



REPUBLIQUE DU BENIN

@@@@@@@@

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

@@@@@@@@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

@@@@@@@@@@@@

**ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE**

@@@@@@@@@@@@@@@@

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION  
Management

Filières  
Gestion de Projets

THEME

CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT  
DU SYSTEME DE SUIVI DES  
PROJETS ET PROGRAMMES INSCRITS  
AU PORTEFEUILLE DU MICPME

REALISE ET SOUTENU PAR :

Hervé FINGBE

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE :

**M. Alphonse H. KAKPO**  
DPP/ MICPME

DIRECTEUR DE MEMOIRE :

**M. Polyane LADJO**  
Chargé de cours à l'ENAM  
DRH/ MAEIAFBE

Février 2013

## **IDENTIFICATION DU JURY**

**PRESIDENT :**

**VICE-PRESIDENT :**

**MEMBRE :**

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

## DEDICACE

- A mon père **Anatole FINGBE**, il me manque de mots pour t'exprimer ma reconnaissance. Merci pour tes conseils.
  
- A ma mère **Félicité FINGBE née PADONOU**, qui a fait preuve d'endurance et d'esprit de sacrifice tout au long de ma formation, que ce mémoire soit pour toi le fruit de tes sacrifices ;
  
- A mes frères et à ma sœur, je vous assure de mes sentiments fraternels. Puisse le seigneur nous unir dans l'amour et dans la paix profonde ;
  
- A mes cher(e)s ami (e)s, pour vos sacrifices ;
  
- Au personnel de la Direction de la programmation et de la prospective du Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises ;

Je vous dédie ce mémoire.

Trouvez ici l'expression de mon affection.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail de recherche, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à l'égard des personnes qui nous ont encouragé et soutenu. Nos remerciements vont principalement à l'endroit de :

- ✓ Monsieur **Polyane LADJO**, pour avoir assuré la direction de ce mémoire. Nous manquons de mots pour vous témoigner toute notre profonde gratitude.
- ✓ Docteur **Etienne AHOANKA**, Directeur de l'ENAM. Merci pour votre soutien.
- ✓ Tous les enseignants de l'ENAM qui ont assuré jusqu'à ce jour nos différentes formations.
- ✓ Tous les membres de jury pour l'honneur qu'ils nous font, en acceptant d'évaluer ce travail de recherche.
- ✓ Monsieur **Alphonse Houessou KAKPO**, Directeur de la programmation et de la prospective du MICPME qui nous a permis de faire notre stage dans sa direction. Nous lui exprimons notre sincère gratitude pour les précieux conseils qu'il nous a prodigués.
- ✓ Monsieur **Honoré OUNSOUGAN**, responsable chargé du suivi-évaluation du MICPME qui nous a encadrés au cours de notre stage et dont la grande disponibilité a été pour nous une source de motivation constante tout au long de notre travail.
- ✓ Tout le personnel du MICPME.
- ✓ Tout le personnel de la DDP/MICPME qui nous a apporté son soutien.

## LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

<b>AOF</b>	:	Attributions, Organisation et Fonctionnement.
<b>BCEAO</b>	:	Banque Centrale des Etats de l’Afrique de l’Ouest
<b>BM</b>	:	Banque Mondiale
<b>BP</b>	:	Budget-Programme
<b>CDMT</b>	:	Cadre de Dépense à Moyen Terme
<b>CNEEP</b>	:	Comité National de suivi de l’Exécution et de l’Evaluation des Projets et Programmes
<b>CSE</b>	:	Cellule de Suivi-Evaluation
<b>DPP</b>	:	Direction de la Programmation et de la Prospective
<b>DSCR</b>	:	Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
<b>ENAM</b>	:	Ecole Nationale d’Administration et de Magistrature
<b>MICPME</b>	:	Ministère de l’Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises
<b>OMD</b>	:	Objectifs du Millénaire pour le Développement
<b>OSD</b>	:	Objectifs Stratégiques de Développement
<b>PCC</b>	:	Plan de Consommation des Crédits
<b>PIB</b>	:	Produit Intérieur Brut
<b>PIP</b>	:	Programme d’Investissement Public
<b>PNUD</b>	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PPM</b>	:	Plan de Passation des Marchés

<b>PPTE</b>	:	Pays Pauvres Très Endettés
<b>PTA</b>	:	Plan de Travail Annuel
<b>PTAB</b>	:	Plan de Travail Annuel Budget
<b>PTF</b>	:	Partenaires Techniques et Financiers
<b>SHIP</b>	:	Système Harmonisé d'Informations sur les Investissements Publics

## LISTE DES TABLEAUX

**Tableau n°1** : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....27

**Tableau n°2** : Choix de la problématique.....28

**Tableau n°3** : Tableau de Bord de l'Etude.....51

## GLOSSAIRE DE L'ETUDE

**Activité** : Séquence de travail exécutée dans le cadre d'un projet en vue d'obtenir des réalisations spécifiques par la mise en œuvre de moyens financiers, matériels et humains.

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

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

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

**Efficienc**e : L'efficienc

**Evaluation** : Examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer

l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs prises de décisions.

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

**Projet** : C'est une entreprise planifiée composée d'un ensemble d'activités interdépendantes et coordonnées, conçues pour atteindre un objectif spécifique dans le cadre d'un budget donné au cours d'une période donnée.

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

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

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

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

- le suivi et l'évaluation se distinguent par la nature de l'information recherchée;
- le suivi fournit les données de base à l'évaluation ;
- le suivi et l'évaluation sont indépendants et complémentaires ;
- l'évaluation peut examiner l'efficacité du système de suivi ;
- le suivi et l'évaluation ne sont efficaces que lorsqu'une cohérence se dégage au niveau du choix des indicateurs (indicateurs de suivi et indicateurs d'évaluation), au niveau des instruments et techniques de mesure.

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

**Suivi** : Processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

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

## RESUME

L'Etat béninois, à travers le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME), a multiplié les efforts pour la réduction de la pauvreté par l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmes de développement. Pendant de nombreuses années, plusieurs projets et programmes de développement ont été mis en œuvre par trois anciens départements qui ont été fusionnés en mai 2011, en un seul département. Ainsi, en 2012, le MICPME dispose dans son portefeuille PIP, de neuf (09) projets et programmes.

Toutefois, la pauvreté semble ne pas reculer, et l'impact de ses projets et programmes, assortis d'importantes ressources mobilisées, est peu perceptible. Cette situation amène à s'interroger sur la pertinence de ces interventions et l'efficacité du système de suivi de la mise en œuvre des projets/programmes. Il est donc nécessaire de jeter un regard rétrospectif et prospectif sur le système de suivi des projets et programmes du MICPME. C'est dans cette optique que s'inscrit notre réflexion sur le sujet «**Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME**»

L'étude diagnostique du système actuel de suivi des projets et programmes du MICPME a fait ressortir beaucoup de points forts dont certains méritent d'être relevés. Cependant, on y note aussi quelques limites dont notamment le peu de fiabilité des données ou informations produites par les points focaux de suivi-évaluation, le non respect des délais de production et de diffusion des rapports de suivi et la performance limitée des agents de la Cellule de Suivi- Evaluation.

La recherche de solutions à ces différents problèmes spécifiques nous a conduits à formuler, dans le cadre de notre travail, des hypothèses de recherche.

Au terme de notre étude, nous avons proposé des approches de solutions assorties de recommandations pour améliorer la mise en œuvre du système et une pérennisation de ses acquis.

