

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (ÉNAM)



MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION DE PROJETS

OPTION : MANAGEMENT

FILIÈRE : GESTION DE PROJETS

ANNÉE ACADÉMIQUE 2013-2014

THEME

**ÉVALUATION DES EFFETS DU PROGRAMME
D'APPUI À LA MISE EN ŒUVRE DE LA
RÉFORME ADMINISTRATIVE**

Réalisé et soutenu par :

Aholodji William **ALIA**

Sous la direction de :

Tuteur de Stage :

Abdoulazize **MALICK**,
Directeur de la
Programmation et de la
Prospective du MTFPRAI-DS

Directeur de Mémoire :

Bernard K. **AHOU**, Dr en
Économie Appliquée,
Enseignant à l'ÉNÉAM et à
l'ÉNAM

Octobre 2014

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : FANOU Codjo Charlemagne

VICE-PRÉSIDENT : CHIDIKOFAN Yves

MEMBRE : ADAMADO Pierre

DÉCLARATION

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



DÉDICACE

Je dédie ce travail à :

- mon Père Henri Théodule **ALIA** ;
- ma Mère Hortense **GBAGUIDI SONDJIO** ;
- mes frères et sœurs ;
- mon épouse et mes enfants.



REMERCIEMENTS

À l'issue de ce travail, nous adressons nos sincères remerciements à :

- Monsieur Bernard K. **AHOU**, Professeur à l'UAC, pour sa volonté manifeste de diriger ce mémoire. Nous lui exprimons notre profonde gratitude ;
- Tous les professeurs de l'UAC ;
- Tous les membres du jury pour leur disponibilité en acceptant apprécier ce travail aux fins de nous permet de l'améliorer ;
- Monsieur Abdoulazize **MALICK**, Directeur de la Programmation et de la Prospective, pour sa contribution à l'élaboration du mémoire;
- Monsieur Prosper **KOUKOU**, Directeur des Réformes, de l'Organisation et des Procédures Administratives, pour sa collaboration et sa contribution de qualité à ce mémoire ;
- Tous les cadres du MTFPRAI-DS pour leur disponibilité et leur collaboration à la réalisation de ce mémoire ;
- Tous les condisciples de la filière «Gestion de Projets» et des autres filières de la promotion 2013-2014 de l'ÉNAM ;
- Toutes les personnes, de près ou de loin, qui nous ont assisté de diverses manières.

LISTE DES SIGLES

ACDI	: Agence Canadienne de Développement International
CT	: Coût Total
DAF	Direction des Affaires Financières
FADeC	: Fonds d'Appui à la Décentralisation
FEM	: Fonds pour l'Environnement Mondial
FISCRRCR	: Fédération Internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et Croissant-Rouge
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
MAEIAFBE	: Ministère des Affaires Étrangères, de l'Intégration Africaine, de la Francophonie et des Béninois de l'Extérieur
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MCAAT	: Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme
MCEPPPD	: Ministère de l'Évaluation des Politiques Publiques
MCMEJF	: Ministère de la Micro finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes
MCRI	: Ministère Chargé des Relations avec les Institutions
MCTIC	: Ministère de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication
MDAEP	: Ministère du Développement, de l'Analyse Économique et de la Prospective

MDGLAAT	: Ministère de la Décentralisation, de la Gouvernance Locale, de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire
MDN	: Ministère de la Défense Nationale
MECESRS	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MECGCCRPRNF	: Ministère de l'Environnement chargé de la Gestion des Changements Climatiques, du Reboisement et de la Protection des Ressources Naturelles et Forestières
MEF	: Ministère de l'Économie et des Finances
MEMP	: Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire
MERPMEDEDER	: Ministère de l'Énergie, des Recherches Pétrolières et Minières, de l'Eau et du Développement des Énergies Renouvelables
MESFTPRIJ	: Ministère de l'Enseignement Secondaire, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
MFASSNHPTA	: Ministère de la Famille, des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale, des Handicapés et des Personnes de Troisième Âge
MFPTRAI-DS	: Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social
MICPME	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
MISPC	: Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et des Cultes

MJLDH	: Ministère de la Justice, de la Législation et des Droits de l'Homme
MJSL	: Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs
MS	: Ministère de la Santé
MTPT	: Ministère des Travaux Publics et du Transports
MUHA	: Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat et de l'Assainissement
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PONADEC	: Politique Nationale de la Décentralisation
PSRAI	: Plan Stratégique de la Réforme Administrative et Institutionnelle
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RHET	: Répertoire des Hauts Emplois Techniques
SRU	: Service en Relation avec les Usagers

LISTE DES TABLEAUX

- 1 : Cadre logique du programme
- 2 : Principales réalisations du programme
- 3 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt
- 4 : Tableau de Bord de l'étude
- 5 : Échantillon de la population mère
- 6 : Facteurs favorables et limites
- 7 : Accessibilité des outils obtenus
- 8 : Fonctionnalité des outils obtenus
- 9 : Opinions sur le faible niveau d'exécution des objectifs du programme
- 10 : Limites et effets induits par les actions du programme
- 11 : Opinions sur la difficulté d'apprécier les effets
- 12 : Activités du programme

LISTES DES FIGURES

- 1 : Histogramme de l'accessibilité des outils obtenus
- 2 : Fonctionnalité des outils obtenus
- 3 : Opinions sur le faible niveau d'exécution des objectifs du programme
- 4 : Opinions sur l'appréciation des effets du programme
- 5 : Organigramme DPP
- 6 : Organigramme DROPA

RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE

La création du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) en 2006, actuel Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social (MTFPRAI-DS) a permis la poursuite des initiatives de réforme administrative et institutionnelle engagées depuis 2000.

Ces réformes sont axées autour de trois (03) programmes dont le «Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative». Ce programme vise à rendre l'Administration publique performante.

Après deux (02) années d'exécution de ce programme, force est de constater que les réformes engagées ne sont pas encore lisibles et visibles. C'est dire que les effets prévus par les actions de l'intervention ne sont pas perceptibles.

C'est pourquoi, nous avons choisi le thème : «**Évaluation des effets du Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative**» afin de faire ressortir les effets induits par la mise en œuvre du programme pour des prises de décisions ultérieures.

Sur le plan spécifique, il s'agit :

- de relever les facteurs favorables et les limites liés à la mise en œuvre des objectifs du programme ;
- d'analyser les changements induits au terme de la mise en œuvre du programme.

Des objectifs spécifiques, nous avons formulé deux (02) hypothèses que sont :

- le faible niveau d'exécution des objectifs du programme est dû à la résistance des réformes engagées par les acteurs ;
- la difficulté d'apprécier les changements prévus par les actions du programme s'explique par le manque d'informations sur les effets attendus.

Pour mener à bien ce travail, nous avons utilisé une méthodologie fondée sur la combinaison du modèle «projet-résultat» et du dispositif non expérimental.

La revue documentaire et les enquêtes menées auprès des parties prenantes du programme nous ont permis de procéder à la collecte des données, à leur traitement, à l'analyse des résultats obtenus et à la vérification des hypothèses de recherche pour formuler des suggestions et recommandations nécessaires à la prise de décision.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : ÉTAT DES LIEUX

1.1-Identification du problème

1.2-Description du problème

CHAPITRE II : ANALYSE DES RÉSULTATS ET RECOMMANDATIONS

2.1-Présentation des résultats

2.2-Analyse des résultats et recommandations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

La volonté de l'État béninois de faire de la réforme administrative un levier de développement a été traduite en actions concrètes par des initiatives de réforme administrative et institutionnelle engagées depuis 2006. Ces initiatives visent à asseoir une Administration de développement et à améliorer la qualité des prestations de service offertes aux populations bénéficiaires et au public béninois.

Notre stage s'est déroulé à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du Ministère du Travail, de la Fonction Publique, de la Réforme Administrative et Institutionnelle chargé du Dialogue Social (MTFPRAI-DS).

La mission du volet Réforme Administrative et Institutionnelle (RAI) s'énonce ainsi qu'il suit : «la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'État en matière de réforme administrative et institutionnelle et ce, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux vision et politique de développement du Gouvernement».

Pour accomplir cette mission, les initiatives de réformes engagées sont axées autour de quatre (04) programmes dont le **Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative**, élaboré et mis en œuvre à partir de 2006.

L'objectif global du programme est de rendre l'Administration publique plus efficace et plus performante en modernisant et en professionnalisant les services publics afin de les adapter aux exigences du monde moderne et aux défis qu'impose la satisfaction de ses usagers/clients.

Après deux (02) années d'exécution de ce programme, le constat est que les retombées tangibles ne sont pas encore perceptibles.

A ce jour, l'on ne dispose pas encore d'informations sur les effets des actions de réformes engagées. Également la fin de l'exécution du programme n'a pas encore fait l'objet d'une quelconque évaluation (finale ou ex-post) afin de s'assurer de la réalisation ou non des changements prévus pour prendre des décisions. C'est pour apporter une réponse aux insuffisances susmentionnées que nous avons jugé utile d'orienter nos recherches, dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, sur le thème intitulé comme suit : «**Évaluation des effets du Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative**»

Le mémoire est articulé autour de deux (02) points à savoir :

- identification et description du problème ;
- analyse des résultats et recommandations.

CHAPITRE I : ÉTAT DES LIEUX

1.1- Identification du problème

Dans cette section, nous présentons les observations du stage et l'inventaire des capacités organisationnelles.

1.1.1-Observations du stage

Les observations du lieu de stage nous ont permis d'avoir une connaissance des activités menées au titre du *Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative* et des difficultés auxquelles il est confronté. Il s'agit spécifiquement de faire la description dudit programme à travers ses composantes : objectifs, résultats, principales réalisations et ses forces et faiblesses.

A-Description du Programme

A₁-Composantes du programme

Ce programme est composé de cinq (05) projets qui sont :

- le projet amélioration de la gestion des ressources humaines et emplois publics ;
- le projet rationalisation et stabilisation des structures et l'organisation administratives ;
- le projet clarification des missions de l'État ;
- le projet appui à la mise en œuvre de la démarche qualité dans l'Administration publique béninoise ;
- le projet simplification des procédures administratives.

A₂-Objectifs

L'objectif général du programme est : «rendre l'Administration publique béninoise plus efficace et plus performante en modernisant et en professionnalisant les services publics afin de les adapter aux exigences du monde moderne et aux défis qu'impose la satisfaction de ses usagers/clients».

Il est censé contribuer à l'atteinte de l'axe stratégique IV de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRCP) : Renforcement de la Gouvernance Administrative.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- la définition et une répartition plus rationnelles des missions et des fonctions étatiques ;
- une harmonisation et une modernisation accrues des structures et de la définition du travail ;
- la simplification des procédures administratives ;
- l'appropriation d'une culture de service au sein de l'Administration publique ;
- une gestion des ressources humaines plus stratégique, transparente, objective et équitable ;
- la promotion de la bonne gouvernance ;
- l'amélioration de la qualité des services de l'Administration publique aux usagers/clients.

A₃-Résultats attendus

Ils concernent les points suivants :

- ✓ les sept (07) missions de l'État sont clarifiées ;
- ✓ de nouveaux textes législatifs et / ou réglementaires sont pris pour fixer l'organisation administrative générale et la structure type des Ministères ;
- ✓ la durée au poste des principales fonctions techniques est fixée ;
- ✓ les chevauchements d'attributions entre les structures administratives sont éliminés ;
- ✓ les procédures administratives sont simplifiées ;
- ✓ les répertoires des hauts emplois techniques et des emplois statutaires sont effectivement mis en œuvre ;
- ✓ la gestion stratégique des ressources humaines est effective ;
- ✓ les structures déconcentrées sont dynamisées ;
- ✓ le plan de transfert des compétences et des ressources aux Communes est mis en œuvre ;
- ✓ la bonne gouvernance est promue à tous les niveaux ;
- ✓ les valeurs de performance sont partagées, développées et renforcées chez les directeurs et responsables à divers niveaux des structures administratives ;
- ✓ des normes de qualité sont élaborées et certifiées pour les différentes prestations de l'Administration publique.

A4-Cadre logique du programme

Tableau N° 1 : Cadre logique du programme

RÉSUMÉ NARRATIF	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES/VÉRIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
<p>FINALITÉ : Rendre l'Administration publique béninoise plus efficace et plus performante en modernisant et en professionnalisant les services publics.</p>	<p>-Le taux de satisfaction des usagers est accrue de 60% cinq (05) ans après la fin du programme ; -La performance de l'Administration et des Institutions de l'État est accrue de 10% après deux (02) années de mise en œuvre et de 30% à la fin du programme.</p>	<p>-Rapport sur l'enquête de satisfaction des usagers/clients ; -Rapport sur l'évaluation des politiques publiques du Ministère du plan ; -Sondage des acteurs socio-économiques ; -Observations</p>	<p>-Que l'autorité supérieure ne soit pas en difficulté de transposer la pratique de la volonté politique sans cesse réaffirmée de conduire la réforme administrative à terme ; -Que l'autorité supérieure n'approuve pas les outils techniques issus des réformes engagées.</p>
<p>BUT : Assurer l'effectivité de la réforme administrative et institutionnelle dans les Entités et Institutions de l'État.</p>	<p>100% des réformes administrative et institutionnelle entreprises mises en œuvres</p>	<p>-Rapports d'activités et de performance du Ministère ; -Enquête ; -Rapport du suivi-évaluation ; -Observations.</p>	<p>-Que l'autorité ne soit pas en difficulté de transposer la pratique de la volonté politique sans cesse réaffirmée de conduire la réforme administrative à terme ; -Que l'applicabilité des outils issus des réformes engagées ne rencontre pas l'opposition des acteurs socio-économiques et autorités à divers niveau de l'administration.</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES/VÉRIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
<p><u>EXTRANTS</u> :</p> <p>1.1-de nouveaux textes législatifs et / ou réglementaires sont pris pour fixer l'organisation administrative générale et la structure type des Ministères ;</p> <p>1.2-les répertoires des hauts emplois techniques et des emplois statutaires sont effectivement mis en œuvre ;</p> <p>1.3-les chevauchements d'attributions entre les structures administratives sont éliminées ;</p> <p>1.4-la durée au poste des principales fonctions techniques est fixée ;</p> <p>2.1-les missions de l'État sont clarifiées ;</p>	<p>-Sept (07) missions de l'État fixées ;</p> <p>-Un décret fixant la structure type des ministères ;</p> <p>-Un répertoire des hauts emplois techniques disponible ;</p> <p>-100% des actes administratifs simplifiés ;</p> <p>-100% des ministères ont mis en place le Service en Relation avec les Usagers</p> <p>-Un document sur la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin ;</p> <p>-100% des valeurs contenues dans la charte mise en œuvre ;</p> <p>-Un document de stratégie d'élaboration des cadres organiques disponible ;</p> <p>100% des ministères et Institutions disposent un plan de formation ;</p> <p>-100% des ministères ont transféré leurs compétences et ressources financières aux communes ;</p>	<p>-Rapports d'activités et de performance du Ministère ;</p> <p>-Enquête ;</p> <p>-Observations.</p>	<p>-Que les structures administratives et Entités de l'État n'adhèrent pas la mise en œuvre des réformes administratives ;</p> <p>-Que l'autorité supérieure n'approuve pas les résultats/produits/service s issus des réformes engagées ;</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES/VÉRIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
<p>3.1-les procédures administratives sont simplifiées ;</p> <p>4.1-la gestion stratégique des ressources humaines est effective ;</p> <p>5.1-la bonne gouvernance est promue à tous les niveaux ;</p> <p>5.2-les valeurs de performance sont partagées, développées et renforcées chez les directeurs et responsables à divers niveaux des structures administratives ;</p> <p>6.2-les structures déconcentrées sont dynamisées ;</p> <p>6.1-le plan de transfert des compétences et des ressources financières aux Communes est mis en œuvre ;</p>	<p>-Un référentiel de la démarche qualité disponible ;</p> <p>-100% outils de la démarche qualité validés et certifiés</p> <p>-Un Arrêté N° 2012-002/MRAI/PMCCAGEPPDDS/MEF/MDGLAAT/MCRI/DC/SGM/S A</p> <p>du 24 mars 2012 pris pour la mise en place des SRU dans les structures administratives ;</p> <p>-Une circulaire N° prise pour régler les nominations aux hautes fonctions techniques.</p>		<p>-Que les réformes engagées ne rencontrent pas l'opposition des acteurs socio-économiques et autorités à divers niveaux de l'administration.</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES/VÉRIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
<p>7.1-des normes de qualité sont élaborées et certifiées pour les différentes prestations de l'Administration publique.</p> <p>8.1-la circulation de l'information et le travail collaboratif sont mis en œuvre</p>			
<p><u>INTRANTS/ACTIVITES :</u></p> <p>1-Rationalisation, modernisation et stabilisation des structures administratives ;</p> <p>2-Clarification des missions de l'État</p> <p>3-Simplification des procédures administratives ;</p> <p>4-Gestion stratégique des ressources humaines ;</p> <p>5-Promotion de la bonne gouvernance ;</p>	<p>-Coordonnateur du projet</p> <p>-Directeur Adjoint des programmes de Réforme Administrative</p> <p>-Chef du projet Clarification des Missions de l'État</p> <p>-Chef du projet simplification des procédures</p> <p>-Chef du projet Rationalisation, Stabilisation, organisation et Modernisation des structures administratives</p> <p>-Chef du projet démarche qualité dans l'administration</p> <p>-Chef projet développement stratégique des ressources humaines</p> <p>-Secrétaire de direction (01)</p> <p>-Chauffeur (01)</p>	<p>-Contrats de prestation de service</p> <p>- Factures,</p> <p>-Bordereaux de livraison ;</p> <p>-Procès-verbaux de livraison</p>	<p>-Que les ressources ne soient pas disponibles pour la réalisation des activités ;</p> <p>-Que les commandes n'arrivent pas à destination pour leur exploitation ;</p>

RÉSUMÉ NARRATIF	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES	SOURCES/VÉRIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
6-Mise en œuvre du processus de décentralisation ; 7-Mise en place de la démarche qualité dans l'Administration. 8-Promotion des TIC	-Local (04) -Imprimante (04) -Ordinateur portable (03) -Onduleur (05) -Régulateur (04) -Ordinateur de table (04) Budget : Coût Total (CT) : 8 milliards de francs CFA -PTF : 20% du CT -BN : 80% du CT		-Que le Prestataire/Fournisseur ne soit dans l'incapacité d'honorer le contrat de fournitures et/ou de services.

