyens humains (ressources humaines qualifiées)          Entrepreneurs (prestataires de services)</p>	<p align="center">Coûts pour mémoire (PM)</p>	<p>Disponibilité à temps des ressources          Autorisation des activités à bonnes dates</p>
<p><b>1.10-</b> suivi et évaluation des divers travaux.  <b>2.1-</b> Equipement de la DAS, l'IGM, la DEM, du rez-de-chaussée et du 1<sup>er</sup> étage de la DRH,</p>	<p>Moyens matériels          Moyen de déplacement          Moyens humains (ressources humaines qualifiées)          Entrepreneurs (prestataires de services)</p>	<p align="center">Coûts pour mémoire (PM)</p>	<p>Disponibilité à temps des ressources          Autorisation des activités à bonnes dates</p>

<p>du bloc de l'annexe de la DPP, du 1<sup>er</sup> étage du bloc des archives de la DEC, de la DEP, de la DPS, de la DDEC et de la DRFM en matériels informatiques, mobiliers.</p> <p><b>2.2-</b> Equipement des DDEMP de l'Atlantique et Littoral, Mono et du Couffo, du Zou et des Collines, des DDEMP de l'Ouémé et Plateau, du Borgou et de l'Alibori en matériels informatiques et en mobiliers.</p>			
<p><b>3.3-</b> Equipement des circonscriptions scolaires des Agué-Agué, de Cotonou 1, 2, 3 , de Porto-Novo 1 et 2.</p> <p><b>2.4-</b> Equipement de 25 infrastructures sportives dans 25 circonscriptions scolaires en kits sportifs.</p> <p><b>2.5-</b> Viabilisation de 32 circonscriptions scolaires construites et réfectionnées en eau et électricité.</p> <p><b>2.6-</b> Suivi et évaluation des divers travaux d'équipement</p>	<p>Moyens matériels Moyen de déplacement Moyens humains (ressources humaines qualifiées) Entrepreneurs (prestataires de services)</p>	<p>Coûts pour mémoire (PM)</p>	<p>Disponibilité à temps des ressources Autorisation des activités à bonnes dates</p>

Annexe 4: Ebauche du calendrier de mise en œuvre des activités