## SOMMAIRE

<b>Introduction Générale</b> .....	1
<b>Chapitre Préliminaire : Cadre institutionnel de l'étude, Observations de stage et Ciblage de la problématique</b> .....	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de Stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude.....	6
Paragraphe 2 : Restitution du mécanisme de fonctionnement de la Cellule de Suivi-Evaluation du MICPME.....	14
Section 2 : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	24
Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et Spécification de la Problématique.....	24
Paragraphe 2 : Formulation du sujet et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	29
<b>Chapitre Premier : Cadre théorique, Méthodologie de l'étude et Présentation des données</b> .....	32
Section 1 : Objectifs de l'étude et méthodologie adoptée.....	33
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude.....	33

Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée.....	36
Section 2 : Présentation des données.....	42
Paragraphe 1 : Restitution des résultats et limites des données.....	42
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et éléments de diagnostic.....	48
<b>Chapitre Deuxième : Approches de solutions et Conditions de mise en œuvre.....</b>	<b>58</b>
Section 1 : Approches de solutions.....	54
Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes.....	54
Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°2 et n°3.....	57
Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	59
Paragraphe 1 : Suggestions à l'endroit des pouvoirs publics.....	59
Paragraphe 2 : Suggestions à l'endroit des acteurs impliqués dans le système de Suivi-Evaluation.....	62
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>66</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>68</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>82</b>

# INTRODUCTION GENERALE

La problématique de l'efficacité de l'action publique et la recherche de la performance sont aujourd'hui des constantes dans la réflexion des pouvoirs publics aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés. En Afrique, cette réflexion revêt une acuité particulière et imprègne tous les travaux de recherche depuis près d'un demi-siècle.

Au Bénin, et surtout au cours des années 90, il a été paradoxal de noter l'existence de contre performance économique et sociale prononcée malgré l'accroissement des dépenses publiques affectées aux actions visant la croissance économique, la réduction de la pauvreté et l'amélioration du bien-être de la population. Mais depuis le début de ce siècle, avec la prise de conscience des acteurs de la vie socio-économique, des réformes ont été entreprises dans différents secteurs et domaines en vue de corriger les insuffisances constatées. Dans les domaines spécifiques de la chaîne des projets et programmes, de planification, des dépenses publiques, et dans celui de la chaîne de Suivi-Evaluation, les réformes engagées visent à relever le niveau de performance des programmes et actions en faveur du développement. C'est dans ce cadre qu'une réforme globale a été initiée avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers et est fondée essentiellement sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Conscient des nombreux défis à relever, l'Etat Béninois à travers le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME) a multiplié les efforts pour la réduction de la pauvreté par l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans ses différents départements. Ainsi, en 2012, le MICPME dispose dans son portefeuille PIP de neuf (09) projets et programmes. Toutefois, la pauvreté semble ne pas reculer et l'impact de ces projets et programmes assortis d'importantes ressources mobilisées est peu perceptible. Cette situation pose des doutes, non seulement sur la pertinence et l'efficacité de ces interventions mais

aussi et surtout sur la mise en œuvre des projets/programmes du Ministère. Dans ce contexte, la grande question qui se pose aujourd'hui est celle de savoir si le dispositif de suivi des projets/programmes du MICPME est efficace.

C'est en réponse à ces préoccupations que nous avons décidé de réfléchir sur le sujet : «**Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME**». Pour ce faire, trois (03) principaux critères ont servi de base pour l'appréciation de l'efficacité du système de suivi existant. Il s'agit de la disponibilité des données ou des informations souhaitées, la fiabilité des données ou des informations livrées et enfin, la rapidité de livraison desdites données et informations souhaitées auprès des demandeurs.

Les résultats de notre réflexion sont présentés en trois (03) chapitres. Le chapitre préliminaire fait l'état des lieux de l'existant en termes de dispositif de suivi des projets et programmes. Ce diagnostic est assorti d'une vision globale de résolution de la problématique du suivi des projets et programmes au MICPME.

Le chapitre premier traitera du Cadre Théorique de l'Etude, de l'Approche Méthodologique adoptée dans le cadre de nos travaux, et la Présentation des données de notre étude.

Le chapitre deuxième enfin, sera consacré, d'une part aux approches de solutions aux problèmes identifiées, et d'autre part aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

**CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE  
INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE,  
OBSERVATIONS DE STAGE ET  
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Au terme de la formation théorique au cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), il nous est prescrit de faire un stage pratique pour renforcer et mettre à l'épreuve les connaissances acquises. Il est alors permis à chacun de choisir une institution qui a un rapport avec notre centre d'intérêt.

Ainsi, nous avons choisi le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME). Dans ce Ministère, nous sommes restés à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) où nous avons appris beaucoup de choses. C'est finalement compte tenu de notre thème que nous avons été placés à la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE) où nous nous sommes intéressés à la problématique de la contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME.

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps, la description du cadre institutionnel de l'étude et les observations de stage (section 1), puis dans un second temps, le ciblage de la problématique et la détermination d'une vision globale de sa résolution (section 2).

## **Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage**

La présentation portera de façon générale sur le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME), et de manière spécifique sur la Cellule de Suivi-Evaluation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) qui a été notre lieu de stage (paragraphe 1). Cette présentation sera assortie de la restitution du mécanisme de fonctionnement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME (paragraphe 2).

## **Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude**

Ce paragraphe sera abordé en deux volets : un cadre général (A) et un cadre Spécifique (B).

### **A- Cadre général de l'étude : Le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME)**

#### **➤ Historique du Ministère**

Avant l'avènement du Renouveau Démocratique, les Structures Etatiques dépendaient du Conseil National Révolutionnaire (CNR) qui en définissait les règles et modes de fonctionnement.

Mais avec l'adoption de la Constitution béninoise du 11 décembre 1990 et conformément au décret n°96-402 du 18 septembre 1996 fixant les structures de la présidence de la République et des Ministères, de profondes réformes ont été engagées au niveau des missions ministérielles.

C'est dans ce but que par décret n°98-427 du 25 septembre 1998, le Ministère du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme(MCAT) a été créé. Le 02 novembre 1999, un nouveau décret n°99-513 a été pris dans le cadre de la création d'un Ministère chargé de la coordination de l'Action Gouvernementale, du Plan, du Développement et de la Promotion de l'Emploi(MCCAGPDPE).

Dans le même sens, le décret n°2000-562 du 16 Novembre 2000 est intervenu pour fixer les modalités d'organisation et de fonctionnement d'un nouveau département ministériel en charge de l'Industrie et des Petites et Moyennes Entreprises (MIPME).

Avec l'évolution de l'environnement socio-économique, de nouveaux défis se sont imposés au gouvernement qui doit rechercher constamment la performance au niveau de ses programmes de développement.

Pour cela, des aménagements ont été apportés depuis l'année 2001 au mode de fonctionnement ainsi qu'aux attributions de certains départements ministériels ; ceci a conduit à la fusion des secteurs de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi communément appelé MICPE.

Le souci d'insuffler un nouveau dynamisme aux secteurs industriel et commercial et d'assurer une synergie entre eux, a conduit le gouvernement, à l'ère du changement, à créer un nouveau département en charge de l'Industrie et du Commerce appelé MIC par décret n°2006-387 du 27 juillet 2006. La volonté de l'Etat de donner la chance à chaque secteur stratégique a conduit à la création de trois (03) nouveaux départements ministériels :

- Ministère du commerce par décret n°2009-179 du 05 Mai 2009
- Ministère de l'Industrie créé par décret n°2009-180 du 05 Mai 2009
- Ministère de la promotion du secteur privé par décret n°2009-181 du 05 Mai 2009.