Source : DPP/MTFPRAI-SD (2014)

NB: Les actions retenues dans le cadre logique sont celles déclinées dans le tableau N°12 en annexe.

A₅-Principales réalisations

Tableau N°2 : Principales réalisations du programme

COMPOSANTES	RÉALISATIONS
CLARIFICATION DES MISSIONS DE L'ÉTAT	Répertoire de sept (07) missions de l'État disponible : celles à conserver, celles à partager, celles à transférer à l'initiative privée
	Responsabilisation des acteurs impliqués dans la gestion des affaires publiques en tenant compte de leurs capacités
	Fixation des missions aux niveaux stratégique et opérationnel
RATIONALISATION, STABILISATION ET MODERNISATION DES STRUCTURES ADMINISTRATIVES	Adoption du décret fixant la structure type des Ministères
	Élaboration du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET)
	Création d'un poste de Secrétaire Général des Ministères (avec fixation de durée au poste de cinq (05) ans)
	Création d'un poste de DPP avec délai de trois (03) ans au poste
	Simplification des actes administratifs (carnet de pension, plaque d'immatriculation, certificat environnemental)
PROMOTION DES TIC	Création du Ministère des TIC
	Création d'un site web du gouvernement
	Mise en place de réseaux intranet et internet dans les Ministères
	Institutionnalisation de la création de la Direction de l'Informatique et du Pré archivage (DIP) (décret fixant la structure type) dans les ministères

COMPOSANTES	RÉALISATIONS
	<p>Création du réseau intranet dans les Ministères</p> <p>Création de l'Agence des TIC</p> <p>Mise en œuvre du travail collaboratif dans l'Administration</p>
<p>DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES</p>	<p>Création des Directions des ressources Humaines (DRH) en remplacement des DAF qui se préoccupaient plus des finances (décret fixant la structure type des ministères)</p>
	<p>Adoption d'une politique de gestion prévisionnelle qui intègre la Gestion Axée sur les Résultats</p>
	<p>Création d'un organe consultatif de gestionnaire des Ressources Humaines (conférence des gestionnaires des ressources humaines)</p>
	<p>Création de la Direction de la Formation Continue des Agents de l'État (DFCAE) pour renforcer les capacités des agents de l'État</p>
<p>DÉMARCHE QUALITÉ</p>	<p>Décret fixant la structure type des ministères</p>
	<p>Élaboration de l'arrêté interministériel instituant la mise en place des SRU dans les Ministères</p>
	<p>Référentiel de la démarche qualité</p>
	<p>Formation des acteurs au niveau des secteurs pilotes (secteurs OMD : Santé, MAEP, les trois (03) ordres d'enseignement) sur le référentiel</p>
	<p>Formalisation de la démarche qualité</p>
	<p>Élaboration des outils d'implantation de la démarche qualité</p>

COMPOSANTES	RÉALISATIONS
DÉCENTRALISATION/DÉCONCENTRATION	Adoption et mise en œuvre de la PONADEC
	Transfert des compétences et ressources financières aux communes au travers du Fonds d'Appui à la Décentralisation (FADEC)
	Élaboration des plans 2D (plan de déconcentration et décentralisation) et Plan Départemental de Développement Intersectoriel (PDDI)
PROMOTION DE LA BONNE GOUVERNANCE	Mise en place de toutes les institutions de la République du Bénin
	Tenue à bonne date des élections
	Création du Haut-Commissariat de la Gouvernance Concertée (HCGC)
	Élaboration de la Charte Nationale pour la Gouvernance du Développement du Bénin (réhabilitation des valeurs éthiques et citoyennes)

Source : DROPA/MTFPRAI-DS (2014)

B-Forces et faiblesses

Ici, nous exposons d'abord les forces et faiblesses liées à la mise en œuvre de l'intervention et ensuite procéder à la synthèse des problèmes identifiés.

B₁-Faiblesses liées à l'exécution du Programme

Au cours de notre stage, les entretiens avec l'Unité de gestion du programme et la revue de la littérature nous ont permis de remarquer qu'il y a d'une part, **l'absence de sensibilisation de tous les acteurs sur le paradigme de la réforme administrative**, le **manque de suivi des risques** et **l'absence d'un plan de mitigation** ; ce qui pose le **problème de l'absence de gestion des risques** du programme et, d'autre part, **l'insuffisance en qualité et en quantité de personnel** au sein de l'Unité de gestion du programme : certains agents sont obligés de cumuler et d'exécuter les activités qui ne sont pas de leur ressort. Ceci a pour conséquence la **surcharge de travail** pour ces derniers. Cette situation engendre la **lourdeur administrative** dans le traitement des dossiers.

L'accompagnement de l'État n'est pas toujours effectif car le financement du programme sur budget national est insuffisant sur la période de son exécution. Le matériel informatique nécessaire à l'exécution du programme est acquis partiellement. On note **l'insuffisance de ressources financières** et **l'insuffisance de matériels informatiques**.

Les acteurs socio-économiques s'opposent à la réalisation des actions de réformes engagées et à la mise en œuvre des outils techniques obtenus en raison des intérêts personnels et du paradigme de la réforme administrative (les chantiers de réformes engagées n'ont abouti à des résultats tangibles): Nous notons donc **la résistance aux réformes engagées par les acteurs.**

Après deux (02) années d'exécution de ce programme, celui-ci n'a pas encore fait l'objet d'une quelconque évaluation pour s'assurer de la réalisation ou non des effets dont leur utilisation pourrait contribuer à l'atteinte de l'objectif global et à la prise de décisions. Nous notons le **faible niveau d'exécution des objectifs**, **l'absence d'évaluation des effets prévus**, la **difficulté d'apprécier les changements attendus des actions du programme** et le **manque d'information sur les effets attendus par le programme.**

Des entretiens, nous avons également constaté qu'il y a **insuffisance et exigüité des locaux** et **l'absence de mesures d'accompagnement des réformes engagées.** Cet état de chose n'offre pas de meilleures conditions de travail aux membres de l'Unité de gestion du programme.

B₂-Forces liées à l'exécution du programme

Lors de notre stage, nous avons remarqué que le travail collaboratif est de mise au sein de l'Unité de gestion du programme et il s'effectue dans **une ambition de convivialité.**

La nomination des cadres aux hautes fonctions techniques a nécessité **l'élaboration du Répertoire des Hauts Emplois Techniques.**

La séparation des fonctions techniques et politiques a permis l'élaboration d'un document synthèse des résultats de clarification des sept (07) missions de l'État.

Il s'agit précisément d'un **document synthèse des missions de l'État à partager, à conserver et à transférer à l'initiative privée.**

La rationalisation et la modernisation des structures administratives ont permis **l'élaboration d'un arrêté portant la mise en place des Services en Relation avec les Usagers (SRU) et l'arrêté fixant la structure type des ministères.**

La réalisation de certaines activités appelle de nouvelles compétences non disponibles au sein de l'unité de gestion du programme. Cette situation a été corrigée par le **renforcement des capacités** (compétences et connaissances techniques) des membres de l'unité de gestion du programme.

En outre, nous avons noté l'élaboration du document de **la Charte Nationale pour la Gouvernance du Développement du Bénin.**

1.1.2-Inventaire des capacités organisationnelles

A-Synthèse des problèmes

La synthèse des problèmes se présente comme suit :

- insuffisance de personnel en quantité et en qualité ;
- surcharge de travail pour certains agents ;
- insuffisance de ressources financières ;
- insuffisance de matériels informatiques ;
- absence de mesures d'accompagnement des réformes engagées ;
- difficulté d'apprécier les changements prévus par les actions du programme ;
- lourdeur administrative dans le traitement des dossiers;
- absence d'évaluation des effets du programme ;
- résistance aux réformes engagées par les acteurs ;
- faible niveau d'exécution des objectifs du programme ;
- insuffisance et exigüité des locaux ;
- absence d'information sur les effets attendus du programme ;
- manque de suivi des risques ;
- absence d'un plan de mitigation ;
- absence d'un système de gestion des risques du programme ;
- absence de sensibilisation de tous les acteurs sur le paradigme de la réforme administrative.

B-Regroupement des problèmes en centre d'intérêts

De la synthèse des problèmes retenus, nous pouvons les regrouper en centres d'intérêt et donner les raisons qui motivent le choix de notre thème.

A ce titre, la combinaison judicieuse des problèmes retenus en problématique est illustrée par le tableau ci-après. Les problèmes ont été regroupés en trois (03) centres d'intérêt et présentés comme suit :

Tableau N° 3 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N°	CENTRES D'INTERET	PROBLÈMES SPÉCIFIQUES	PROBLÈMES GÉNÉRAUX	PROBLÉMATIQUES
1	Gestion du rendement	-Insuffisance de personnel en qualité et en quantité ; -Surcharge de travail pour certains agents ; -Lourdeur administrative dans le traitement des dossiers ; -Moyens et conditions de travail non satisfaisants: ✓ insuffisance et exiguïté des locaux de l'ex-DPRA ; ✓ insuffisance de matériels informatiques.	Rendement des ressources humaines du programme en baisse.	Problématique de la non-optimisation du rendement des ressources humaines de l'Unité de gestion du programme.
2	Gestion des risques du programme	-Manque de suivi des risques ; -Absence d'un plan de mitigation ; -Absence de sensibilisation de tous les acteurs sur le paradigme de la réforme administrative	Absence de gestion des risques du programme.	Problématique de l'absence de gestion des risques du programme.
3	Étude des effets du programme	-Faible niveau d'exécution des objectifs du programme ✓ Résistance aux réformes engagées par les acteurs ; -Difficulté d'apprécier les changements prévus par les actions du programme ✓ Absence d'information sur les effets du programme ;	Absence d'évaluation des effets du programme	Problématique de l'absence d'évaluation des effets du programme

Source : Notre étude (2014)

C-Justification du thème et résolution globale de la problématique

C₁-Justification du thème

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de la restitution de l'état des lieux de base nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles l'Unité de gestion du programme et les autorités du MTFPRAI-DS devront impérativement apporter une réponse pour espérer la bonne atteinte de l'objectif global du programme.

Toutefois, nous ne pourrions pas les étudier toutes. Il apparaît nécessaire de faire un choix d'une problématique qui sera orientée par le souci de mettre en application les connaissances acquises en Gestion de Projets au cours de notre formation au cycle II de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature.

De plus cette étude permettra aux autorités du MTFPRAI-DS et plus particulièrement à l'Unité de gestion du programme de prendre des décisions sur les effets attendus dont leur réalisation et utilisation contribueraient à l'atteinte de l'objectif global du programme.

En effet, nous avons identifié trois (03) problématiques. Il s'agit de la :

- problématique de la non-optimisation du rendement des ressources humaines de l'Unité de gestion du programme ;
- problématique de l'absence de gestion des risques du programme ;

- problématique de l'absence d'évaluation des effets du programme.

Par ailleurs, l'évaluation d'effets prévus par le programme est nécessaire pour s'assurer de la bonne atteinte de l'objectif global et de la pérennité des acquis de l'intervention à la fin du programme.

Or, compte tenu du fait qu'aucune évaluation des effets de l'intervention n'avait été jamais faite auparavant, nous avons donc décidé d'axer notre étude sur la problématique de l'absence d'évaluation des effets du programme. Les problèmes spécifiques se rapportant à notre problématique sont :

- faible niveau d'exécution des objectifs du programme ;
- difficulté d'apprécier les effets prévus par les actions programme.

C'est dans le souci de contribuer à la résolution de ces problèmes spécifiques qui sont les manifestations du problème général que nous avons choisi de mener notre recherche sur le thème : «**Évaluation des effets du Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative**».

C₂-Vision globale de résolution de la problématique

Dans le cadre de cette étude, la vision globale de résolution du problème repose essentiellement sur une démarche en dix (10) étapes à savoir :

- formulation des objectifs de l'étude ;
- formulation des hypothèses ;
- élaboration du tableau de bord de l'étude ;
- revue de littérature ;

- choix du dispositif de collecte des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- modèle d'évaluation ;
- analyse des données ;
- vérification des hypothèses ;
- formulation des suggestions et recommandations.

Cette vision de résolution du problème qui sera combinée à d'autres techniques pour la résolution des problèmes spécifiques retenus fait l'objet des lignes suivantes.

1.2-Description du problème

Dans cette section, nous présentons le cadre théorique de l'étude à travers la problématique, les objectifs, les hypothèses, la méthodologie et la revue de littérature.

1.2.1-Cadre théorique de l'étude

A-Problématique

La réforme administrative résulte de plusieurs travaux qui ont permis de faire le diagnostic de l'Administration Publique béninoise à travers l'identification des dysfonctionnements affectant la performance administrative.

L'ensemble des dysfonctionnements relevés (administration dépenrière, non performante, lenteur dans le traitement des dossiers, etc.) ont été partagés avec tous les acteurs socio-économiques; ce qui a suscité leur adhésion manifeste à la nécessité d'asseoir une Administration de développement.

La performance appelle des réformes administrative et institutionnelle visant à l'amélioration de la qualité des prestations des services publics, à la rémunération basée sur le mérite, à la responsabilité et à l'obligation de rendre compte etc. La nécessité de réformer l'État et ses Entités s'impose à tous. C'est pourquoi, le Gouvernement a fait de la réforme administrative l'une de ses priorités dans le cadre de son programme de redressement économique en 1989.

Par ailleurs, la Conférence des Forces Vives de la Nation en 1990 a préconisé la convocation des États Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative en vue d'identifier les dysfonctionnements qui minent l'Administration et de proposer des approches de solutions.

En décembre 1994, les États Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation Administrative ont abouti à l'identification, d'une part, des maux qui minent l'Administration publique béninoise, à savoir : la lenteur de l'Administration, sa lourdeur, la politisation à outrance, l'absence de résultats, le clientélisme, le népotisme, le régionalisme et d'autre part, la problématique de la réforme administrative.

La teneur de cette problématique se résumait comme suit : « Comment rationaliser l'appareil administratif dans toutes ses composantes, le rendre plus efficace et plus performante » (page 16). La traduction de cette problématique en actions concrètes a fait l'objet de l'élaboration du Document-Cadre de la réforme administrative, édité en juin 2000.