En mai 2011, après la réélection du Président de la République, et dans le souci d'insuffler un nouveau dynamisme aux secteurs industriel, commercial et des Petites et Moyennes Entreprises et d'assurer une synergie entre eux, le Gouvernement, en fusionnant ces trois départements en un seul département, crée un nouveau ministère appelé le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME).

Tel peut être décrit la genèse du Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises(MICPME).

➤ **Mission et attributions du Ministère**

Selon l'article 1<sup>er</sup> du TITRE PREMIER, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans les domaines de l'industrie, du commerce, et de la promotion des petites et moyennes entreprises et du secteur privé.

A ce titre, il est chargé de :

- définir, en liaison avec les autres ministères concernés et sous son contrôle, les politiques industrielles, commerciales, de promotion des petites et moyennes entreprises et du secteur privé ;
- contribuer, en relation avec les autres ministères concernés, à l'amélioration continue de l'environnement réglementaire, institutionnel et économique des entreprises et de l'investissement dans les domaines de l'industrie, du commerce, de la promotion des petites et moyennes entreprises et du secteur privé ;
- favoriser par divers mécanismes existants et/ou à promouvoir, le développement des échanges commerciaux avec l'extérieur en vue d'améliorer la balance commerciale du Bénin ;
- prendre des dispositions pour plus de modernisation du commerce intérieur en vue d'assurer à ses acteurs plus de bien-être et contribuer plus significativement à la réduction de la pauvreté ;
- assurer le suivi des entreprises industrielles et commerciales privatisées ou mises en location-gérance et veiller au respect par elles, des obligations contractuelles portant notamment sur l'utilisation des matières premières locales et la réalisation de nouveaux investissements en liaison avec la structure nationale chargée des opérations de dénationalisation ;

- contribuer à l'adoption d'une fiscalité favorable au développement des entreprises ;
- assurer la représentation et la défense des intérêts de la République du Bénin au sein de divers organismes internationaux œuvrant pour le développement des activités industrielles, commerciales et de promotion des petites et moyennes entreprises et du secteur privé ;
- susciter, définir ou assurer la fonctionnalité de divers mécanismes de concertation et de collaboration avec les acteurs concernés, dans le cadre de la promotion et de la dynamisation des secteurs de l'industrie, du commerce, des petites et moyennes entreprises et du secteur privé ;
- appuyer le développement du secteur privé, en relation avec les autres ministères concernés ;
- assurer la promotion de toutes activités de transformation industrielle de matières premières brutes ou semi-ouvrées, locales ou importées, particulièrement des activités de transformation des matières premières d'origine agricole et minière ainsi que leur commercialisation, en relation avec les autres Ministères concernés ;
- encourager la croissance et le développement des entreprises nationales vers les marchés régionaux et internationaux et les accompagner dans leurs efforts ;
- contribuer à éliminer les obstacles d'ordres politique, administratif, réglementaire, technique et logistique qui entravent le développement et les initiatives locales dans les domaines de l'industrie, du commerce et de la promotion des petites et moyennes entreprises et du secteur privé ;
- appuyer et accompagner les entreprises dans la recherche de financement ou dans les négociations sur les plans national, régional et international ;
- promouvoir le développement de l'entrepreneuriat ;

- œuvrer à la mise en place et au respect des normes sanitaires et phytosanitaires qui régissent le commerce international ;
- promouvoir l'utilisation de capacités productives jusqu'alors sous utilisées dans les entreprises ;
- contribuer à assurer la cohérence des politiques qui sont menées dans les autres secteurs avec celles qui relèvent du Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises ;
- contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'une politique nationale d'intégration régionale.

Pour mieux accomplir sa mission le MICPME s'organise et définit le fonctionnement de cette organisation.

#### ➤ **Organisation et Fonctionnement du Ministère**

Pour mieux accomplir sa mission, le MICPME dispose dans son article 2 du titre II que : le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises comprend :

- le Ministre
- les services et personnes directement rattachés au Ministre
- le Cabinet du Ministre
- l'Inspection Générale du Ministre ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales ;
- les Directions Générales ;
- les Directions Techniques ;
- les Directions Départementales de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises ;
- les Organismes et entreprises sous tutelle ;
- les Organes consultatifs et délibératifs nationaux.

S'agissant de notre thème : « contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME », nous avons été mis à la disposition de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) qui est la direction centrale dont relève la Cellule de Suivi-Evaluation où nous avons fait notre stage.

## **B- Cadre Spécifique de l'étude : état des lieux de la question**

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

La Direction de la Programmation et de la Prospective a pour mission de suivre l'exécution des projets et programmes à travers la Cellule de Suivi-Evaluation et de faire des évaluations.

Suivant l'article 40 de l'AOF du MICPME, La Direction de la Programmation et de la Prospective assure la gestion du processus de planification du Ministère.

A ce titre, elle est chargée de :

- collecter, traiter et diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans le domaine de compétence du Ministère, notamment par rapport aux attentes et besoins des clients/usagers ;
- animer les processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation du Ministère ;
- élaborer, suivre et évaluer, en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégique et opérationnel du Ministère ;

- élaborer, suivre et évaluer un budget-programme à partir des plans stratégique et opérationnel du Ministère et du Cadre des Dépenses à Moyen Terme(CDMT) ;
- élaborer, en liaison avec les Directions Techniques et Départementales, les programmes et projets ;
- assurer le suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère ;
- mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du Ministère ;
- veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des programmes et des projets du Ministère.

Elle est dirigée par un spécialiste en Planification Stratégique, Gestion des Projets ou Suivi-Evaluation.

Le Directeur de la Programmation et de la Prospective est assisté par un Adjoint. Elle comprend également :

- un Secrétariat ;
- un Service des Etudes et de la Prospective(SEP) ;
- un Service de la Programmation (SP) ;
- un Service de Gestion du Système d'Information(SGSI) ;
- une Cellule de Suivi-Evaluation des Projets-Programmes du Ministère (CSEPP) ;
- un Service de la Coopération (SC) ;

### ➤ **Présentation de la Cellule de Suivi-Evaluation des Projets-Programmes (CSEPP)**

La Cellule de Suivi-Evaluation des Projets-Programmes est régie par les dispositions de l'Arrêté n°005/MC/DC/SGM/DPP/DRFM/SP du 19 Avril 2010

Portant Création, Attributions, Composition, et Fonctionnement des Structures de Pilotage de la Réforme Budgétaire au Ministère de Commerce. Elle a pour mission d'assurer, pour l'ensemble du Ministère et en collaboration avec toutes les structures concernées, la centralisation et la synthèse des indicateurs du suivi, et l'évaluation des impacts des politiques et stratégies de développement, notamment en matière de réduction de la pauvreté.

A ce titre, elle est chargée :

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

Le système de Suivi-Evaluation des projets et programmes du MICPME est organisé à deux niveaux, à savoir, le niveau central et le niveau déconcentré.

Le Niveau Central est constitué de la Cellule de Suivi-Evaluation, et d'un Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) qui est placé sous la supervision du Ministre. Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) est chargé de définir les orientations générales et les priorités des Budgets-Programmes au regard des politiques sectorielles, de coordonner

l'élaboration des Budgets-Programmes et du plan d'opérationnalisation du ministère (Plan de Travail Annuel, Plan de Consommation des Crédits, et Plan de Passation des Marchés), d'assurer le leadership du dispositif de suivi-évaluation aux fins de permettre l'effectivité de la reddition des comptes, de veiller à la fluidité de la circulation des informations nécessaires pour l'évaluation des performances du Ministère, d'assurer la coordination des activités de suivi-évaluation, et d'assurer le suivi des performances et l'évaluation des programmes.