La mise en œuvre du Document-Cadre au cours de la période allant de 2000 à 2006 a rencontré d'énormes difficultés, dont la résistance au changement, le manque de volonté politique, la faible adhésion des acteurs concernés. La persistance de ces maux, ajoutée au faible résultat de l'administration (la contre-performance de l'Administration publique), aux difficultés financières du moment, à la culture basée sur le clientélisme politique, au non-respect de la chose publique, à la perte des valeurs et au goût de gain facile, ont affecté sérieusement l'atteinte des objectifs escomptés et n'ont que terni progressivement l'image de marque de l'Administration publique béninoise.

L'Administration publique est devenue démotivée et affectée par de sérieux maux qui minent sa propre existence. Aussi pourrait-elle contribuer au développement de la Nation si les ressources humaines, les structures, les procédures et les normes administratives ne sont pas adaptées aux exigences de l'efficacité, du développement et de la modernisation.

C'est justement pour corriger cette situation que le Gouvernement béninois, en 2006, a donc décidé de détacher le volet Réforme Administrative de la Fonction Publique pour en faire un département ministériel; avec la création par décret n° 2006-618 du 23 novembre 2006 dont la révision en 2010 en fait un Ministère en charge de la gestion de cette réforme.

Ce Ministère avait pour mission «la conception, la mise en œuvre et le Suivi-Évaluation de la Politique de l'État en matière de Réforme Administrative et Institutionnelle et ce, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politique

de développement du Gouvernement». Pour accomplir sa mission, quatre (04) programmes dont le **Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative**, ont été élaborés et mis en œuvre à partir de 2006.

L'objectif global du programme est de rendre l'Administration publique plus efficace et plus performante en modernisant et en professionnalisant les services publics afin de les adapter aux exigences du monde moderne et aux défis qu'impose la satisfaction de ses usagers/clients.

Après deux (02) années d'exécution de ce Programme, force est de constater que les problèmes précédemment cités demeurent et mettent à mal la performance de l'Administration Publique.

En outre, les changements attendus du programme ne sont pas encore perceptibles.

Par ailleurs la fin du Programme n'a pas fait auparavant l'objet d'une évaluation des effets du programme pour s'assurer de la réalisation ou non desdits changements attendus dont leur utilisation contribuerait à l'atteinte de l'objectif global du programme. Nous notons ainsi l'absence d'évaluation des effets du programme.

Ce problème général est la combinaison des aspects liés au faible niveau de mise en œuvre des objectifs du programme et à la difficulté d'appréciation des effets prévus à la fin de l'exécution du Programme.

Dans cette perspective, il est nécessaire d'évaluer le programme afin de permettre à l'Unité de gestion du programme et aux autorités du MTFPRAI-DS de prendre des décisions sur les changements attendus. Ainsi, il s'agit pour nous de répondre aux préoccupations comme :

- Quels sont les facteurs favorables à l'origine des freins qui ont déterminé la mise en œuvre des objectifs du programme ?
- Quels ont été les changements induits au terme de la mise en œuvre du programme et quel est leur niveau d'atteinte ?

C'est pour apporter quelques essais de réponses à ces préoccupations que le présent thème a été choisi, dont les objectifs et hypothèses font l'objet des lignes suivantes.

B-Objectifs et hypothèses de recherche

B₁-Objectifs

L'objectif général de la recherche est de faire ressortir les effets induits par le programme pour des prises de décisions ultérieures.

Sur le plan spécifique, il s'agit :

- de relever les facteurs favorables et les limites liés à la mise en œuvre des objectifs du programme ;
- d'analyser les changements induits au terme de la mise en œuvre du programme.

B₂-Hypothèses

Elles sont au nombre de deux (02) et libellées comme suit :

Hypothèse 1 :

Le faible niveau d'exécution des objectifs du programme est dû à la résistance aux réformes engagées par les acteurs.

Hypothèse 2 :

La difficulté d'apprécier les effets prévus par les actions du programme s'explique par le manque d'information sur les effets du programme.

Il en résulte le tableau de bord ci-après.

Tableau N° 4 : Tableau de Bord de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLÈMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSÉES	HYPOTHÈSES
NIVEAU GÉNÉRAL		Absence d'évaluation des effets du programme	Faire ressortir les effets induits par le programme pour des prises de décisions ultérieures		
NIVEAUX SPÉCIFIQUES	1	Faible niveau d'exécution des objectifs du programme	Relever les facteurs favorables et les limites liés à la mise en œuvre des objectifs du programme	Résistance aux réformes engagées par les acteurs	Le faible niveau d'exécution des objectifs du programme est dû à la résistance aux réformes engagées par les acteurs
	2	Difficulté d'apprécier les effets prévus par les actions du programme	Analyser les effets induits au terme de la mise en œuvre du programme	Manque d'information sur les effets du programme	La difficulté d'apprécier les effets prévus par les actions de l'intervention s'explique par le manque d'information sur les effets du programme

Source : Notre étude (2014)

1.2.2-Méthodologie et revue de littérature

Dans ce paragraphe, il est question dans un premier temps, d'exposer la méthodologie de l'étude et, dans un second temps, de présenter la revue de littérature.

A-Méthodologie et outils de collecte de données

A₁-Méthodologie

La méthodologie adaptée à notre recherche est celle du modèle «projet-résultat» qui consiste d'une part, à renseigner les critères d'évaluation (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effet/impact et la durabilité) à travers les différents éléments de la logique d'intervention du programme et, d'autre part, à analyser les (résultats) changements observables descriptibles à travers les opinions des enquêtés sur les questions descriptives, normatives et d'effets. A ce modèle, est combiné un dispositif non expérimental d'évaluation qui consiste à réaliser la mesure mono occasionnelle (une seule observation) sur l'échantillon de la population mère identifiée. Cette mesure mono occasionnelle nous permet de raisonner sur les changements provenant des relations causales directement attribuables au programme en intégrant les autres interventions et facteurs externes pouvant induire des conséquences liées à la mise en œuvre du programme.

A₂-Analyse des problèmes spécifiques et seuil d'hypothèse

La résolution des deux (02) problèmes spécifiques retenus est fondée non seulement sur la présente méthodologie évoquée mais aussi et surtout sur la méthode de recherche-action.

La recherche-action nous a permis d'une part, à aller collecter les données auprès des enquêtés et revenir pour examiner la fiabilité de celles-ci et d'autre part, à repartir chez les mêmes enquêtés pour recueillir le complément d'informations en cas de biais constatés dans le traitement des premières informations collectées. Ce processus étant itératif nous a donc permis d'apurer certaines données recueillies.

Toutefois, elle nous a également permis de faire une analyse critique et de chercher des résolutions correspondantes aux deux (02) problèmes spécifiques retenus.

Comme nous avons quatre (04) variables pour chaque problème spécifique, le seuil d'hypothèse fixé est : la cause retenue après nos investigations sera celle conforme aux opinions émises par la majorité des répondants, soit la cause qui réunira plus de 50% des réponses.

A₃-Outils de collecte des données

Entretien

L'entretien a consisté à interviewer les acteurs (les membres de l'équipe de gestion et cadres du Ministère) intervenant sur le programme. Il nous a permis de recueillir quelques informations sur l'exécution du programme.

Observation directe

L'observation nous a permis de façon pratique d'avoir les informations liées à l'exécution du programme. Il s'agit des informations relatives aux réalisations, activités résiduelles, résultats obtenus et insuffisances du programme.

Enquête par questionnaire

Elle a permis d'élaborer deux (02) questionnaires cohérents avec les problèmes spécifiques de notre recherche. Ces questionnaires sont administrés aux enquêtés identifiés pour la collecte des données.

La population concernée par notre recherche est composée des membres de l'Unité de gestion du programme, des agents de toutes les structures du MTFPRAI-DS intervenant au niveau du programme, des autres ministères et de la société civile. Ces groupes de personnes, constituant la population, sont difficilement quantifiables. Cependant, nous pouvons les estimer à une population de taille suffisamment grande. Dans ce sens, les difficultés d'ordre matériel, technique et financière nous ont empêché de les toucher de façon considérable dans leur localité. Aussi avons-nous jugé nécessaire de constituer un échantillon, un sous-ensemble de cette population mère ?

En outre, la fiabilité des informations et la précision des résultats auxquels nous aspirons, nous impose de procéder à une sélection raisonnable et judicieux des enquêtés, en nous limitant aux agents des différentes structures du Ministère en charge de la Fonction publique, de tous les autres Ministères et de deux (02) ONG représentants la Société Civile à Cotonou.

Pour ce faire, nous avons combiné à cette technique utilisée celle de l'échantillon «boule-neige». Elle consiste à constituer l'échantillon de recherche en demandant à quelques informateurs de départ de fournir des noms d'individus pouvant faire partie de l'échantillon.

Ainsi, la taille de notre échantillon est de cent deux (102) enquêtés. Le tableau ci-après illustre l'échantillonnage de la population mère.

Tableau N° 5 : Échantillon de la population mère

CATÉGORIES	ÉCHANTILLON		
	PRÉVU	TOUCHÉ	TAUX REALISÉ (%)
DPP/MTFPRAI-DS	8	8	100
DROPA/MTFPRAI-DS	6	6	100
DPRI/MTFPRAI-DS	6	6	100
DRFM/MTFPRAI-DS	6	4	66,67
DRH/MTFPRAI-DS	6	5	83,33
MECESRS	3	2	66,67
MDAEP	4	3	75
MEF	4	3	75
MDN	3	1	33,33
MISPC	3	1	33,33
MJLDH	3	3	100
MAEIFBE	3	2	66,67
MTPT	3	2	66,67

CATÉGORIES	ÉCHANTILLON		
	PRÉVU	TOUCHÉ	TAUX REALISÉ (%)
MESFTPRIJ	3	2	66,67
MEMP	3	3	100
MS	3	3	100
MAEP	3	3	100
MECGCCRPRNF	3	3	100
MUHA	3	3	100
MERPMEDEP	3	3	100
MCAAT	3	2	66,67
MCEPPPD	3	3	100
MCTIC	3	3	100
MCMEJF	3	3	100
MJSL	3	3	100
MICPME	3	3	100
MFASSNHPTA	3	3	100
MDGLAAT	3	3	100
MCRI	3	3	100
MEMIP	3	3	100
MPR/CP-OMD-ODD	2	1	50
SOCIETE CIVILE	2	2	100
ENSEMBLE	116	102	87,07

Source : Notre étude (2014)

Revue documentaire

Elle a nécessité la recherche documentaire au niveau des structures comme le MTFPRAI-DS, l'ACDI, l'ÉNAM et par l'intermédiaire de l'Internet. De façon pratique, elle nous a permis de faire un bilan documentaire (les documents sur les réformes engagées) sur le programme à évaluer.

Après la collecte des données, nous allons procéder à leur dépouillement et traitement à l'aide des logiciels adaptés tels que le Word et l'Excel 2013 pour les présenter dans un tableau statistique et faire l'analyse des résultats obtenus. Il faut noter que notre recherche n'a pas été réalisée sans difficultés.

A₄-Difficultés rencontrées et limites de l'étude

Ici, il est important de préciser que nos investigations ont rencontré des difficultés liées au manque d'informations statistiques en matière de réformes administrative et institutionnelle pour renseigner les indicateurs du Ministère, à l'indisponibilité de certains enquêtés, à la méfiance, à la mauvaise volonté, à la négligence avec laquelle certains enquêtés ont renseigné le questionnaire et à la réticence à fournir les informations demandées. Ces insuffisances ont sans aucun doute affecté la portée de nos résultats.

En ce qui concerne les limites de l'étude, elles constituent la marge d'erreurs liée à la réticence, la méfiance et la négligence avec laquelle certains enquêtés ont répondu au questionnaire ainsi que la non disponibilité des informations statistiques sur les réformes administrative et institutionnelle.

B-Revue de littérature

Nous clarifions d'abord les concepts qui touchent l'étude avant d'exposer les contributions antérieures.

B₁-Clarification des concepts fondamentaux

Il est important de clarifier quelques concepts en matière de réforme administrative et d'évaluation d'effets d'un programme.

✓ **Réforme**

Un processus de changement positif de comportements. (PSRAI 2011-2020)

✓ **Réforme administrative**

Elle est l'ensemble des actions sur les structures, les hommes et les valeurs, les normes, les procédures, les règles et les pratiques en vue d'une meilleure performance de l'Administration. (PSRAI 2011-2020)

La définition des concepts ci-dessous provient du «**Guide de la Planification, du Suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement**» élaboré par le PNUD (2009).

✓ **Suivi**

Le suivi est l'examen continu des progrès réalisés durant la mise en œuvre d'une initiative afin d'établir la conformité avec le plan et de prendre les décisions requises pour améliorer la performance.

✓ **Effet** : changement à court et moyen terme induit par une intervention.

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

✓ **Évaluation**

Une appréciation rigoureuse et indépendante des activités réalisées ou en cours visant à déterminer le niveau de réalisation des objectifs fixés et la contribution à la prise de décision.

✓ **Évaluation des effets**

Les évaluations des effets mesurent, comme leur nom l'indique, les effets, à savoir les résultats des programmes ; ces effets pouvant s'inscrire dans le court terme ainsi que dans le long terme.

✓ **Évaluation des impacts**

Les évaluations de l'impact d'un programme mesurent la différence entre ce qui a eu lieu et ce qui aurait eu lieu en l'absence du programme. Elles répondent à la question de savoir quels changements observés au sein de la population cible sont attribuables au programme.

✓ **Critères d'Évaluation ou Normes de Performance**

Ce sont des normes ou critères d'évaluation retenus pour apprécier les niveaux d'objectifs du cadre logique d'une intervention. Il s'agit de : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

La teneur de ces critères s'énonce comme suit :

- **Pertinence** : elle fait référence à l'importance de l'intervention par rapport aux besoins et aux priorités nationaux et des bénéficiaires.
- **Efficacité** : c'est la mesure du niveau des résultats (produits ou effets) escomptés de l'intervention autrement dit la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets. L'évaluation de l'efficacité implique trois (03) étapes fondamentales :
 - mesurer le changement dans les produits et les effets observés ;
 - attribuer ces changements ou progrès réalisés à l'intervention (évaluation du projet) ;
 - juger la valeur du changement (positive ou négative).
- **Efficiace** : c'est la mesure avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et temps) sont transformés de façon économe en résultats.
- **Durabilité** : elle mesure le degré auquel les bénéfices de l'intervention perdurent une fois que celle-ci est terminée.
- **Impact** : Il mesure les changements dans le développement humain et dans le bien-être des populations apportés, directement ou indirectement, prévus ou non, par les interventions de développement. Il génère des informations utiles à la prise de décision et soutient la recevabilité dans la réalisation des résultats.

B₂-Contributions antérieures

Dans cette rubrique, nous allons faire un inventaire critique des ouvrages lus des auteurs qui ont développé les concepts de l'évaluation des impacts et d'effets d'un projet/programme de diverses manières.

➤ **Évaluation des impacts d'un projet/programme**

► Selon la théorie de Baker Judy L. (2000), l'impact d'un projet est en référence à l'objectif global (finalité) c'est-à-dire au niveau le plus élevé de la hiérarchie des objectifs. Dans ce cadre, il faut attendre plusieurs années après l'exécution du projet/programme pour que commencent à apparaître les effets tangibles attendus. Dans un sens plus large, l'impact peut être en référence à une multiplicité de changements observables descriptibles qui contribuent à réduire la pauvreté et la vulnérabilité des ruraux (les bénéficiaires). On réalise donc l'évaluation des impacts intermédiaires qui sont aussi importants pour apprécier les effets induits par l'intervention.

En outre, l'appréciation de l'impact d'une intervention nécessite des délais plus longs et permet d'avoir une appréciation des effets d'une action au sens plus large (technique, économique, culturel, politique, écologique, social, sanitaire, etc.).

Cette analyse de l'impact n'a pas mis en exergue les critères d'évaluation et le dispositif de collecte d'informations auprès des groupes cibles qui ont subi l'intervention en vue de faire la comparaison avec un groupe témoins pour dégager les changements pouvant être attribués à celle-ci.

► Contrairement à la théorie de Baker Judy L., Denis Benjamin. (2008), définit d'abord ce qu'on entend par «Évaluer les résultats» et ensuite il présente les modèles à utiliser pour faciliter l'apprentissage par les organismes en charge des évaluations d'impacts relatives aux questions de sécurité et de criminalité au Québec.

Pour Benjamin, «évaluer les résultats», c'est mesurer quels ont été les «effets», les changements occasionnés par un projet. Ce type d'évaluation permet d'examiner si une intervention a modifié une situation ou un problème tel qu'il est planifié.