Le Niveau Déconcentré est constitué des points focaux, des divers projets et programmes sous tutelle, et les démembrements de la Cellule de Suivi-Evaluation.

A ce titre, ils ont pour tâches essentielles la mise en œuvre des activités du suivi-évaluation au niveau de leurs structures conformément au système mis en place, la participation au choix des indicateurs et la validation de la liste réduite par domaine d'activité à couvrir et enfin, la collecte des données et la remontée des informations selon les périodicités convenues.

## **Paragraphe 2 : Restitution du mécanisme de fonctionnement de la Cellule de Suivi-Evaluation du MICPME**

La Cellule de Suivi-Evaluation, à travers ses démembrements et points focaux assure, pour l'ensemble du Ministère, la centralisation et la synthèse des indicateurs du suivi, et l'évaluation des impacts des politiques et stratégies de développement, notamment en matière de réduction de la pauvreté.

Cet exercice très délicat passe nécessairement par la mise en place d'un système de suivi-évaluation capable de collecter, de traiter et de diffuser les informations auprès des acteurs impliqués à différents niveaux dans la mise en œuvre des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME. Ce système devra également servir d'outil d'aide à la prise de décisions en rendant

accessibles de bonnes informations aux personnes indiquées, aux bons moments pour faciliter la prise de bonnes décisions en temps utiles.

La question est de savoir si l'on peut affirmer aujourd'hui que le MICPME dispose d'un système de suivi fiable, pour un meilleur pilotage de ses projets et programmes.

La CSE dans le cadre de l'expérimentation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dispose de deux (02) catégories d'outils à savoir, les outils de programmation et de gestion et les outils de suivi-évaluation des projets et programmes du secteur.

#### **A- Les outils de programmation et de gestion**

Les outils de programmation et de gestion comprennent le Budget-Programme (BP), le Plan de Travail Annuel (PTA) du MICPME, le Plan de Passation des Marchés (PPM), et le Plan de Consommation de Crédit (PCC).

##### **➤ Le Budget Programme (BP)**

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

L'élaboration du budget-programme nécessite les phases essentielles suivantes :

- Synthèse des documents de stratégie ;
- montage des programmes ;
- élaboration des indicateurs ;
- élaboration des cadres logiques ;

- budgétisation des programmes ;
- confection des programmes ;
- confection de la première mouture du budget-programme.

Le budget-programme étant un instrument glissant sur trois (03) ans, il est décliné chaque année en une tranche annuelle pour son exécution. C'est le plan de travail annuel (PTA).

➤ **Le Plan de Travail Annuel (PTA), le Plan de Passation des Marchés (PPM) et le Plan de Consommation de Crédit (PCC)**

### **Le Plan de Travail Annuel (PTA)**

Encore appelé Plan d'Opérationnalisation (PO), le PTA représente la tranche annuelle du budget-programme. C'est un document de référence pour l'exécution et le suivi-évaluation des activités du Ministère pour l'exercice budgétaire. Il se présente sous forme d'un tableau qui retrace par sous programme les projets/activités et les montants programmés, les tâches découlant des activités, le chronogramme d'exécution de chaque tâche, la pondération (poids de chaque tâche dans l'activité), le responsable de l'activité, le mode d'exécution (directe ou maîtrise d'ouvrage délégué) et les superviseurs éventuels. Pour en assurer une meilleure mise en œuvre, le PTA est assorti d'un Plan de Passation de Marché (PMM) et d'un Plan de Consommation de Crédit (PCC).

### **Le Plan de Passation des Marchés (PPM)**

Le PPM donne le planning de tous les marchés à passer dans le cadre de l'exécution des différents projets inscrits au titre de l'année, ainsi que toutes les actions y afférentes avec des délais.

Le PPM permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer par le Ministère au cours d'une année afin de mieux les gérer.

### **Le Plan de Consommation de Crédit (PCC)**

C'est un document qui retrace le plan des décaissements ou engagements financiers à effectuer sur chaque projet/activité par période de l'année, de préférence le mois. Il est établi par sous-programme et de façon consolidée pour tout le programme et donne, au regard du PTA, le niveau de consommation prévisionnelle (mensuelle) des crédits alloués.

### **B- Les outils de suivi-évaluation**

Les outils de suivi-évaluation découlent pour la plupart des outils de programmation. Au titre de ceux-ci, nous avons noté le tableau de suivi du plan de travail annuel du MICPME, le tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM), le tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC), le tableau de suivi des indicateurs, le point d'exécution cumulé des projets/programmes, la fiche du Système Harmonisé d'Informations sur les Investissements Publics (SHIIP), les rapports de missions de contrôle et les rapports de performance.

↳ le tableau de suivi du plan de travail annuel du MICPME

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

↳ le tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM)

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

↳ le tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC)

Il présente le bilan financier réel sur la base engagement et/ou décaissement de l'exécution des projets et activités par rapport au plan prévisionnel de consommation des crédits. Il permet entre autres d'obtenir le taux d'efficacité en la matière et d'opérer les ajustements éventuels nécessaires.

↳ le tableau de suivi des indicateurs

C'est un tableau qui permet d'enregistrer les indicateurs clés réalisés au regard de leurs valeurs de base et de leurs valeurs cibles projetées dans le cadre de l'exécution des programmes du Ministère. La mesure desdits indicateurs se fait conformément aux indications contenues dans le tableau d'opérationnalisation et de calcul des indicateurs.

↳ le point d'exécution cumulé des projets/programmes

Comme l'indique son nom, c'est un document qui donne, à une date précise, le point cumulé de l'exécution des projets et programmes inscrits au portefeuille du ministère à compter de leur date de mise en œuvre.

↳ la fiche du Système Harmonisé d'Informations sur les Investissements Publics (SHIIP).

Il s'agit d'une fiche conçue par le Ministère de la Prospective, du Développement, de l'Évaluation des Politiques Publiques et chargé de la Coordination de l'Action Gouvernementale (MPDEPP-CAG) à travers la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSPP) et la Direction Générale des Politiques de Développement (DGPD). Elle vise à renseigner de façon trimestrielle l'état d'avancement des projets/programmes inscrits au PIP.

La fiche SHIIP comprend quatre rubriques, à savoir identification du projet, structure de financement du projet, exécution financière du projet et exécution physique du projet.

↳ le rapport de missions de contrôle

La CSE effectue des missions de contrôle sur le terrain pour apprécier l'état d'avancement et l'impact des réalisations physiques des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME et appréhender les difficultés liées à leur exécution. Elles offrent l'occasion de faire un rapprochement avec les données collectées à travers les fiches de suivi et de formuler des recommandations nécessaires pour améliorer les résultats enregistrés. Elles sont complétées par des études socio-économiques pour permettre de renseigner et de mesurer les indicateurs.

Ces tournées effectuées, sont sanctionnées chacune par un rapport qui présente les observations et les suggestions faites. Les rapports de Suivi-évaluation sont adressés au Ministre pour d'éventuelles instructions et recommandations à toutes les parties concernées.

↳ le rapport de performance

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

Après approbation, le rapport est signé par le Ministre qui le transmet à la

Chambre des Comptes de la Cour Suprême.

**Au regard des Observations de Stage**, nous pouvons retenir que le système de suivi des projets et programmes du MICPME se situe à deux (02) niveaux (niveau central et décentralisé). On y retrouve au niveau central, en plus de la Cellule, un Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire. Le niveau décentralisé est constitué des points focaux institués dans les structures sous tutelle, les projets et programmes, et les démembrements de la Cellule de Suivi-Evaluation. **On en déduit que l'architecture du système de suivi des projets et programmes du MICPME est bien élaborée et agencée (forces).**

Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) est chargé de définir les orientations générales et les priorités des Budgets-Programmes au regard des politiques sectorielles, de coordonner l'élaboration des Budgets-Programmes et du plan d'opérationnalisation du ministère (Plan de Travail Annuel, Plan de Consommation des Crédits, et Plan de Passation des Marchés), d'assurer le leadership du dispositif de suivi-évaluation aux fins de permettre l'effectivité de la reddition des comptes, de veiller à la fluidité de la circulation des informations nécessaires pour l'évaluation des performances du Ministère, d'assurer la coordination des activités de suivi-évaluation, et d'assurer le suivi des performances et l'évaluation des programmes. La Cellule de Suivi-Evaluation quant à elle, tient régulièrement des réunions pour statuer sur l'état de mise en œuvre de son chronogramme de travail et les données qui lui sont transmises par les points focaux. **On peut noter ici un fonctionnement régulier des organes au niveau central (forces).**

La Cellule participe, en collaboration avec la DRFM, à l'élaboration du budget-programme du MICPME. **Il existe donc une bonne collaboration entre la DRFM et la Cellule dans le processus de l'élaboration du budget (force).**

Ces outils sont élaborés en synergie avec les documents de référence (Objectifs du Millénaire pour le Développement –OMD-, le Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté –DSCRP-, les Objectifs Stratégiques de Développement 2007-2011 –OSD- et le Cadre de Dépense à Moyen Terme -CDMT-) qui retracent les indicateurs macro au niveau national. Cette pratique permet au ministère de s’inspirer des indicateurs macro retenus au niveau sectoriel. Il existe une **Synergie entre les outils de programmation et de gestion et les documents de référence au niveau national (force)**.

Les points focaux de suivi-évaluation sont tenus de transmettre à la Cellule au plus tard le 31 décembre de l’année N les outils de programmation et de gestion relatifs à l’année N+1. S’il est évident que l’existence et l’utilisation des outils de programmation et de gestion sont des atouts, il est toutefois à déplorer que certains projets et programmes accusent assez de retard à transmettre ces outils à la Cellule. En l’absence de ces outils **la Cellule éprouve des difficultés dans le suivi des activités des projets et programmes concernées (faiblesse)**.

La Cellule dispose également des outils de suivi-évaluation qui découlent, pour la plupart, des outils de programmation et de gestion. Au titre de ces outils, nous avons noté le tableau de suivi du plan de travail annuel du MICPME, le tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM), le tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC), le tableau de suivi des indicateurs, le point d’exécution cumulé des projets/programmes, la fiche (SHIIP) de suivi de l’avancement des projets, les rapports de missions de contrôle et les rapports de performance. On note donc **l’Existence d’outils de suivi des projets et programmes (force)**.

L’effectif des agents de la Cellule de Suivi-Evaluation est insuffisant. Le chef cellule est trop impliqué ou sollicité dans les tâches quotidiennes ainsi que ses collaborateurs qui exécutent plusieurs tâches à la fois.

**Ce personnel devient alors inefficace parce que se trouvant submergé dans ses activités (faiblesse).** Malgré l'engagement du personnel de la Cellule, **la motivation n'est pas toujours à la hauteur de ses efforts (faiblesse).**

L'unité informatique, chargée d'assurer la gestion et la maintenance de la base de données informatisée du système de suivi du MICPME n'existe pas. La Cellule de Suivi-Evaluation ne disposant pas d'unité informatique gère une base de données manuelle qui est alimentée par le mécanisme de remontée de l'information. **On déplore au sein de ce dispositif l'absence d'une base de données informatisée, ce qui rend pénible le suivi et engendre des pertes de temps dans la gestion de l'information, des difficultés de conserver les données et de les retrouver en temps voulu (faiblesse).**

La collecte des données statistiques souffre d'insuffisance en termes d'outils et de capacités des acteurs. On note des difficultés dans la collecte des informations et dans la collaboration avec les responsables d'actions et les chefs services. **Dans la pratique, on assiste régulièrement à des retards dans la transmission des outils de suivi, voire l'absence totale de transmission de ces outils pour des périodes données (faiblesses).** Du coup, la cellule accuse des retards aussi bien dans l'exécution de son plan annuel d'activité que dans la production des différents rapports dans les délais requis. Il y a lieu de noter une déficience claire au niveau de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains points focaux qui observent des retards dans le remplissage et la transmission des fiches de collecte. Ceux-ci ne s'exécutent qu'après plusieurs relances de la Cellule de Suivi-Evaluation. **Cette situation affecte la performance de la Cellule dans la production et la diffusion des rapports (faiblesse).**

Les difficultés d'accès à l'information, la non implication de certains acteurs dans la mise en œuvre des activités, l'insuffisance de la motivation, l'insuffisance de moyens matériels, l'insuffisance de soutien du supérieur hiérarchique, constituent les principaux problèmes que rencontrent les points

focaux lors de la collecte d'information. **En plus du retard régulièrement constaté dans la transmission des données, il est à déplorer que certaines structures reconduisent les données de la période précédente ou fournissent des données dont la fiabilité est douteuse (faiblesse).** Le cas échéant, les structures sont interpellées sur ces irrégularités. La tournée de Suivi-Evaluation et les séances de travail et d'harmonisation forment un mécanisme pour le contrôle de qualité des données collectées dans le cadre du suivi. **Existence d'un mécanisme de contrôle de la qualité des données pendant la compilation et la centralisation (force).**

Les données centralisées assorties des commentaires sur le niveau d'atteinte des résultats sont transmis au Chef de la Cellule de Suivi-Evaluation pour observations. La prise en compte des observations de ce dernier permet de peaufiner les analyses. Les informations ainsi traitées et centralisées font l'objet d'une validation au cours des revues de performance semestrielles. **Force est de constater que toutes ces étapes sont réalisées en l'absence d'un manuel technique de suivi-évaluation (faiblesse)** qui pourrait offrir une base conceptuelle et surtout pratique pour la planification, le suivi-évaluation des projets et programmes du MICPME. En effet, **les missions de contrôle et de supervision organisées par la Cellule dans le cadre du suivi de l'état d'avancement et de l'évaluation de l'impact des réalisations physiques sont insuffisantes (faiblesse).** A la fin du troisième trimestre de l'année 2012, aucune mission de supervision n'a été effectuée par la Cellule. Il a fallu attendre jusqu'en Décembre 2012, pour que la cellule effectue sa seule mission de supervision.

Par ailleurs, le fusionnement des départements de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises en un seul département, a créé un nouveau ministère appelé le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME).

Dès lors, la Cellule de Suivi-Evaluation, qui agissait uniquement pour le compte du Ministère du Commerce, a vu ses compétences s'élargir à d'autres départements. Le manque de coordination entre ces différents départements ne permet pas à la cellule d'effectuer, en temps voulu, les missions de supervision. Ainsi, **on note une insuffisance des missions de supervision par manque de coordination entre les différents départements (faiblesse).**

Sur la base des résultats du diagnostic ci-dessus établi, il sera procédé au ciblage de la problématique de notre étude et à la détermination des principales étapes de sa résolution.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique**

L'analyse du mécanisme de fonctionnement du système de suivi du MICPME a révélé non seulement les atouts (forces/opportunités) mais aussi les problèmes (faiblesses/menaces) qu'il recèle.