L'évaluation des résultats permet donc de tester objectivement ce qui a atténué le niveau de criminalité ou a amélioré la sécurité dans des milieux en provoquant des changements de connaissances, d'attitudes, de perceptions et de comportements chez certaines personnes et de vérifier si le projet a produit des effets imprévus. Dans le cadre de notre recherche, il s'agit pour nous de voir si les actions menées au titre du programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme administrative ont induit des effets sur les bénéficiaires et dans un sens plus large sur l'économie, la culture, l'environnement etc à travers la résolution du problème identifié.

Pour ce faire, il propose trois (03) modèles pour évaluer les résultats d'un projet.

Il s'agit du :

- modèle d'évaluation avec mesure des indicateurs après le projet ;

Ce modèle est relativement simple et n'a pas une base de comparaison car on effectue une seule mesure des indicateurs de résultats. Toutefois, on peut procéder à l'estimation de la valeur de l'indicateur de résultat avant le projet afin de mieux mesurer les effets attendus.

- modèle d'évaluation avec mesure des indicateurs avant et après le projet :

Il mesure l'effet d'un projet en recueillant les informations avec le même outil de collecte sur les indicateurs de résultats avant et après sa mise en œuvre. Ces deux (02) mesures échelonnées dans le temps permettent d'estimer si le résultat visé s'est produit dans l'intervalle du projet et d'en préciser l'ampleur. La différence entre les deux (02) états constitue l'effet ou l'impact attendu.

- modèle d'évaluation avec mesure des indicateurs avant et après le projet avec groupe témoin appliqué à l'intervention :

Ce modèle permet de comparer dans le temps la mesure d'un indicateur de résultat donné chez deux groupes ayant, idéalement, les mêmes caractéristiques et subissant les mêmes influences externes, à l'exception de leur exposition au projet. La différence mesurée entre ceux-ci ne s'explique logiquement que par l'influence du projet.

Le rôle du groupe non exposé au projet est précisément de suivre, approximativement, qu'elle aurait été l'évolution du problème sans l'intervention.

Il est important de préciser qu'il faut constituer un groupe témoin (groupe non exposé au projet) qui serait semblable au groupe exposé au projet en vue de mieux mesurer l'impact.

Ce troisième modèle permet de voir si un projet a véritablement, et à lui seul, occasionné un effet positif sur les bénéficiaires.

Le premier modèle concerne spécifiquement à la résolution de notre problème car il s'agit pour nous d'effectuer une seule mesure sur les indicateurs des résultats après la mise en œuvre de l'intervention aux fins d'analyser les effets induits par les actions du programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme administrative.

Quant au deuxième et troisième modèle, ils ne peuvent être adaptés à notre recherche pour des raisons de temps, d'absence d'informations sur les groupes cibles avant l'intervention et de moyens financiers.

► Certains auteurs comme Gertler Paul J., Martinez Sebastian, Premand Patrick, Rawlings Laura B., Vermeersch Christel M. J. (2011), ont davantage mis l'accent sur les changements provenant des relations de cause à effet. En effet, ils pensent que l'évaluation d'impact est un type particulier d'évaluation qui porte sur les questions de causalité. Elle est structurée autour de la question suivante : quel est l'impact (ou l'effet causal) d'un projet/programme sur un résultat donné ?

Pour eux, la dimension causale est primordiale car l'évaluation d'impact vise à déterminer quels changements peuvent être attribués directement et exclusivement au programme.

Par ailleurs, les évaluations d'impact permettent d'éclairer les responsables politiques pour des prises de décisions ultérieures sur les résultats obtenus (impacts).

Pour ces auteurs, les relations causales sont très importantes pour l'attribution des effets à l'intervention sans tenir compte des facteurs externes. Mais la détermination des effets à travers la collecte d'informations avant et après sur des groupes devrait être un gage pour assurer l'attribution directe ou non de ces effets à l'intervention. Cette méthode souffre de la collecte d'informations avant et après sur des groupes qui ont subi ou non l'intervention aux fins de faire la comparaison des résultats et mesurer au mieux les effets induits par celui-ci.

► Dans le même ordre d'idée que Denis Benjamin, les auteurs comme Chambert Robert, Karlan Dean, Ravallion Martin et Rogers Patricia. (2009) proposent une méthodologie de l'évaluation d'impact à travers différentes approches. Ces approches concernent les dispositifs expérimental, quasi expérimental, et non expérimental. Pour eux, chaque dispositif permet la collecte d'informations avant et après la mise en œuvre du projet/programme auprès des deux (02) groupes cibles appropriés.

Il s'agit par exemple du :

- groupe G_1 qui n'a pas subi le programme. En l'absence de l'intervention, on détermine le contrefactuel (résultats ou état des membres de ce groupe, soit Y_1).
- groupe G_2 qui a subi l'intervention. On détermine l'impact Y_2 du groupe à travers l'analyse des opinions des enquêtés.

La différence $\Delta Y = Y_2 - Y_1$ constitue l'impact résultant de la mise en œuvre de l'intervention en tenant compte des autres facteurs externes pouvant influencer l'exécution.

La présente méthodologie concerne le niveau supérieur de la hiérarchie des objectifs d'une intervention. Toutefois, elle peut être appliquée au niveau des objectifs spécifiques pour permettre l'analyse des effets attendus.

En résumé, les différentes méthodologies évoquées peuvent être adaptées à notre travail de recherche car elles concernent en partie au dispositif non expérimental pour réaliser la mono mesure sur un seul groupe témoins (qui a subi le programme) et sur lequel nous allons raisonner pour dégager les changements observables et descriptibles induits par l'exécution du programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme administrative. Toutefois, il est important de préciser qu'elles n'appellent pas les cinq (05) critères d'évaluation retenus en référence au modèle «projet-résultats» que nous avons développés pour la résolution globale de notre problématique.

➤ **Évaluation des effets d'un projet/programme**

Quant à l'évaluation des effets d'un projet/programme, les écrits des auteurs lus sont dans les lignes suivantes.

► Selon le *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*. (2002), l'évaluation des effets porte sur une série de projets, programmes et stratégies apparentés visant à atteindre un certain effet. Dans ce cadre, il s'agit d'évaluer comment et pourquoi les effets sont atteints ou non.

L'évaluation d'effets aide à préciser les facteurs sous-jacents qui ont une incidence sur la situation, les conséquences imprévues (positives et négatives) et à recommander des mesures afin d'améliorer la performance dans la programmation future et dégager des enseignements. Elle utilise des données de suivi «avant et après» sur des groupes témoins pour déterminer les effets induits par l'intervention.

L'évaluation des effets a pour but de dégager des leçons, des conclusions et recommandations en évaluant :

- les progrès accomplis dans la réalisation de l'effet ;
- les facteurs déterminant l'effet (influences concrètes).

Cette théorie nécessite plusieurs interventions pour réalisation d'un effet. Mais cette situation n'est pas toujours effective pour la production des effets induits par un projet/programme. Dans le cadre d'une seule intervention, il faut tenir compte de l'influence des facteurs externes pour mieux apprécier les effets directement attribuables à l'intervention.

► *Le Guide de Planification, du Suivi et de l'Évaluation Axé sur les Résultats de Développement.* (2009) vient préciser que les changements du développement induits par une intervention devraient contribuer à améliorer la vie des populations.

Dans ce sens, il précise que la détermination de ces changements requiert la collecte des informations «avant et après» auprès des groupes témoins nécessaires pour renseigner les critères d'évaluation (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact).

Cette méthode concerne également notre problématique car elle met l'accent sur les cinq (05) critères d'évaluation à renseigner pour dégager les effets positifs et négatifs et la collecte d'informations avant et après sur des groupes cibles témoins ayant subi ou non l'intervention en tenant compte des autres facteurs externes.

En somme, il ne faut pas confondre l'évaluation des impacts et celle des effets d'un projet/programme. La différence entre les deux (02) termes se situe au niveau de la hiérarchie des objectifs d'une intervention et des relations de causalité existant entre les impacts et effets. L'impact est en référence à l'objectif global alors que l'effet est lié aux extrants/produits/services obtenus. Il est important de souligner que les impacts proviennent de l'utilisation effets à court et à moyen terme en tenant compte des facteurs externes pouvant influencer la mise en œuvre de l'intervention.

Les différentes méthodes évoquées au niveau de l'évaluation des impacts peuvent donc être adaptées à l'évaluation des effets d'une intervention.

CHAPITRE II : Analyse des résultats et recommandations

Ce chapitre est consacré dans un premier temps à la présentation des résultats et dans un second temps à l'analyse des résultats et à la vérification des hypothèses pour formuler les suggestions et recommandations.

2.1-Présentation des résultats

Du traitement des données recueillies, nous présentons la restitution des principaux résultats obtenus.

2.1.1-Du niveau d'exécution des objectifs

Les réponses des enquêtés par rapport aux facteurs et limites liés à l'exécution des activités, à l'accessibilité, à la fonctionnalité et à l'application des outils obtenus se résument dans les tableaux et graphiques ci-après. Ces réponses concernent le volet I des deux (02) questionnaires.

Tableau N°6 : Facteurs favorables et limites liés à l'exécution des objectifs

FACTEURS FAVORABLES	RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES
CLARIFICATION DES MISSIONS DE L'ÉTAT			
-Volonté du Gouvernement -Constitution du 11 décembre 1990 (option pour un État de droit, de démocratie et libéral) -Recommandations des États Généraux de la Fonction Publique	Répertoire de sept (07) missions de l'État : celles à conserver, celles à partager et celles à transférer à l'initiative privée	missions non encore formalisées par des textes d'application	Réticence pour la mise en œuvre des missions retenues
	Responsabilisation des acteurs impliqués dans la gestion des affaires publiques en tenant compte de leurs capacités	Prise des lois sur la décentralisation	Absence de textes d'application
	Fixation des missions aux niveaux stratégique et opérationnel	Missions formalisées dans le décret fixant la structure type des ministères	Non prises en compte dans les décrets AOF des Ministères
RATIONALISATION, STABILISATION ET MODERNISATION DES STRUCTURES ADMINISTRATIVES			
-Volonté politique -Constitution du 11 décembre 1990 -Recommandations des États Généraux de la Fonction Publique -Accompagnement des PTF	Adoption du décret fixant la structure type des ministères	Tous les Ministères disposent leur décret AOF conformément au décret fixant la structure type des ministères	Réticence pour la mise en œuvre des réformes

FACTEURS FAVORABLES	RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES
-Ressources humaines disponibles			Existence de conflits d'attributions entre structures administratives
	Élaboration du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET)	Faible niveau de mise en œuvre du RHET à cause de la politisation de l'administration	-Administration décriée dans ses structures ; -Forte politisation
	Création d'un poste de Secrétaire General des Ministères (avec fixation de durée au poste de 5 ans) en vue de la séparation des fonctions politiques et techniques	Tous les ministères et Institutions de l'État	La durée a été réduite à 3 ans
	Création d'un poste de DPP avec délai de 3 ans au poste	Tous les Ministères	
	Simplification des actes administratifs (carnet de pension, plaque d'immatriculation, certificat environnemental)	Prise de textes d'application	Blocage dans la mise : résistance aux actions à mettre en œuvre

FACTEURS FAVORABLES	RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES
PROMOTION DES TIC			
-Volonté politique (projet e-gouvernement)	Création du Ministère des TIC	Ministères sont opérationnels	Faible coordination de la mise en œuvre des TIC
-Environnement technologique favorable	Création d'un site web du gouvernement	Site web fonctionnel	Mise à jour du site non régulière, non alimentée par les ministères et institutions de l'État
	Mise place d'un réseau intranet internet dans les Ministères	Mise en place de l'internet et de l'intranet fonctionnels dans tous les ministères	Faible taux de couverture de l'internet et de l'intranet
	Institutionnalisation de la création de la Direction de l'Informatique et du Pré archivage (DIP) (décret fixant la structure type) dans les ministères	la DIP n'est pas encore opérationnelle dans tous les Ministères	Faible coordination des actions engagées
CIRCULATION DE L'INFORMATION			
-Volonté politique -Fibre optique disponible	Création du réseau intranet dans les ministères	Création des Cellules informatiques dans les ministères	Faiblesse en énergie électrique et renouvelable

FACTEURS FAVORABLES	RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES
-Développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	Création de l'Agence des TIC		Faible taux de couverture du pays en réseau internet
	Mise en œuvre du travail collaboratif	Recours progressif au travail collaboratif dans les ministères et institutions	-Non appropriation de la bonne gestion du temps Mise en œuvre du travail collaboratif n'est pas encore effective dans tous les ministères
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES			
-Existence des ressources humaines compétentes -Document de politique nationale sur le développement des ressources humaines -OSD (2006) et DSCRП : (axe relatif au développement du capital humain)	Création des Directions des ressources Humaines (DRH) en remplacement des DAF qui se préoccupaient plus des finances (décret fixant la structure type des Ministères)	Création effective des DRH fonctionnelles dans les Ministères	Rareté des spécialistes en gestion des ressources humaines
	Adoption d'une politique de gestion prévisionnelle qui intègre la Gestion Axée sur les Résultats	Politique de gestion prévisionnelle adoptée	Défaut de mise en œuvre de la politique (moyens financiers surtout)
	Création d'un organe consultatif de gestionnaire des Ressources Humaines (conférence des	Réalisation du plan de formation (en cours dans certaines structures) suite à	Lenteur dans l'appropriation des principes du service public

FACTEURS FAVORABLES	RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES
	gestionnaires des ressources humaines)	l'audit organisation desdites structures	
	Création de la Direction de la Formation Continue des Agents de l'État (DFCAE) pour renforcer les capacités des agents de l'État	La DFCAE créée et opérationnelle sous la Direction Générale des capacités des Agents de l'État (DGCAE en relation avec la DGRCE)	Insuffisance de ressources financières
DÉMARCHE QUALITÉ			
-Volonté politique -Charte Africaine sur les principes et valeurs du service public -Secteur privé et société civile exigeants	-Décret fixant la structure type des Ministères -Elaboration de l'arrêté interministériel instituant la mise en place des SRU dans les ministères	Mise en application de l'arrêté interministériel par tous les ministères et institutions de l'État	Tous les ministères ne disposent pas encore de Service en Relation avec les Usagers (SRU)
	Référentiel de la démarche qualité	Le référentiel est validé avec tous les acteurs et est en cours de vulgarisation	Non disponibilité des acteurs pour la vulgarisation et son appropriation
	Formation des acteurs au niveau des secteurs pilotes (secteurs OMD : MS, MAEP, MEMP, MESRS et METFP) sur le référentiel	Formation est effective	Non disponibilité des ressources humaines

FACTEURS FAVORABLES	RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES
	Formalisation de la démarche qualité	Certification de la démarche est en cours	Ressources humaines et financières n'accompagnent pas le processus
	Élaboration des outils d'implantation de la démarche qualité	Validation des outils	Outils non encore validés par les acteurs
DÉCENTRALISATION/DÉCONCENTRATION			
<p>-Volonté politique</p> <p>-Constitution du 11 décembre 1990 (consécration de la création et de la libre administration des collectivités locales par des conseillers élus)</p> <p>(Cf. art 150, 151, 152,153 de la constitution 1990)</p> <p>-Textes de lois sur la décentralisation/déconcentration</p>	Adoption et mise en œuvre de la PONADEC	Prise d'actes et textes d'opérationnalisation de la politique	<p>-Défaut de prise de conscience</p> <p>-Absence d'accompagnement de la lecture des textes de décentralisation</p>
<p>-Espaces territoriaux viables (susceptibles de générer des impôts)</p>	Transfert des compétences et ressources financières aux communes au travers du Fonds d'Appui à la Décentralisation (FADEC)	Transfert progressif des compétences et ressources aux communes par les sectoriels OMD	Non utilisation judicieuse des fonds transférés par les élus locaux

FACTEURS FAVORABLES	RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES
	Élaboration des plans 2D (plan de déconcentration et décentralisation) et Plan Départemental de Développement Intersectoriel (PDDI)	Réalisation de la phase expérimentale dans le Mono. L'expérimentation dans les autres départements est en cours	Défaut de financement pour la mise en œuvre des plans 2D et des PDDI
PROMOTION DE LA BONNE GOUVERNANCE			
-Volonté politique -Vision Alafia Bénin 2025 -Constitution du 11 décembre 1990 -Unité nationale -OSD N° 1 de 2006	-Mise en place de toutes les institutions de la République du Bénin -Tenue à bonne date des élections	Toutes les institutions sont mises en place et opérationnelles	Absence d'un mécanisme de mise en œuvre de ladite charte
	Création du Haut-Commissariat de la Gouvernance Concertée (HCGC)	HCGC opérationnel	Organe non prévu par la constitution du 11 décembre 1990 et extérieur de l'exécutif
	Élaboration de la charte nationale pour la gouvernance du développement du Bénin (réhabilitation des valeurs éthiques et citoyennes)	Élaboration d'un mécanisme de mise en œuvre des quinze (15) valeurs contenues dans la charte	Non appropriation des valeurs

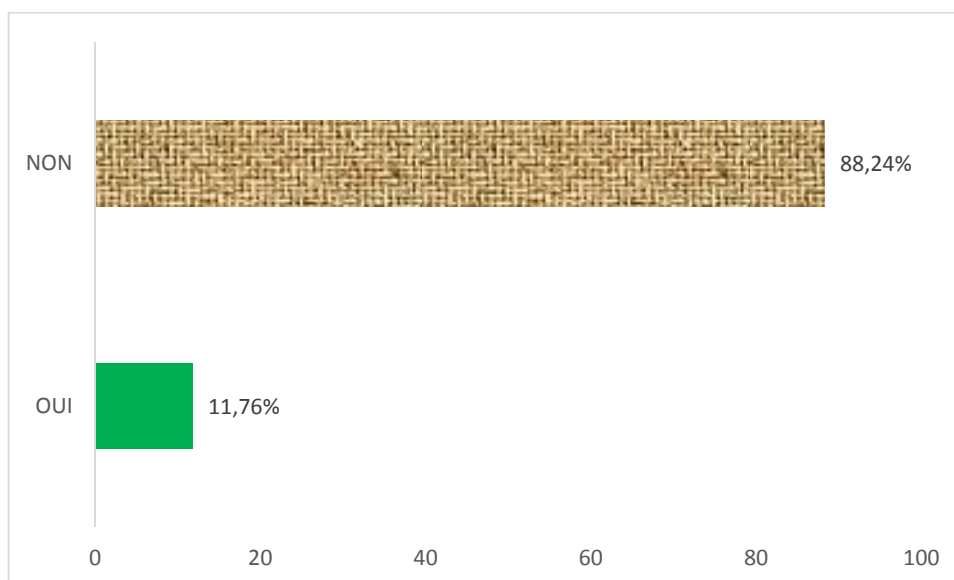
Source : DROPA/MTFPRAI (2014)

Tableau N° 7 : Accessibilité des outils obtenus

MODALITÉS	OUI	NON	RÉPONSES OBTENUES	EFFECTIF ENQUETÉ
Accessibilité	12	90	102	102
ENSEMBLE	12	90	102	102
FRÉQUENCE (%)	11,76	88,24	100	100

Source : Notre étude (2014)

Figure N°1 : Accessibilité des outils obtenus



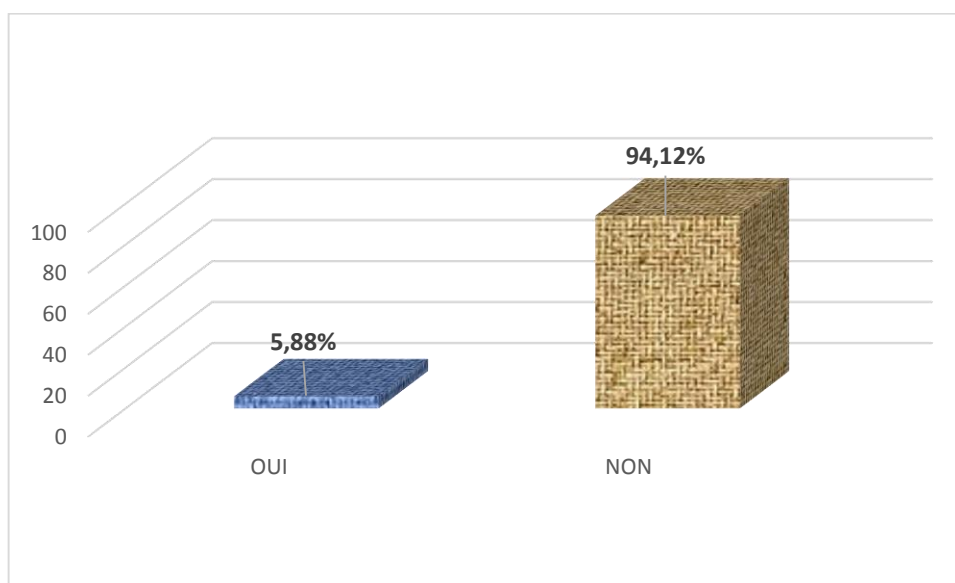
Source : Notre étude (2014)

Tableau N°8 : Fonctionnalité des outils obtenus

MODALITÉS	OUI	NON	RÉPONSES OBTENUES	EFFECTIF ENQUETÉ
Fonctionnalité	6	96	102	102
ENSEMBLE	6	96	102	102
FRÉQUENCE (%)	5,88	94,12	100	100

Source : Notre étude (2014)

Figure N°2 : Fonctionnalité des outils obtenus



Source : Notre étude (2014)

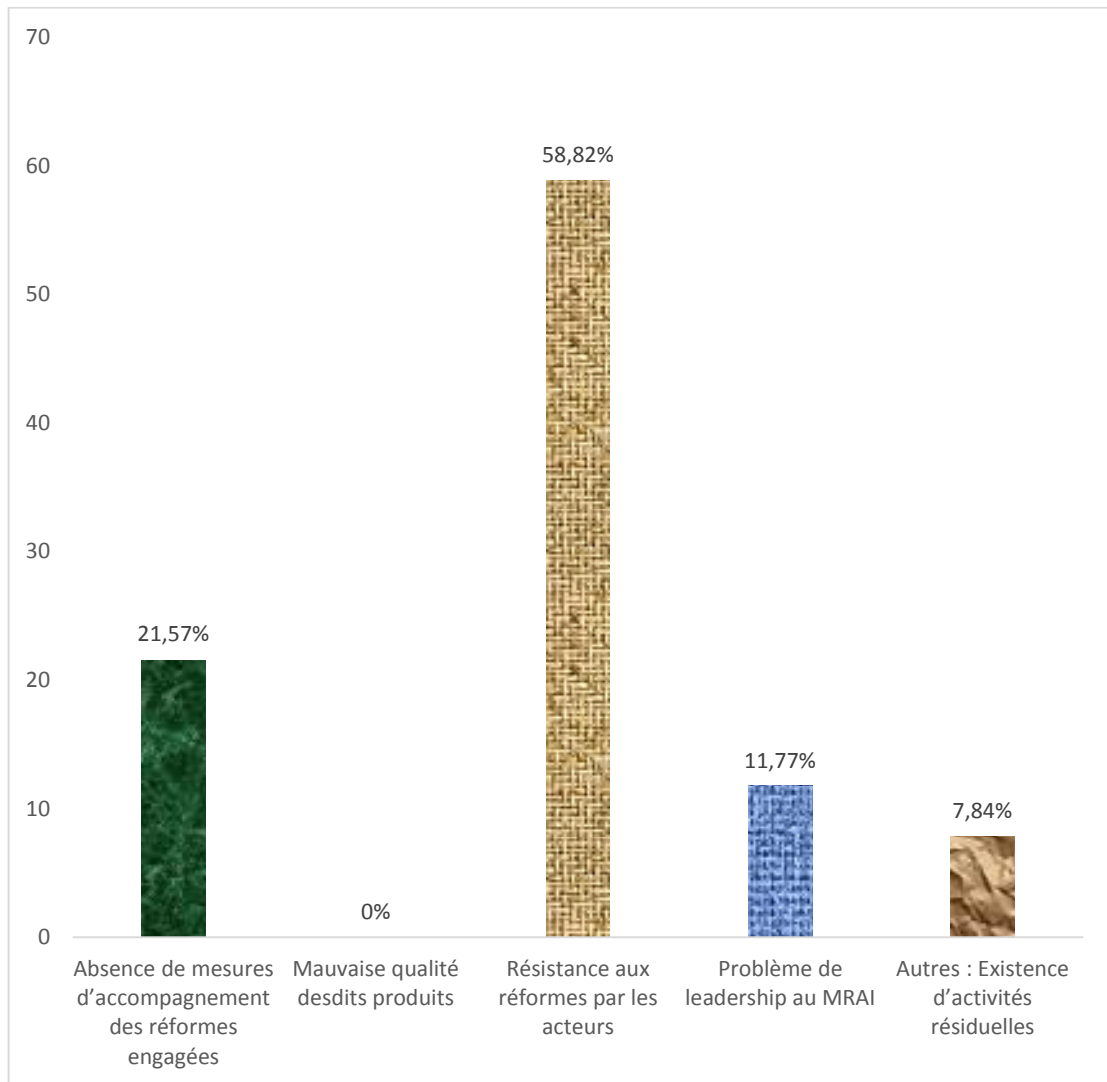
Le «non» représente 94,12% des répondants et reste majoritaire. Le «oui» a eu un taux de 5,88%.

Tableau N° 9 : Opinions sur le faible niveau d'exécution des objectifs

MODALITÉS	EFFECTIF	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE (%)
Absence de mesures d'accompagnement des réformes engagées	22	22	21,57
Mauvaise qualité desdits produits	-	-	-
Résistance aux réformes par les acteurs	60	60	58,82
Problème de leadership au MRAI	12	12	11,77
Autres : Existence d'activités résiduelles	8	8	7,84
ENSEMBLE	102	102	100

Source : Notre étude (2014)

Figure N° 3 : Opinions sur le faible niveau d'exécution des objectifs



Source : Notre étude (2014)

58,82% des répondants sont majoritaires et ont exprimé leurs opinions favorables pour la variable résistance aux réformes par les acteurs. L'absence de mesures d'accompagnement des réformes engagées représente les 21,57%. Le problème de leadership au MRAI, actuel MTFPRAI-DS, a obtenu 11,77% et l'existence d'activités résiduelles pour 7,84%.

2.1.2-De la difficulté d'appréciation des effets

Ici, il s'agit de présenter les résultats liés à la difficulté d'appréciation des effets prévus par les actions du programme.

Tableau N°10 : Limites et effets induits par les actions du programme

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
CLARIFICATION DES MISSIONS DE L'ÉTAT				
Répertoire de sept (07) missions de l'État : celles à conserver, celles à partager, celles à transférer à l'initiative privée	Missions non encore formalisées par des textes d'application	Réticence pour la mise en œuvre des missions retenues	-Blocage du transfert des ressources -Ralentissement du développement à la base.	80% des ministères sectoriels n'ont pas transféré les compétences et ressources financières aux communes
Responsabilisation des acteurs impliqués dans la gestion des affaires publiques en tenant compte de leurs capacités	Prise des lois sur la décentralisation	Absence de textes d'application	-Non autonomisation des structures déconcentrées et décentralisées -Responsabilisation des agents et élus locaux	

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
Fixation des missions aux niveaux stratégique et opérationnel	Missions formalisées dans le décret fixant la structure type des ministères	Non prise en compte dans les décrets AOF des ministères	-Confusion entre les activités des niveaux stratégique et opérationnel -Absence de synergie dans la conduite les initiatives communales	100% des missions fixées sont encore non appliquées
RATIONALISATION, STABILISATION ET MODERNISATION DES STRUCTURES ADMINISTRATIVES				
Adoption du décret fixant la structure type des ministères	Tous les Ministères disposent leur décret AOF conformément à la structure type des ministères	Réticence pour la mise en œuvre des réformes	-Réformes ne sont pas suivies par des actes concrets -Réduction de l'inflation des structures	100% des ministères sectoriels ont mis en œuvre la structure type
		Existence de conflits d'attributions entre structures administratives	Harmonisation et cohérence de l'organisation de l'action gouvernementale pour aller vers le développement	Les conflits d'attributions et les chevauchements entre structures éliminés

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
Élaboration du Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET)	Faible niveau de mise en œuvre du RHET à cause de la politisation de l'administration	-Administration décriée dans ses structures ; -Forte politisation	-Réussite ou amélioration de l'adéquation poste/profil -Les nominations aux hautes fonctions techniques échappent au répertoire	Plus de 95% des nominations aux hautes fonctions techniques échappent à la procédure d'appel à candidature
Création d'un poste de Secrétaire General des Ministères (avec fixation de durée au poste de cinq (05) ans) en vue de la séparation des fonctions politique et technique	Tous les ministères et Institutions de l'État	La durée a été réduite à trois (03) ans	-Non stabilisation du cadre nommé au poste de SGM -Perte d'information (car les SGM constituent la mémoire des ministères)	Tous les SGM sont remplacés après trois (03) années d'exercice de fonction au poste de SGM
Création d'un poste de DPP avec délai de 3 ans au poste	Tous les Ministères		Non stabilisation des cadres nommés au poste de DPP	

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
Simplification des actes administratifs (carnet de pension, plaque d'immatriculation, certificat environnemental)	Prise de textes d'application	Blocage dans la mise : résistance aux actions à mettre en œuvre	Insatisfaction des usagers/client	
PROMOTION DES TIC				
Création du Ministère des TIC	Ministères opérationnels	Faible coordination de la mise en œuvre des TIC	Modernisation de la communication de l'action gouvernementale	100% de sectoriels utilisent l'internet pour la gestion, le traitement et la communication des dossiers et documents administratifs
Création d'un site web du gouvernement	Site web fonctionnel	Mise à jour du site non régulière, non alimentée par les ministères et institutions de l'État	Promotion de l'action gouvernementale et de la destination Bénin (accès des étrangers aux actions du Gouvernement)	50% des ministères alimentent le site du Gouvernement
Mise place d'un réseau internet et intranet dans les ministères	Mise en place de l'internet et de l'intranet fonctionnels dans tous les ministères	Faible taux de couverture de l'internet et de l'intranet	-Amélioration du travail collaboratif au sein des ministères	-Célérité dans le traitement des dossiers -Zéro retard dans le traitement des dossiers

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
			et institutions de l'État -Retard dans le traitement et transmission des dossiers -Faible coordination des actions à l'interne	
Institutionnalisation de la création de la Direction de l'Informatique et du Pré archivage (DIP) (décret fixant la structure type) dans les ministères	La DIP n'est pas encore opérationnelle dans tous les Ministères	Faible coordination	-Mauvaise gestion informatique des informations (statistique) -Sécurisation, l'authentification et sauvegarde des informations et documents administratifs -Amélioration du travail collaboratif (Facilitation des	30% des ministères ont mis en place la DIP

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
			relations de travail) entre structures	
CIRCULATION DE L'INFORMATION				
Création du réseau intranet dans les ministères	Création des Cellules informatiques dans les Ministères	Faiblesse en énergie électrique et renouvelable	-Fluidité et cohérence de l'information -Blocage dans la gestion et le traitement informatique des données et dossiers administratifs -Amélioration de la circulation de l'information	-100% des ministères ayant mis en place les cellules informatiques -Trois (03) ministères (Plan, fonction publique, MEF) sur 26 ont recours au travail collaboratif
Création de l'Agence des TIC		Faible taux de couverture du pays en réseau internet	Accès difficile aux informations	Le travail collaboratif peu développé dans les structures dépourvues de réseau internet
Mise en place du travail collaboratif	Recours progressif au travail collaboratif dans les ministères et institutions	-Non appropriation de la bonne gestion du temps -Mise en œuvre du travail collaboratif n'est	-Cohérence dans la mise en œuvre du développement	

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
		pas encore effective dans tous les ministères	-Retard dans la gestion, le traitement informatique des données	
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES				
Création des Directions des ressources Humaines (DRH) en remplacement des DAF qui se préoccupaient plus des finances (décret fixant la structure type des Ministères)	Création effective des DRH fonctionnelles dans les Ministères	Rareté des spécialistes en gestion des ressources humaines	-Absence d'efficacité dans la gestion des ressources humaines -Amélioration de la gestion du personnel de l'État	100% des Ministères disposent d'une DRH
Adoption d'une politique de gestion prévisionnelle qui intègre la Gestion Axée sur les Résultats	Politique de gestion prévisionnelle adoptée	Défaut de mise en œuvre de la politique (moyens financiers surtout)	-Gestion prévisionnelle du personnel de l'État peu rationnelle et non performante -Meilleure connaissance et appropriation des aspects de développement des ressources humaines	