### **Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et Spécification de la Problématique**

#### **A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base**

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

➤ **Atouts (forces/opportunités)**

Les atouts relevés sont les suivants :

- existence d'un système de suivi-évaluation théoriquement bien agencé et bien élaboré ;
- synergie entre outils de programmation et de gestion et les documents de référence au niveau national (OMD, DSCR, OSD) ;
- existence et utilisation des outils de programmation et de suivi-évaluation;
- tenue régulière des sessions du Comité de Pilotage des Réformes Budgétaires ;
- institution des points focaux dans les structures sous tutelle, les projets et programmes ;
- tenue régulière des réunions de la Cellule de Suivi-Evaluation ;
- bonne collaboration entre la CSE et la DRFM en matière d'élaboration du budget ;
- existence d'un mécanisme de contrôle de la qualité des données pendant la compilation et la centralisation ;

➤ **Problèmes (faiblesses/menaces)**

Quant aux faiblesses, on peut les synthétiser ainsi qu'il suit :

- exigüité des bureaux ;
- insuffisance du personnel de la Cellule ;
- surcharge des agents de la Cellule ;
- inexistence d'une base de données informatique ;
- pertes de temps dans la gestion de l'information ;
- difficultés à conserver les données et à les retrouver en temps voulu ;
- manuel technique de suivi-évaluation non élaboré ;
- lourdeur et lenteur des procédures de déblocage des fonds ;
- insuffisance des missions de supervision et de contrôle de qualité ;

- insuffisance des missions de supervision pour manque de coordination entre les différents départements ;
- manque de motivation à l'endroit des agents de la Cellule ;
- déficience de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains points focaux ;
- retard observé par certains points focaux dans le remplissage et la transmission des fiches de collecte à la CSE;
- production des informations parfois douteuses par les points focaux ;
- non-respect du plan annuel d'activités de la Cellule ;
- performance limitée des agents de la Cellule ;
- retard observé par la Cellule dans la production et la diffusion des différents rapports.

Les atouts (forces/opportunités) et les problèmes (faiblesses/menaces) énumérés ci-dessus feront l'objet d'une analyse minutieuse pour s'assurer de leur pertinence et enfin dégager les relations de causes à effets entre les différents problèmes. Cette analyse nous permettra de regrouper les problèmes par centre d'intérêt et de choisir la problématique sur laquelle portera notre étude.

## **B- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique**

### **➤ Regroupement des problèmes par centre d'intérêt**

Il ressort de nos analyses deux (02) centres d'intérêt pour lesquels il a été dégagé les problèmes spécifiques et le problème général en vue de formuler des problématiques. Le tableau ci-dessous en donne l'illustration.

**Tableau I:** Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes Spécifiques		Problème Général	Formulation de la Problématique
<b>1</b>	Gestion de l'information	<b>1</b>	Difficultés de conserver les données et de les retrouver en temps voulu	Gestion peu efficace de l'information	Problématique de l'inefficacité de la gestion de l'information
		<b>2</b>	Inexistence d'une base de données informatique		
		<b>3</b>	Manuel technique de suivi-évaluation non élaboré		
<b>2</b>	Suivi des projets et programmes	<b>1</b>	Production de données peu fiables par les points focaux	Système de suivi des projets et programmes peu efficace	Problématique du mauvais suivi des projets et programmes
		<b>2</b>	Retard dans la production et la transmission des données		
		<b>3</b>	Performance limitée des agents de la Cellule		

Source : Données de l'étude

Des deux (02) problématiques, nous en retiendrons une sur laquelle portera notre étude.

➤ **Choix et spécification de la problématique**

Les deux (02) problématiques ainsi identifiées méritent une attention particulière pour une amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MICPME.

Etant donné que nous ne pouvons résoudre deux problématiques à la fois et comme étant recommandé de choisir la problématique relevant de notre domaine d'étude, nous avons opté pour la deuxième problématique parce que la première, c'est-à-dire, celle liée à la gestion de l'information n'a pas fait l'objet de notre formation à l'ENAM. C'est ainsi que notre étude a porté sur **la problématique liée au mauvais suivi des projets et programmes**. Cette problématique est formulée à travers un problème général et des problèmes spécifiques.

**Tableau II :** Choix de la problématique

<b>Problème Général</b>	<b>Problèmes Spécifiques</b>	
Système de suivi des projets et programmes peu efficace	<b>1</b>	Production de données peu fiables par les points focaux
	<b>2</b>	Retard dans la production et la transmission des données
	<b>3</b>	Performance limitée des agents de la Cellule

La mise en place d'un mécanisme de suivi nécessite non seulement des méthodes de suivi, mais aussi celles de vérification des données collectées sur le terrain. Une chose est de collecter les données, mais l'autre chose est aussi de s'assurer de la fiabilité des données collectées et de la matérialité des résultats.

De même, le système de suivi-évaluation doit être envisagé comme un ensemble intégré de réflexion et de communication qui doit être bien planifié, géré et doté de moyens adaptés. Pour être efficaces, les tâches de suivi-évaluation doivent être soutenues par un budget clair et réaliste.

En réalité, le suivi performant des projets et programmes de développement au MICPME est subordonné non seulement à l'implication et à l'engagement de tous les acteurs, mais aussi à la mise à disposition de ceux-ci de ressources nécessaires à l'accomplissement de cette tâche. Dans cette optique, il est indispensable d'obtenir l'adhésion de tous les points focaux chargés de la remontée de l'information, de renforcer les capacités des acteurs et enfin d'organiser des missions de contrôle de qualité pour s'assurer de la fiabilité des données que produisent les points focaux.

La résolution des différents problèmes spécifiques liés à notre problématique contribuera sans aucun doute à l'amélioration de l'efficacité du système de suivi des projets et programmes au MICPME.

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

Il s'agira pour nous dans ce paragraphe de formuler et de justifier le sujet sur lequel portera notre étude et de définir les principes directeurs de résolution de la problématique liée au sujet.

### **A- Formulation et Justification du sujet**

La prospérité économique durable passe forcément par la promotion d'une croissance économique forte, soutenue par un secteur privé dynamique, créateur de richesse et d'emplois. Convaincu de cette réalité, le Gouvernement, fidèle à

sa vision de faire du Bénin un pays émergent, a inscrit le développement de l'entreprise et de l'initiative privée comme un point essentiel et fondamental du programme de développement du pays. Dans ce cadre, le secteur public devrait être une administration de développement au service du secteur privé. Le Bénin a fait des efforts dans ce sens en passant du 161<sup>ème</sup> rang en 2009 au 134<sup>ème</sup> rang en 2010, selon le rapport du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) publié en novembre 2010. Cependant, il est classé parmi les Pays Pauvres Très Endettés (PPTE), avec un indice de pauvreté égal à 43,2% en 2007.

En mai 2011, après la réélection du Président de la République, et dans le souci d'insuffler un nouveau dynamisme aux secteurs industriel, commercial et des Petites et Moyennes Entreprises et d'assurer une synergie entre eux, le Gouvernement, en fusionnant ces trois départements en un seul département, crée un nouveau ministère appelé le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME).

Ainsi, en 2012, le MICPME dispose dans son portefeuille PIP de neuf (09) projets et programmes. (*Voir en annexe le tableau récapitulatif des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME 2012*). En effet, la formulation de notre sujet prend sa source dans la nécessité de lever les contraintes et de corriger les faiblesses qui persistent au niveau de la coordination des projets et programmes du ministère, notamment en termes de suivi. C'est donc pour améliorer la qualité du suivi des projets et programmes dans ce ministère que nous avons décidé de réfléchir sur le sujet «**Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME**».