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
Création d'un organe consultatif de gestionnaire des Ressources Humaines (conférence des gestionnaires des ressources humaines)	Réalisation du plan de formation (en cours dans certaines structures) suite à l'audit organisation desdites structures	Lenteur dans l'appropriation des principes du service public	-Renforcement des capacités des agents -Optimisation du rendement des agents de l'État	5% des agents de l'État formés par an
Création de la Direction de la Formation Continue des Agents de l'État (DFCAE) pour renforcer les capacités des agents de l'État	La DFCAE créée et opérationnelle sous la Direction Générale des Capacités des Agents de l'État (DGCAE) en relation avec la DGRCE)	Insuffisance de ressources financières	Réduction du nombre des agents à former	
DÉMARCHE QUALITÉ				
-Décret fixant la structure type des Ministères -Élaboration de l'arrêté interministériel instituant la mise en place des SRU dans les Ministères	Mise en application de l'arrêté interministériel par tous les ministères et institutions de l'État	Tous les Ministères ne disposent pas encore de Service en Relation avec les usagers (SRU)	-Accroissement des plaintes des usagers -Les individus sont de plus en plus mal accueillis dans les structures	Taux de plaintes est accru de 5% deux (02) ans après la mise en œuvre du programme

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
Référentiel de la démarche qualité	Le référentiel est validé avec tous les acteurs et est en cours de vulgarisation	Non disponibilité des acteurs pour la vulgarisation et son appropriation	Insatisfaction grandissante des usagers/clients de l'administration et citoyens	
Formation des acteurs au niveau des secteurs pilotes (secteurs OMD : MS, MAEP, MEMP, MESRS et METFP) sur le référentiel	Formation assurée	Non disponibilité des ressources humaines	La qualité des prestations offertes aux usagers est mauvaise	
Formalisation de la démarche qualité	Certification de la démarche est en cours	Ressources humaine, financière n'accompagnent pas le processus	Accroissement de l'insatisfaction des usagers/clients	
Élaboration des outils d'implantation de la démarche qualité	Validation des outils	Outils non encore validés par les acteurs		0% des outils non mis en œuvre

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
DÉCENTRALISATION/DÉCONCENTRATION				
Adoption et mise en œuvre de la PONADEC	Prise d'actes et textes d'opérationnalisation de la politique	-Défaut de prise de conscience que le développement à la base favorise celui du niveau central -Absence d'accompagnement de la lecture des textes de décentralisation	Mise en œuvre de la décentralisation est compromise	
Transfert des compétences et ressources financières aux communes au travers du Fonds d'Appui à la Décentralisation (FADEC)	Transfert progressif des compétences et ressources aux communes par les sectoriels OMD	Non utilisation judicieuse des fonds transférés par les élus locaux	-Renforcement de la promotion de la décentralisation -Forte concentration -Bonne gestion administrative des collectivités locales	-Forte adhésion des collectivités locales -80% des ministères sectoriels n'ont pas transféré les compétences et ressources financières aux communes
Élaboration des plans 2D (plan de déconcentration et décentralisation) et Plan Départemental de	Réalisation de la phase expérimentale dans le Mono. L'expérimentation	Défaut de financement pour la mise en œuvre des plans 2D et des PDDI	-Mise en œuvre programmatique des actions de développement	

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
Développement Intersectoriel (PDDI)	dans les autres départements est en cours		-Synergie entre la programmation départementale et décentralisée -Faible productivité des mairies	
			-Autonomisation des administrations décentralisées et déconcentrées	
PROMOTION DE LA BONNE GOUVERNANCE				
-Mise en place de toutes les institutions de la République du Bénin -Tenue à bonne date des élections	Toutes les institutions sont mises en place et opérationnelles	Absence d'un mécanisme de mise en œuvre de ladite charte	Risque d'arbitraire	Un document de charte de gouvernance disponible
Création du Haut-Commissariat de la Gouvernance Concertée (HCGC)	HCGC opérationnel	Organe non prévu par la constitution du 11 décembre 1990 et extérieur de l'exécutif	Absence d'autonomie	100% des principes et valeurs non encore mis en œuvres
Élaboration de la charte nationale pour la gouvernance du	Mise en place d'un mécanisme de mise en	Non appropriation des valeurs	-Renforcement des capacités de tout le	Faible niveau d'appropriation des

RÉALISATIONS	NIVEAU DE MISE ŒUVRE	LIMITES	EFFETS	INDICATEURS
développement du Bénin (réhabilitation des valeurs éthiques et citoyennes)	œuvre des quinze (15) valeurs contenues dans la charte		corps social en matière de principes et valeurs contenus dans la charte -Amélioration du développement de la gouvernance au Bénin	principes et valeurs contenus dans la charte de tout le corps social

Source : DROPA/MTFPRAI (2014)

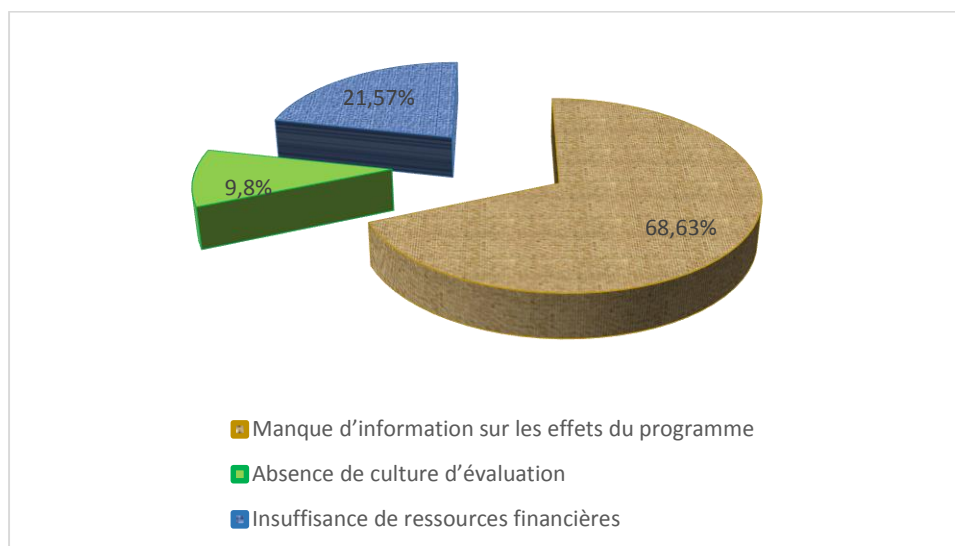
Ce tableau met en exergue les limites, les effets induits par le programme et les indicateurs d'effets.

Tableau N°11 : Opinions sur la difficulté d'apprécier les effets du programme

MODALITÉS	EFFECTIF	FRÉQUENCE ABSOLUE	FRÉQUENCE RELATIVE (%)
Manque d'information sur les effets du programme	70	70	68,63
Absence de culture d'évaluation	10	10	9,8
Insuffisance de ressources financières	22	22	21,57
ENSEMBLE	102	102	100

Source : Notre étude (2014)

Figure N° 4: Opinions sur la difficulté d'apprécier les effets du programme



Source : Notre étude (2014)

Le graphique ci-dessus montre que 68,63% des répondants ont choisi le manque d'information sur les effets du programme contre 21,57% pour l'insuffisance de ressources financières et 9,8% pour l'absence de culture d'évaluation.

2.2-Analyse des résultats et recommandations

2.2.1-Analyse des résultats

L'analyse des résultats est faite à travers le faible niveau de mise en œuvre des objectifs et aux changements induits par la mise en œuvre du programme.

A-Analyse du faible niveau de mise en œuvre des objectifs obtenus

Il s'agit pour nous de montrer à travers des éléments pertinents le faible niveau de mise en œuvre des objectifs du programme.

- Facteurs favorables et limites liés à l'exécution du programme

Les facteurs favorables participent à l'exécution du programme. Mais il faut remarquer que les limites constatées lors de l'exécution de ce programme ont affecté l'obtention des résultats et l'atteinte des objectifs fixés.

- Par rapport à l'accessibilité des outils obtenus

88,24% des opinions des répondants correspondent au «non» c'est-à-dire que les outils obtenus de l'exécution des objectifs sont inaccessibles.

- Par rapport à la fonctionnalité des outils obtenus

94,12% des usagers/clients de l'Administration estiment que les outils obtenus ne sont pas opérationnels.

Les différentes tendances évoquées laissent entrevoir que l'inaccessibilité et la non opérationnalisation des outils ont affecté la réalisation des objectifs.

Cette situation pourrait provenir de la résistance aux réformes engagées. Il faut préciser que certains acteurs de la réforme ne sont vraiment pas acquis à ces réformes car craignant que l'application de nouvelles mesures ne portent atteinte à leurs intérêts personnels.

Par ailleurs, l'existence d'activités résiduelles constitue également un frein à la réalisation des objectifs du programme.

En résumé, les outils issus de la mise en œuvre du programme ne sont ni appliqués, ni accessibles en raison de la résistance aux actions de réformes engagées. Cette situation ne favorise guère la bonne atteinte des objectifs fixés. Ainsi, nous pouvons dire que les objectifs du programme ne sont pas atteints.

B-Analyse des changements induits par la mise en œuvre du programme

L'analyse des changements consiste à faire ressortir les preuves liées à la difficulté d'appréciation des effets prévus par les actions du programme et à faire ressortir les effets attribuables audit programme.

- Par rapport à l'appréciation des effets du programme

68,63% des répondants optent pour «le manque d'information sur les effets attendus du programme» contre 21,57% pour l'insuffisance de ressources financières. Cette tendance s'explique par le manque d'informations sur les effets et l'absence des mesures d'accompagnement des réformes administrative et institutionnelle engagées. Elle peut également s'expliquer de la manière suivante : soit les évaluations ex-post sont prévues et ne sont pas réalisées en raison de l'insuffisance de moyens financiers ou soit, elles ne sont pas prévues dans le plan d'actions du programme. La réalisation de l'évaluation devrait permettre la prise de décision pour espérer impacter les populations cibles visées et s'assurer de la bonne atteinte de l'objectif global.

- Examen des critères d'évaluation des effets du programme

Ici, l'examen des critères d'évaluation des effets est fait à travers les éléments de la logique d'intervention du programme en faisant ressortir les difficultés liées à l'appréciation des effets prévus par le programme en intégrant les autres interventions et facteurs externes pouvant engendrer des conséquences. Il s'agit de :

Pertinence :

L'exécution du programme a permis d'obtenir quelques outils comme (répertoire des missions dévolues à l'État, simplification des procédures de délivrance des actes administratifs : carnet de pension, livret de bord, plaques d'immatriculation). L'application judicieuse de ces outils devrait contribuer à l'atteinte des objectifs préalablement fixés au regard du diagnostic posé par le Plan

Stratégique de la Réforme Administrative et Institutionnelle 2011-2020.

Les besoins à combler concernent l'élimination des conflits d'attributions entre structures, la stabilisation des postes, le développement stratégique de ressources humaines, la simplification des actes administratifs, le travail collaboratif entre structures, le développement à la base à travers le transfert des compétences et ressources financières aux communes, la performance de l'administration, la qualité des prestations offertes aux usagers et la promotion de la bonne gouvernance.

La pertinence des activités retenues dans le cadre de ce programme réside dans le fait que ces activités sont en cohérence avec les Orientations Stratégiques de Développement (OSD 2006-2011) : «Reconstruire l'Administration au service de l'intérêt général et de la promotion du secteur privé» (la première orientation des OSD 2006-2011 à la page 37), la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} génération) dont l'axe d'intervention s'énonce comme suit : Gouvernance Administrative, le Document de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (DSCRCP), le Programme d'Actions Prioritaires (PAP) du Gouvernement et les objectifs du Plan Stratégique de la Réforme Administrative et Institutionnelle (PSRAI) 2011-2020 de l'ex-MRAI.

Efficacité :

Les extrants/produits issus de la mise en œuvre du programme sont : répertoire des sept (07) missions dévolues à l'État, répertoire des hauts emplois et simplification des procédures de délivrance des actes administratifs (carnet de pension, livret de bord, plaques d'immatriculation), la structure type des ministères, le plan de transfert des compétences et ressources financières aux Communes, la Charte de gouvernance, l'arrêté interministériel portant la mise en place des SRU. Ces outils qui se rapportent aux objectifs contenus dans le PSRAI ne sont pas encore opérationnels pour contribuer à l'atteinte des objectifs fixés et à l'obtention des résultats escomptés.

Ainsi, nous pouvons conclure que les objectifs ne sont pas atteints et les résultats obtenus ne sont pas conformes aux prévisions en raison des limites relevées lors de l'exécution du programme. Le programme n'est pas efficace.

Efficiace :

L'examen de l'efficiace consistera à confronter les résultats obtenus (effets induits) aux ressources financières engagées.

L'ensemble des réformes engagées n'ont pas abouti en raison des limites relevées et de la résistance aux réformes engagées. Mais les progrès réalisés restent insuffisants et ne favorisent pas l'atteinte des objectifs du programme. Cette situation montre que les objectifs prévus ne sont pas égaux aux résultats attendus au terme de l'exécution du programme.

Par ailleurs, l'indice d'efficience qui est le rapport du taux moyen physique par le taux moyen d'exécution financière base ordonnancement est donné par la relation : $I = T_{mP}/T_{mOrd}$, avec $T_{mP} = 47\%$ et $T_{mOrd} = 65\%$ (les rapports de performance de l'ex-MRAI de la période allant de 2006 à 2012). Il est estimé à $0,723 < 1$; ce qui indique que les ressources financières ont été utilisées mais les résultats obtenus (extrants) ne sont pas obtenus à moindre coût.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons conclure que le programme n'est pas efficient.

Effets

L'analyse des changements induits par la mise en œuvre du programme est fondée sur les données du tableau N^o10 à travers les réalisations, limites et indicateurs en faisant ressortir les effets induits par le programme.

La lecture du tableau N^o10 : limites et effets induits par le programme, nous permet de faire l'analyse suivante :

La formalisation des missions n'est pas encore effective; ce qui peut entraîner la centralisation des missions de l'État et ne peut pas insuffler le développement à la base et au niveau national.

La plupart des nominations aux hautes fonctions techniques continuent d'être faites en marge du Répertoire des Hauts Emplois Techniques donc ne respectent pas encore la procédure d'appel à candidature. On se rend compte qu'il est loin d'être appliqué. La conséquence est que les fonctions techniques ne sont pas encore bien séparées des politiques.

La satisfaction des citoyens au regard des prestations administratives a connu des progrès et on note une volonté d'améliorer la qualité du service public. Mais la certification de la démarche n'est encore effective en raison de l'insuffisance de ressources financières. Cette situation pourrait compromettre la qualité des prestations offertes aux usagers de l'administration.

Il faut également préciser que les textes ne sont pas appliqués. Par ailleurs, les outils comme le SRU, le guide des usagers et les centres d'écoute ne sont pas effectivement mis en œuvre pour favoriser la satisfaction des citoyens.

La création du Ministère des TIC et de l'Agence des TIC devrait favoriser le développement de l'internet-intranet dans les administrations et institutions de l'État. Mais le constat est que la matière « énergie » reste insuffisante. Cette situation ne favorise pas le recours des sectoriels à l'utilisation de l'outil "travail collaboratif", un système intégré de traitement à distance des dossiers.

Un effort substantiel a été fait par la création des DRH, par la mise en place de l'organe de concertation. Dans la pratique, la gestion prévisionnelle des ressources humaines est loin d'être une réalité car on continue de faire des recrutements et reversements sans tenir compte des postes à pourvoir, des missions et des besoins en ressources humaines.

En ce qui concerne la bonne gouvernance, un effort est fait par la mise en place des institutions de la République (contre-pouvoir). Mais ce que l'on déploie c'est le risque des conflits car le non-respect des textes peut alimenter les divisions et peut être à la

base des conflits sociaux. Il faut aussi noter que l'absence d'un dialogue franc et sincère entre le Gouvernement et les acteurs surtout les syndicats peut être source de conflits.

En outre, les élections se tiennent à bonne date. Toutefois, le risque de clivage peut favoriser la régionalisation qui constitue une entorse à la bonne gouvernance, le socle du développement.

La constitution du 11 décembre 1990 a consacré l'effectivité de la décentralisation/déconcentration qui se traduit par l'élaboration et la mise en œuvre de la PONADEC. Le couple décentralisation/déconcentration souffre de l'absence de synergie.

La lenteur dans l'effectivité du transfert des compétences et ressources financières aux communes constitue un frein au développement local et donc au développement même de toute la nation. Soulignons que trois (03) ministères (ministère de la santé, de l'eau et de l'agriculture) sur cinq (05), soit 60%, ont transféré leurs compétences et ressources financières aux communes pour la phase pilote. Cette situation met à mal le développement à la base.

En outre, les réformes entreprises devraient nous amener à une croissance économique à deux (02) chiffres tant prôner par le Gouvernement. Cette vision est loin d'être réalisée et ne pourrait pas assurer la prospérité partagée ; ce qui ne favorise pas la réduction de la pauvreté et le développement de toute la nation.

Des résultats issus de la mono mesure occasionnelle réalisée sur le groupe cible visé (l'échantillon identifié) après l'exécution du programme, nous pouvons dire que l'application du programme sur l'échantillon a mis en exergue l'existence d'effets résultant à la

fois des limites et des réalisations (effets directs). Ces limites relevées sont légions et ont affecté les réalisations. Elles ont engendré des conséquences négatives découlant de la mise en œuvre des réformes engagées. Ainsi ces limites constituent donc les insuffisances liées à la difficulté d'appréciation des effets prévus par les actions du programme.

Par ailleurs, les autres interventions comme la **PONADEC** (pour contribuer au transfert des compétences et ressources financières aux Communes), le **projet e-gouvernement** (pour renforcer la promotion des TIC, le développement de l'internet et de l'intranet et le travail collaboratif entre structures), le **Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Réforme Institutionnelle, à la Veille Stratégique et de la Coordination des réformes** (pour contribuer au renforcement de la performance des Institutions de l'État et la mise en œuvre de sa composante Projet Gestion Axée sur les Résultats qui oriente la gestion des actions de réforme vers l'obtention des résultats) et le **facteur externe** "FADeC", un moyen pour faciliter la gestion des fonds de l'ensemble des bailleurs dans le cadre du transfert des compétences et ressources financières aux Communes ont contribué à la réalisation des effets induits par les actions du programme.

En résumé, la mise en œuvre du programme a engendré des effets positifs et négatifs. Ils sont entre autres :

Effets positifs

- renforcement des capacités de tout le corps social en matière de principes et valeurs contenus dans la charte ;

- amélioration du développement de la gouvernance au Bénin ;
- autonomisation des administrations décentralisées et déconcentrées ;
- meilleure gestion et administrative des collectivités locales;
- responsabilisation des agents et élus locaux ;
- réduction de l'inflation des structures ;
- harmonisation et cohérence de l'organisation de l'action gouvernementale pour aller vers le développement ;
- modernisation de la communication de l'action gouvernementale ;
- meilleure connaissance de l'action gouvernementale et de la destination Bénin (accès des étrangers aux actions du Gouvernement).

Effets négatifs

- confusion des activités entre les niveaux stratégique et opérationnel ;
- absence de synergie dans la conduite des initiatives communales ;
- blocage du transfert des ressources ;
- ralentissement du développement à la base ;
- les nominations aux hautes fonctions techniques échappent à la procédure d'appel à candidature ;
- non autonomisation des structures déconcentrées et décentralisées ;
- non stabilisation du cadre nommé au poste de SGM

- perte d'information au plan technique (car les SGM constituent la mémoire des Ministères) ;
- réformes non suivies par des actes concrets ;
- forte concentration des sept (07) missions l'État.

Durabilité

De l'analyse des effets, nous pouvons dire que le manque d'informations sur effets ne permet pas l'appréciation de ceux-ci. Il faut également préciser que les insuffisances notées lors de l'exécution du programme constituent un frein à la réalisation desdits effets.

Ainsi le caractère durable de ces effets n'est pas évident et peut être irréalisable. Toutefois, les effets positifs relevés pourraient contribuer à la réalisation de certains impacts du programme.

2.2.2-Vérification des hypothèses et recommandations

Elle est focalisée sur les deux hypothèses retenues.

A-Vérification de l'hypothèse N°1

Nous notons que les répondants (58,82%) ont opté pour le «oui» qui correspond à la «résistance aux réformes engagées» par rapport au faible niveau d'exécution des objectifs fixés.

Ce taux est supérieur au seuil d'hypothèse fixé, soit 50%. Nous pouvons dire que la cause probable qui explique mieux le

faible niveau des objectifs est celle de la «résistance aux réformes par les acteurs». L'hypothèse N^o1 est donc confirmée.

B-Vérification de l'hypothèse N^o2

68,63% des répondants estiment que le «manque d'information sur les effets du programme» est la cause qui explique la difficulté d'appréciation des effets et ce taux est supérieur au seuil d'hypothèse fixé, soit 50% ; ce qui confirme l'hypothèse N^o2.

C-Suggestions et recommandations

C₁-Suggestions

Elles concernent les points ci-après :

S₁ : Réorienter le programme en vue de s'assurer que les actions de réformes s'emboitent et riment avec la vision Alafia Bénin 2025 et de la bonne atteinte des objectifs fixés ;

S₂ : Engager les réflexions sur le portage de la réforme de l'État ;

S₃ : Faire le lobbying auprès des PTF en vue de mobiliser le financement complémentaire des actions de réforme ;

S₄ : Opérationnaliser les outils issus de la mise en œuvre du programme ;

S₅ : Améliorer la gouvernance centrale et décentralisée ;

S₆ : Promouvoir la culture d'évaluation des réformes engagées au sein du MTFPRAI-DS.

C₂-Recommandations

L'essentiel des recommandations concernent les points suivants :

- R_{1.1}** : Réajuster le plan d'actions et le budget du programme ;
- R_{1.2}** : Fixer un délai de prorogation du programme ;
- R_{1.3}** : Recruter et former le personnel qualifié ;
- R_{1.4}** : Sensibiliser tous les acteurs sur la nécessité d'appropriation du nouveau paradigme de la réforme administrative et institutionnelle ;
- R_{1.5}** : Renforcer les mesures d'accompagnement des initiatives de réformes engagées ;
- R_{2.1}** : Élaborer et mettre en place un cadre intégré de l'ensemble des réformes en vue de connaître la séquence, le dispositif de mise en œuvre et le portage de la réforme de l'État ;
- R_{3.1}** : Organiser une table ronde des PTF pour mobiliser un financement complémentaire en vue du redimensionnement du programme ;
- R_{4.1}** : Prendre les textes d'application sur le transfert des compétences et ressources financières aux Communes, le RHET et les procédures administratives simplifiées ;
- R_{4.2}** : Formaliser les sept (07) missions issues des résultats de la Clarification des Missions de l'État afin de permettre la séparation des fonctions techniques et politiques et fixer celles qui reviennent à l'initiative privée ;
- R_{5.1}** : Élaborer un mécanisme de mise en œuvre des principes et valeurs contenus dans la charte nationale de gouvernance pour le développement du Bénin ;

R_{5.2} : Organiser un dialogue franc et sincère avec tous les acteurs notamment les syndicats pour le renforcement de la bonne gouvernance ;

R_{6.1} : Sensibiliser les acteurs en charge de la réforme de l'État sur la nécessité d'évaluer les réformes engagées ;

R_{6.2} : Former les acteurs sur des thématiques de l'évaluation ;

R_{6.3} : Réaliser l'évaluation des réformes engagées à la fin de chaque semestre.

CONCLUSION

Les initiatives de réformes administrative et institutionnelle engagées depuis 2006 devraient permettre la mise en place d'une administration moderne et plus performante au service de l'intérêt général et la satisfaction des citoyens.

Mais force est de constater qu'au terme de l'exécution du Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative, la plupart des objectifs fixés ne sont pas atteints. Il en est de même pour les effets attendus. Face à cette situation, il est difficile d'apprécier les changements prévus par le programme car les progrès réalisés ne sont pas significatifs pour combler les attentes des bénéficiaires et contribuer à l'atteinte de l'objectif global du programme.

Ainsi, on se demande si la mise en œuvre du programme est concluante.

En effet, au-delà de cet examen des effets des actions du programme, les autorités à divers niveaux, les Bailleurs et les membres de l'Unité de gestion et les autres parties prenantes de l'intervention devraient impérativement procéder à l'appréciation de l'exécution du programme afin de prendre des mesures correctives qui s'imposent et des décisions fondées visant à impacter le quotidien des béninois et s'assurer de la mise en place d'une administration de développement.

Dans ce sens, nous nous demandons qu'au-delà des efforts consentis, n'est-il pas nécessaire de procéder à une appréciation du programme pour des prises de décisions ultérieures visant

l'atteinte de son objectif global ? Jusqu'à quand la réforme de l'État deviendra une réalité ?

Ces préoccupations interpellent le Gouvernement, les acteurs de la réforme administrative et institutionnelle, les bailleurs, les bénéficiaires, la société civile, la population béninoise et autres parties prenantes du programme à une volonté manifeste et une refonte de mentalité pour donner une chance de réussite à la réforme de l'État qui est une nécessité impérieuse pour le développement harmonieux et durable de la nation béninoise.

BIBLIOGRAPHIE

I-Ouvrages généraux

1. Baker, JUDY L. *Évaluation de l'impact des projets de développement sur la pauvreté*. Manuel à l'attention des praticiens. Banque Mondiale, Washington, D.C.(2000) ;
2. Denis, Benjamin. *Guide d'évaluation des projets-prévention des problèmes de sécurité et de criminalité*. Dépôt légal-Bibliothèque et Archives nationales du Québec, ISBN 978-2-550-52510-3 (PDF), (2008).
3. Gertler, Paul J., Martinez, Sebastian., Premand, Patrick., Rawlings, Laura B., Vermeersch, Christel M. J. *l'Évaluation d'Impact en Pratique*. Banque Mondiale (2011) ;
4. Chambert, Robert., Karlan, Dean., Ravallion, Martin., Rogers, Patricia. *Initiative internationale pour l'évaluation d'impact*. c/o Global Development Network, Post Box No. 7510, Vasant Kunj P.O., New Delhi – 110070, Inde
Tél. : +91-11-2613-9494/6885, www.3ieimpact.org (juillet 2009)

II-Ouvrages spécialisés

1. *Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, Bureau de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement, One United Nations, Plaza New York, NY 10017, USA (2002) ;
2. PNUD. *Guide de la Planification, du Suivi et de l'Évaluation Axée sur les Résultats du Développement*, (2009) ;
3. PNUD. *Guide pour les évaluateurs d'effets*. (2002) ;

III-Rapports

- 1-MRAI. *Rapports d'activités*. (2006 et 2007)
- 2-MRAI. *Rapports de performance du Ministère*. (2008, 2009, 2010, 2011 et 2012)

IV-Mémoires

1. Adéromou, Toussaint E. *Évaluation d'impacts des cantines scolaires gouvernementales sur la scolarisation des enfants : cas de la Commune de Pobè*, Mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Projets, ÉNAM-UAC (2008) ;
2. Alley, Eugène. *Amélioration de la gestion du Programme d'Appui à la Mise en œuvre de la Réforme Administrative*, Mémoire de fin de formation, cycle II, Gestion des Projets, ÉNAM-UAC (2011).

ANNEXES

Listes des annexes

I : Questionnaire de l'Unité de Gestion du programme

II : Questionnaire des usagers de l'Administration

III : Organigramme de la DPP

IV : Organigramme de la DROPA

V : Activités du programme

**ANNEXE 1 : Questionnaire de l'Unité de gestion
du programme**

Ce questionnaire a été conçu pour la collecte des données auprès des membres de l'Unité de gestion du Programme et autorités du MFPTRAI-DS en vue de disposer des informations nécessaires pour aborder l'objet de la présente recherche. Nous vous prions donc de bien vouloir contribuer à la collecte des données, en répondant aux questions ci-après.

Questionnaire

I-Volet « Objectifs du Programme »

1-) Dans nos travaux de recherche sur le Programme, nous avons constaté que les objectifs fixés ne sont pas atteints. Veuillez remplir le tableau ci-après.

OBJECTIFS	FACTEURS FAVORABLES	LIMITES (difficultés)
Définition et répartition plus rationnelles des missions et des fonctions étatiques		Existence d'activité résiduelle
Harmonisation et modernisation accrues des structures et de la définition du travail		
Appropriation de la culture de service au sein de l'Administration publique		
Gestion des ressources humaines plus stratégique, transparente, objective et équitable		
Contribution à l'amélioration de la démarche qualité dans l'Administration		

2-) Quelles appréciations faites-vous de la réalisation de ces objectifs ?

Satisfaisant Peu Satisfaisant Non Satisfaisant

3-) Les produits techniques obtenus comme le répertoire des hauts Emploi, les procédures simplifiées, le répertoire des missions dévolues à l'État (missions à partager et à conserver), l'arrêté de la structure type des ministères pour rationaliser les structures administratives, l'arrêté de la mise en place la mise en place des Services en Relation avec les Usagers (SRU),

a- Sont-ils accessibles ?

Oui Moyennement Non

b- Sont-ils fonctionnels ?

Oui Moyennement Non

Si non pourquoi ?

-Résistance aux réformes

-Absence de mesures d'accompagnement

Autres.....

.....

4-) A ce jour, quels sont les résultats concrets obtenus (auxquels vous êtes parvenu) ?

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

Y a-t-il des insuffisances ? Oui Non

Si oui, quelles sont vos propositions de solutions pour pallier à ces insuffisances ?

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

5-) La mise en œuvre du Programme a permis d'obtenir certains produits techniques de qualité tels que le Répertoire des Hauts Emplois Techniques (RHET) et ses outils d'application, un répertoire des missions dévolues à l'État (CME), la simplification de certaines procédures administratives, la mise en place de la démarche qualité dans les structures administratives ; mais force est de constater qu'aucun de ces produits n'est véritablement opérationnel (appliqué) sur le terrain. Selon vous, quelles sont les raisons qui peuvent expliquer une telle situation ?

- Résistance aux réformes engagées par les acteurs.
- Absence de mesures d'accompagnement des réformes engagées.
- Mauvaise qualité desdits produits.
- Problème de leadership au MRAI.

Autres (à préciser)

II-Volet «difficulté d'apprécier les effets et évaluation du Programme»

6-) Avez-vous mené (au moins une fois) une étude d'effets du programme d'appui à la mise en œuvre de la réforme administrative ?

Oui Non

Si oui, quelles sont les conclusions de cette étude ?

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

Si non, pourquoi n'avez-vous pas fait une telle étude depuis la mise en place du programme ?

-Insuffisance de moyens financiers

-Autres-----

7-) Comme l'étude n'est pas réalisée, l'appréciation des effets serait difficile. Selon vous quelles sont les raisons qui peuvent expliquer cette situation ?

Insuffisance de moyens financiers

Manque d'information sur les effets

Absence de culture d'évaluation

Autres (à préciser)

.....
.....

8-) L'Unité de gestion du Programme dispose-t-elle un mécanisme de suivi-évaluation des activités qu'elle réalise ?

Oui Non

Si oui, en quoi ce mécanisme consiste-t-il et quelles sont ses faiblesses selon vous?

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

Si non, pourquoi l'Unité de gestion du Programme ne dispose-t-elle pas d'un tel mécanisme ?

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

9-) Le programme que vous coordonnez dispose-t-il d'un cadre logique ?

Oui Non

Si oui, quels sont les indicateurs objectivement vérifiables qui y sont contenus ?

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

Si non, comment vérifiez-vous l'atteinte des indicateurs ?

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

10-) a-Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils adaptés (en cohérence) aux politiques et visions du Ministère et aux priorités nationales ?

b-Quelles appréciations faites-vous de la pertinence de l'ensemble des objectifs du programme ?

Pertinent Pas pertinent

11-) a-Dans quelle mesure les résultats et objectifs du programme ont été atteints ou susceptibles d'être atteints ?

b- Quelles appréciations faites-vous de l'atteinte de l'ensemble des objectifs du programme ?

Satisfaisant Peu satisfaisant Non satisfaisant

12-) a-Dans quelle mesure les résultats du programme ont été livrés avec les ressources les moins coûteuses possibles ?

b-Comment appréciez-vous la dépense effectuée par rapport à l'obtention des résultats ?

Satisfaisant Peu satisfaisant Non satisfaisant

13-) Quelles appréciations faites-vous de l'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires deux (02) années après l'exécution du programme ?