Le choix de ce sujet nous permet d'abord de mettre en application les théories reçues au cours de la formation et ce, en vue de contribuer à la

dynamisation du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes du MICPME.

## **B- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique**

Il importe de préciser les séquences de résolution des problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence de résoudre le problème général identifié.

La résolution de la problématique retenue peut se dérouler en onze (11) étapes, à savoir :

1. Identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
2. Fixation des objectifs de l'étude ;
3. Formulation des hypothèses de recherche ;
4. Construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
5. Revue de la littérature ;
6. Restitution des résultats et analyse des données ;
7. vérification des hypothèses de recherche ;
8. Etablissement du diagnostic ;
9. Approches de solutions et conditions de mise en œuvre ;

Les étapes ci-dessus énumérées seront présentées dans le chapitre suivant intitulé cadre théorique et méthodologique de l'étude.

**CHAPITRE PREMIER : CADRE  
THEORIQUE, METHODOLOGIQUE  
DE L'ETUDE ET PRESENTATION  
DES DONNEES**

Dans ce chapitre, nous présenterons d'une part, les objectifs de l'étude et la méthodologie adoptée (Section 1) et d'autre part, la présentation des données (Section 2).

## **Section 1 : Objectifs de l'étude et méthodologie adoptée**

Dans cette section, nous présenterons dans un premier temps, les objectifs et les hypothèses de notre étude (Paragraphe 1) et puis dans un second temps, nous évoquerons la revue de littérature et la méthodologie que nous avons adoptée (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

Nous devons présenter dans ce paragraphe les objectifs que nous proposons d'atteindre (A) et formuler les hypothèses y relatifs (B).

#### **A- Objectifs de l'étude**

Les objectifs de notre étude concerneront l'objectif général et les objectifs spécifiques. L'objectif général de cette étude consiste à identifier les obstacles au bon suivi des projets et programmes de développement inscrits au portefeuille du MICPME en vue de la proposition de solutions idoines.

Quant aux objectifs spécifiques, il s'agit pour nous :

1. de faire une analyse critique des déterminants de la production de données peu fiables par les points focaux ;
2. d'identifier les facteurs liés aux retards observés par les points focaux dans la production et la transmission des données ;
3. d'évaluer les facteurs limitant la performance des agents de la Cellule.

## B- Hypothèses de l'étude

Il convient d'abord de rappeler les causes liées à nos problèmes spécifiques avant la formulation des hypothèses, étant entendu que ces problèmes spécifiques proviennent de l'état des lieux.

*Problème spécifique n°1 : Production de données non fiables par les points focaux*

Les causes supposées être à la base de la production de données non fiables par les points focaux sont :

- les points focaux n'ont pas toujours le profil requis pour assurer la collecte et la remontée de l'information ;
- insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées.

Sur demande de la Cellule de Suivi-Evaluation, les Responsables de suivi-évaluation des projets et programmes du MICPME sont identifiés comme les répondants de la Cellule au niveau de leurs projets et programmes respectifs. Ainsi, dans la majorité des projets et programmes, les chargés du suivi font office de point focal de suivi-évaluation de la Cellule. On peut donc affirmer que le profil des points focaux ne saurait être la cause de la production de données non fiables.

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

En effet, il nous a été donné de constater que la plupart des points focaux n'ont pas bénéficié d'une formation sur la gestion de projets ou sur le suivi-évaluation des projets et programmes. Ils n'ont pour la plupart aucune connaissance requise

sur la planification, l'utilisation des outils de suivi, la collecte et la centralisation des données, et surtout la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), qui est un outil essentiel de gestion. Cette situation est aggravée par l'absence des missions de supervision et de contrôle de la qualité des données produites par les points focaux. Il est donc évident que *la production de données peu fiables par les points focaux est due à l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées (hypothèse n°1).*

**Problème spécifique n°2 :** Production et transmission des données hors délais  
Ici, également deux (02) causes sont relevées. Il s'agit de :

- l'inexistence d'une base de données informatique ;
- la déficience de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains points focaux.

En l'absence d'une base de données informatique, la Cellule gère une base de données manuelle. Toutefois, la mise en place de la base de données informatique ne saurait être une panacée si l'on n'obtient pas l'adhésion de tous les acteurs au processus de suivi-évaluation.

Les points focaux de suivi-évaluation considèrent le suivi évaluation comme une contrainte et non comme une occasion pour engager des réflexions critiques et d'appréciation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets et programmes. Ceux-ci ne s'exécutent qu'après plusieurs relances. Il s'ensuit que *le retard observé dans la production et la transmission des données s'explique par la déficience de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains points focaux (hypothèse n°2).*

**Problème spécifique n°3 :** Performance limitée des agents de la Cellule

Les causes liées à la performance limitée des agents de la Cellule sont synthétisées en deux (02) points :

- manque de motivation à l'endroit des agents de la Cellule ;
- insuffisance de ressources humaines et financières de la Cellule.

Le fait de ne pas prêter assez d'attention aux incitations en faveur du personnel peut avoir d'énormes conséquences. Les incitations en faveur du suivi sont mises en place pour encourager les acteurs chargés du suivi et les amener à prendre conscience de leurs responsabilités et de l'utilité de leur mission.

Certes, la motivation fait défaut aux agents de la Cellule, mais compte tenu de l'engagement de ces derniers, le manque de motivation n'est pas la cause de la contre performance enregistrée.

Par ailleurs, l'effectif des agents de la Cellule de Suivi-Evaluation est insuffisant, ce qui entraîne une surcharge des agents qui se voient confier d'autres tâches en plus de leurs activités quotidiennes. De même, la Cellule manque véritablement de ressources financières. L'insuffisance de ressources humaines et financières de la Cellule nous paraît être la cause la plus plausible. Cette cause est donc retenue pour formuler *l'hypothèse n°3* ainsi qu'il suit : ***La contre performance des agents de la Cellule est due à l'insuffisance des ressources humaines et financières (hypothèse n°3).***

## **Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée**

Nous présenterons, dans ce paragraphe, la revue de littérature d'abord et la méthodologie que nous avons adoptée ensuite.

### **A- Revue de littérature**

La revue de littérature nous permettra de faire le point des connaissances sur les différents problèmes en résolution. Il s'agit donc de présenter les opinions de certains auteurs sur la question du suivi des projets et programmes de développement avec un accent sur les aspects liés à :

- la production de données non fiables dans le mécanisme de suivi ;

- le retard dans la production et la diffusion des rapports ;
- la contre performance des acteurs impliqués dans le suivi.

Au cours des dix dernières années, le suivi-évaluation des projets et programmes de développement a connu un regain d'intérêt.

Pour Robert BUTTRICK dans le Guide exhaustif du management de projet, «Les projets, dans le sens le plus moderne du terme, sont des outils pour le management stratégique. Il est aujourd'hui de plus en plus demandé au personnel des projets et programmes de développement de maîtriser le suivi-évaluation qui n'est plus l'apanage de quelques spécialistes et du secteur de l'ingénierie.»

La Banque Mondiale (BM) définit le suivi comme étant «un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues ».

Selon la définition de l'OCDE (2002a), " Le suivi est une fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires de projet et programme de développement en cours des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués."

Il ressort de ces définitions que la notion de suivi est associée à celle de "données". Les données à collecter sont de la matière brute qui constitue des inputs pour le suivi. Le suivi est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion quotidienne. Son rôle est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre.

L'intérêt du suivi est également de fournir des inputs à l'évaluation qui lui est une notion complémentaire.