Satisfaisant Peu satisfaisant Non satisfaisant

14-) Dans quelle mesure les effets ont un caractère durable ?

15-) Quelles sont les changements opérés par la mise en œuvre du Programme ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

III-Autres

16-) Vos propositions pour améliorer les activités du Programme (pour réorienter le programme)

.....

.....

.....

.....

Merci pour votre collaboration

ANNEXE 2 : Questionnaire des usagers

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin du cycle II en Gestion des Projets à l'ÉNAM, nous avons choisi de mener une réflexion sur le thème : «Évaluation d'impacts du Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative». Une étude sur un thème aussi important ne peut se réaliser avec succès sans votre participation. De ce fait, nous vous prions de bien vouloir apporter votre modeste contribution à la réalisation de cette étude en répondant au questionnaire ci-après.

QUESTIONNAIRE

I-Volet « Objectifs du Programme »

1-) Quel est votre structure ?

MS	<input type="checkbox"/>	MEF	<input type="checkbox"/>
MEAP	<input type="checkbox"/>	MISPC	<input type="checkbox"/>
MHUFLEC	<input type="checkbox"/>	MESFTPRIJ	<input type="checkbox"/>
MTPT	<input type="checkbox"/>	MEMP	<input type="checkbox"/>
MCCTI	<input type="checkbox"/>	MCRI	<input type="checkbox"/>
MEE	<input type="checkbox"/>	MTFPRAI-DS	<input type="checkbox"/>
MDEAP	<input type="checkbox"/>	MECGCCRPRNF	<input type="checkbox"/>
MCTIC	<input type="checkbox"/>	MUHA	<input type="checkbox"/>
MAT	<input type="checkbox"/>	MERPMEDEP	<input type="checkbox"/>
MECESRS	<input type="checkbox"/>	MCAAT	<input type="checkbox"/>
MJLDH	<input type="checkbox"/>	MJSL	<input type="checkbox"/>
MAEIAFBE	<input type="checkbox"/>	MICPME	<input type="checkbox"/>
MFASSNHPTA	<input type="checkbox"/>	MDGLAAT	<input type="checkbox"/>
MCMEJF	<input type="checkbox"/>	MPR/CO-OMD-ODD	<input type="checkbox"/>
SOCIÉTÉ CIVILE	<input type="checkbox"/>		

2-) a-) Avez-vous connaissance du Programme d'Appui à la mise en œuvre de la Réforme Administrative ? Oui Non

b-) Si oui quels sont ces objectifs ?

1. La définition et une répartition plus rationnelles des missions et des fonctions étatiques.

2. Une harmonisation et une modernisation accrues des structures et de la définition du travail.

3. L'appropriation d'une culture de service au sein de l'Administration publique.

4. Une gestion des ressources humaines plus stratégique, transparente, objective et équitable.

5. La mise en place de la démarche qualité dans l'Administration publique.

6. Autres

3-) Quelles appréciations faites-vous de la réalisation de ces objectifs ?

Satisfaisant Peu Satisfaisant Non Satisfaisant

4-) Les produits techniques obtenus comme le répertoire des hauts Emploi, les procédures simplifiées, le répertoire des missions dévolues à l'État (missions à partager et à conserver), l'arrêté de la structure type des ministères pour rationaliser les structures administratives, l'arrêté de la mise en place la mise en place des Services en Relation avec les Usagers (SRU),

c- Sont-ils accessibles ?

Oui Moyennement Non

d- Sont-ils fonctionnels ?

Oui Moyennement Non

Si non pourquoi ?

-Résistance aux réformes

-Absence de mesures d'accompagnement

Autres.....

.....

II-Volet «Changements sur les bénéficiaires»

5) Avez-vous connaissance des effets du programme?

Oui Non

Si oui citez quelques-uns ?

Si non, pourquoi?

Difficultés d'appréciation des effets

Autres-----

Selon vous quelles sont les raisons qui peuvent expliquer cette situation ?

Insuffisance de moyens financiers

Absence d'information sur les effets

Absence de culture d'évaluation

Autres (à préciser)

6-) Quels sont selon vous les changements (à court et moyen terme) qui ont amélioré vos conditions de vie ?

.....

.....

.....

7-) Quels sont selon vous les changements (à court et moyen terme) qui ont affecté vos conditions de vie ?

.....

.....

.....

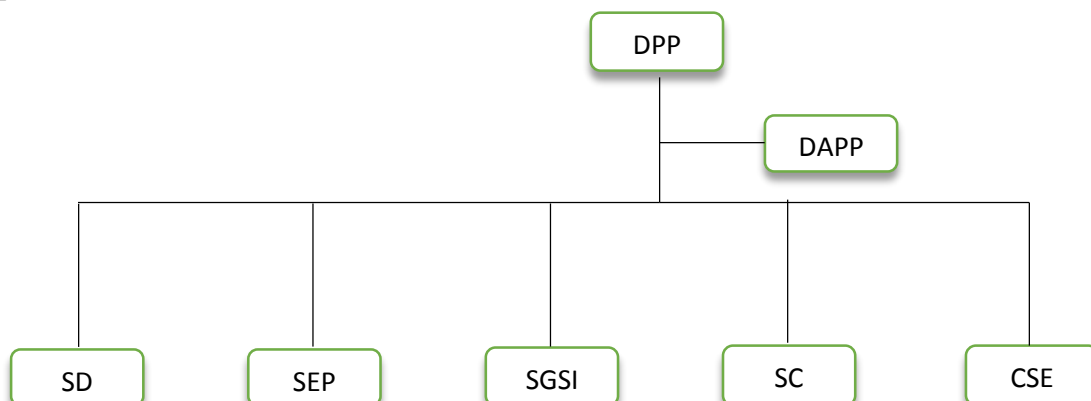
8-) Vos suggestions et recommandations pour la durabilité des produits du Programme

MERCI POUR VOTRE COLLABORATION

ANNEXE 3 : Organigramme DPP

L'organigramme de la DPP se présente comme suit :

Figure N°5 : Organigramme de la Direction de la Programmation et de la Prospective



LÉGENDE :

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DA/DPP : Directeur Adjoint de la Direction de la Programmation et de la Prospective

SD : Secrétariat de Direction

SEP : Service des Études et de la Prospection

SC : Service de la Coopération

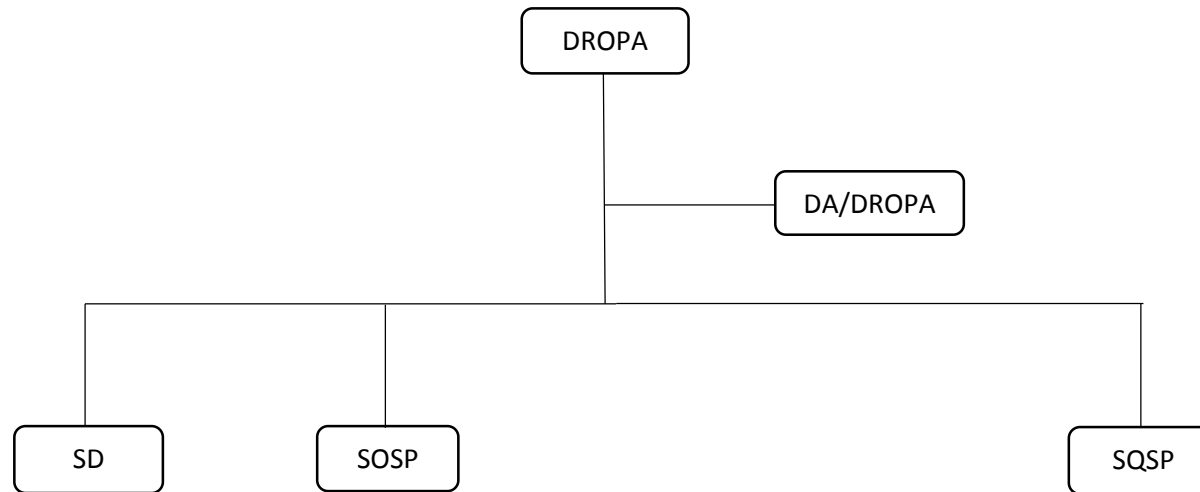
SGSI : Service de la Gestion des Systèmes information

CSE : Cellule de Suivi-Évaluation

Source : DPP/MTFPRAI-DS

ANNEXE 4 : Organigramme de la DROP

Figure N° 6 : Organigramme de la DROPA



LÉGENDE :

DROPA : Direction des Réformes de l'Organisation et des Procédures Administratives

DA/DROPA : Directeur Adjoint de la Direction des Réformes de l'Organisation et des Procédures Administratives

SD : Secrétariat de Direction

SOSP : Service Organisation administrative et de la Simplification des Procédures

SQSP : Service Qualité des Services Publics

Source : DPP/MTFPRAI-DS

ANNEXE 5 : Activités du programme

Tableau N^o12 : Activités du Programme

ACTIVITÉS
1-Rationalisation, stabilisation des structures et l'organisation administratives
1.1 Vulgarisation du projet de décret fixant la structure type des Ministères
1.2 validation du projet de loi sur l'organisation générale de l'Administration Publique
1.3 Transmission du projet de loi portant organisation générale de l'Administration Publique à l'Assemblée Nationale
1.1 Examen des projets de textes réglementaires
1.2 Élaboration d'un guide d'élaboration des projets de textes portant AOF des structures
1.3 Formation des acteurs aux principes de rédaction des textes législatifs et réglementaires
1.4 Validation et adoption des projets de décret fixant la durée au poste des titulaires des fonctions techniques ciblées
1.5 Évaluation du fonctionnement des cellules de suivi évaluation et de passation de marchés
1.6 Réalisation de l'audit organisationnel des structures déconcentrées
1.7 Élaboration des normes de fonctionnement des structures déconcentrées
2-Opérationnalisation des résultats de la clarification des missions de l'Etat
2.1 Généralisation de l'élaboration des plans de transfert des compétences et des ressources aux autres Ministères
2.2 Appui à la mise en œuvre des plans de transfert des compétences et des ressources aux Communes
2.3 Organisation des ateliers de formation des responsables des structures déconcentrées sur leurs rôles d'assistance conseil
2.4 Organisation des ateliers de formation des acteurs (ministères et collectivités locales) à l'élaboration des cahiers de charge

ACTIVITÉS
2.5 Réalisation d'une étude sur les accords de partenariat entre l'Administration Centrale et les autres composantes de l'Etat
2.6 Affinement des organigrammes fonctionnels des Ministères
3-Simplification des procédures administratives
3.1 Analyse et simplification des procédures par les équipes techniques interministérielles
3.2 Élaboration du guide d'information des usagers sur les actes simplifiés
3.3 Appui à la mise en place d'un système informatisé de gestion de la scolarité, de la formation et des œuvres universitaires
3.4 Appui à l'implantation du Service des Relations avec les Usagers clients dans sept (07) Ministères pilotes
3.5 Formation des gestionnaires des SRU
3.6 Institution d'un « label service de qualité » doté de prix à tous les échelons de la hiérarchie de l'Administration publique
3.7 Élaboration d'un plan de communication relatif aux SRU
3.8 Mise en place des SRU dans les structures décentralisées et déconcentrées
3.9 Renforcement des capacités des gestionnaires des Collectivités locales en matière d'amélioration de la qualité des prestations fournies aux citoyens
3.10 Appui à l'expérimentation de nouvelles procédures simplifiées
3.11 Réalisation d'enquêtes satisfaction
3.12 Formation sur la démarche qualité
3.13 Mise en place de cercle de qualité dans les ministères
4-Impulsion de la gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines dans l'administration publique
4.1 Renforcement des capacités des membres du comité ad'hoc sur la nouvelle procédure de dotation des hauts emplois techniques

ACTIVITÉS
4.2 Mise en place du dispositif de pérennisation du système de dotation des hauts emplois techniques en collaboration avec MTFP
4.3 Apurement et actualisation du répertoire des emplois statutaires en collaboration avec le MTFP
4.4 Définition d'une nouvelle procédure de recrutement dans la fonction publique
4.5 Élaboration d'une base de données sur les titulaires des hauts emplois techniques et cadres ayant occupés de hautes fonctions
4.6 Renforcement des capacités des responsables à divers niveaux des structures administratives en leadership, en gestion du temps, en déontologie administrative et en développement personnel
5-Promotion de la bonne gouvernance
5.1 Élaboration de la Charte Nation de Gouvernance pour le Développement du Bénin
5.2 Vulgarisation et appropriation de la Charte par tout le corps social
5.3 Élaboration d'un mécanisme de mise en œuvre de la Charte
5.4 Mettre en œuvre les valeurs contenues dans la Charte
6- Promotion de la Décentralisation /déconcentration
6.1 Généralisation de l'élaboration des plans de transfert des compétences et des ressources aux autres Ministères
6.2 Appui à la mise en œuvre des plans de transfert des compétences et des ressources aux Communes
6.3 Organisation des ateliers de formation des responsables des structures déconcentrées sur leurs rôles d'assistance conseil
6.4 Organisation des ateliers de formation des acteurs (ministères et collectivités locales) à l'élaboration des cahiers de charge
6.5 Réalisation d'une étude sur les accords de partenariat entre l'Administration Centrale et les autres composantes de l'Etat

ACTIVITÉS
6.6 Affinement des organigrammes fonctionnels des Ministères
7-Démarche qualité
7.1 Élaboration du document de projet
7.2 Mise en place des SRU
7.3 Certification de la démarche qualité
8-Promotion des TIC
8.1 Création d'un site web du gouvernemental
8.2 Mise place d'un réseau intranet internet dans les Ministères
8.3 Institutionnalisation de la création de la Direction de l'Informatique et du Pré archivage (DIP) (décret fixant la structure type) dans les ministères
8.4 Création du réseau intranet dans les Ministères
8.5 Mise en œuvre le travail collaboratif

Source : DROPA/MTFPRA (2014)

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DÉCLARATION	ii
DÉDICACE	iii
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES TABLEAUX	x
LISTES DES FIGURES	xi
RÉSUMÉ DE L'ÉTUDE	xii
SOMMAIRE	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : ÉTAT DES LIEUX	3
1.1- Identification du problème	3
1.1.1-Observations du stage	3
A-Description du Programme	3
<i>A₁-Composantes du programme</i>	3
<i>A₂-Objectifs</i>	4
<i>A₃-Résultats attendus</i>	5
<i>A₄-Cadre logique du programme</i>	6
<i>A₅-Principales réalisations</i>	11
B-Forces et faiblesses	14
<i>B₁-Faiblesses liées à l'exécution du Programme</i>	14
<i>B₂-Forces liées à l'exécution du programme</i>	15
1.1.2-Inventaire des capacités organisationnelles	17
A-Synthèse des problèmes	17
B-Regroupement des problèmes en centre d'intérêts	18
C-Justification du thème et résolution globale de la problématique	20
<i>C₁-Justification du thème</i>	20
<i>C₂-Vision globale de résolution de la problématique</i>	21
1.2-Description du problème	22
1.2.1-Cadre théorique de l'étude	22
A-Problématique	22
B-Objectifs et hypothèses de recherche	26
<i>B₁-Objectifs</i>	26
<i>B₂-Hypothèses</i>	27
1.2.2-Méthodologie et revue de littérature	29

A-Méthodologie et outils de collecte de données	29
<i>A₁-Méthodologie</i>	29
<i>A₂-Analyse des problèmes spécifiques et seuil d'hypothèse</i>	30
<i>A₃-Outils de collecte des données</i>	30
<i>A₄-Difficultés rencontrées et limites de l'étude</i>	34
B-Revue de littérature	35
<i>B₁-Clarification des concepts fondamentaux</i>	35
<i>B₂-Contributions antérieures</i>	38
CHAPITRE II : Analyse des résultats et recommandations	46
2.1-Présentation des résultats	46
2.1.1-Du niveau d'exécution des objectifs	46
2.1.2-De la difficulté d'appréciation des effets	57
2.2-Analyse des résultats et recommandations	71
2.2.1-Analyse des résultats	71
A-Analyse du faible niveau de mise en œuvre des objectifs obtenus	71
B-Analyse des changements induits par la mise en œuvre du programme	72
2.2.2-Vérification des hypothèses et recommandations	81
A-Vérification de l'hypothèse N°1	81
B-Vérification de l'hypothèse N°2	82
C-Suggestions et recommandations	82
<i>C₁-Suggestions</i>	82
<i>C₂-Recommandations</i>	83
CONCLUSION	85
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	89