Selon la Banque Mondiale, l'évaluation est « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou politique, en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». L'évaluation est un "examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions" Guide pratique de suivi-évaluation des projets.

L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux. En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi. Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation. Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dans son rapport intitulé "**Les Objectifs du Millénaire pour le développement au Bénin : Situation actuelle et perspectives**" publié en juillet 2009, affirme que l'état préoccupant des indicateurs de la pauvreté et du développement humain au Bénin fait de la lutte contre la pauvreté un impératif majeur pour les années à venir. En effet, réduire significativement la pauvreté par la création d'emplois décents nécessite une accélération de la croissance soutenue ainsi que sa répartition équitable par des réformes à quatre niveaux : (i) identification des créneaux dans lesquels le Bénin dispose (ou pourrait disposer) d'avantages comparatifs et de grappes intégrées ; (ii) mise en œuvre d'une

stratégie de renforcement de la gouvernance ; (iii) renforcement des stratégies sectorielles ; (iv) développement des capacités nationales.

Le quatrième niveau de réforme, à savoir "*développement des capacités nationales*" met l'accent sur les capacités de formulation, programmation et mise en œuvre des programmes/projets de développement. Cette réforme vise à mener des actions spécifiques en direction des ministères sectoriels prioritaires et plus précisément des Directions de Programmation et de la Prospective. Les actions envisagées se résument en sept (07) points ainsi qu'il suit :

1. Renforcement du cadre institutionnel des DPP (arrêté ou décret) : (i) assigner à chaque DPP une lettre de mission assortie d'objectifs et de résultats clairs sur une base annuelle, (ii) rendre obligatoire l'installation et l'opérationnalisation de cellules de suivi-évaluation, (iii) améliorer le suivi technique des programmes/projets *en générant en temps réel des informations fiables pour la production de rapport de performance* au cours du 1<sup>er</sup> trimestre de l'année suivant l'année budgétaire précédente, (iv) prendre au 31 décembre précédent l'année budgétaire suivante les textes de nomination des coordonnateurs et des régisseurs des projets ;
2. Recrutement/nommer les coordonnateurs de projet sur la base d'un contrat de performance ;
3. Dotation des DPP (*cellules de suivi-évaluation*) *en personnel compétent, en nombre suffisant et de profil adéquat* ; les secteurs concernés au premier chef sont l'eau-énergie, l'agriculture, l'éducation, les travaux publics et les transports, l'urbanisme et l'habitat;
4. Amélioration du cadre et des conditions de travail des DPP : (i) matériels informatiques, (ii) mise en réseau avec l'Institut national de statistique et la Direction du budget, connexion à Internet, (iii) création de primes d'incitation en complément au salaire;

5. Formation du personnel technique des DPP à la planification stratégique, à la gestion et au suivi opérationnel des programmes/projets y compris la gestion axée sur les résultats ;
6. Accompagnement des DPP dans la mise en place d'un système opérationnel d'indicateurs de résultat ;
7. Rendre efficace le fonctionnement des Cellules de passation des marchés publics : (i) recrutement et formation du personnel, (ii) dotation de matériels informatiques, mise en réseau et connexion avec la Direction nationale des marchés publics, (iii) élaboration et actualisation de plans de passation de marchés.

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

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

Robert BUTTRICK dans le **Guide exhaustif du management de projet** », 3<sup>e</sup> édition, Source d'Or, Paris, 2004, affirme « Le management des projets n'est,

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

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

## **B- Présentation de la méthodologie adoptée**

C'est dans le souci de produire un travail de qualité que nous avons été dans la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) pour faire des recherches approfondies sur notre thème. Nous avons pu aussi trouver dans le centre de documentation du Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME), notamment à la Direction de la programmation et de la prospective (DPP), des documents sur le MICPME, ses attributions, son organisation et aussi sur son fonctionnement. Nous avons pu lire aussi des documents qui évoquent les atouts et les faiblesses du MICPME. A la DPP, nous avons eu des entretiens directs avec des personnes ressources qui nous ont laissé ensuite des rapports d'activités, des documents portant sur les projets et programmes du ministère.

Comme il s'agit pour nous de contribuer au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME, nous avons eu recours au réseau internet. Ceci nous a permis de mieux comprendre les notions de projets et programmes, leurs contours et surtout leurs suivis. Internet nous a permis d'avoir des informations que nous n'aurions pas pu avoir dans les bibliothèques, les rapports d'activités, en faisant des entretiens directs, des enquêtes et même un questionnaire.

Nous avons également élaboré un questionnaire qui nous a servi à vérifier les hypothèses que nous avons émises dans le cadre de notre étude.

## **Section 2 : Présentation des données**

Au cours de cette session, nous présenterons d'une part, les résultats recueillis dans le cadre de notre étude et les limites des données (Paragraphe 1) et, d'autre part, à la vérification des hypothèses émises et établirons le diagnostic (Paragraphe 2).

### **Paragraphe 1 : Restitution des résultats et limites des données**

Nous présenterons d'abord, la restitution des résultats (A) et ensuite, les limites des données (B).

#### **A- Restitution des résultats et analyse des données**

##### **➤ Présentation des résultats obtenus**

Dans le cadre de cette étude, nous parlerons des méthodes utilisées pour parvenir aux résultats obtenus. Ainsi, nous avons utilisé les deux méthodes que

nos professeurs à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) nous ont recommandées, à savoir les méthodes théorique et empirique.

La méthode théorique consiste à faire une recherche documentaire sur la question abordée. C'est la collecte de la documentation nécessaire à la réalisation de notre étude. Dans ce cadre, nous avons basé notre recherche sur les archives du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), de l'Institut Nationale de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE). Nous étions aussi au centre de documentation du MICPME, et à la bibliothèque de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM). Notre documentation a été aussi basée sur des mémoires antérieurement réalisés sur le suivi des projets et programmes, sur des rapports de la Direction de la Programmation et de la prospective (DPP) et sur un certain nombre d'ouvrages. Nous n'avons pas manqué d'avoir d'importantes informations au niveau de la Cellule de Suivi-Evaluation des projets et programmes de la DPP. Nous avons enfin lu certains articles scientifiques portant sur notre thème.

Quand à la méthode empirique, elle consiste à faire des investigations de terrain en vue de recueillir des données auprès des acteurs et du personnel et de les analyser en vue de vérifier les hypothèses posées. Elle consiste également à faire la collecte des données et à procéder à une présentation des résultats obtenus. La collecte des données est une étape très importante d'une étude scientifique. Elle permet de vérifier parmi les causes multiples d'un problème scientifique, la cause la plus plausible.

En raison de la spécificité de notre problématique, nous avons choisi de nous entretenir strictement avec des cadres avertis. Ainsi, nous avons ciblé tous les directeurs et cadres impliqués dans le système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME. A ce titre, l'échantillon constitué a un effectif de 18 personnes. Sur les 18 personnes ciblées, nous avons pu en interroger au total 15. On peut citer outre la collecte des données, les

enquêtes qui ont été faites sur le terrain, les entretiens directs, et le questionnaire.

L'enquête liée à un Mémoire Professionnel peut être un sondage, une enquête quantitative ou qualitative. En cas de sondage, mettre tout en œuvre pour utiliser un échantillon représentatif. Dans ce cadre de notre mémoire nous avons utilisé un questionnaire et les entretiens directs.

Le questionnaire recueilli nous a permis d'avoir assez d'informations sur notre thème, et de mieux appréhender certains de ses aspects. Notre questionnaire a été adressé à une population bien ciblée.

Pour ce qui est des entretiens directs, il s'agit de discussions engagées avec l'autorité compétente souvent à l'aide d'un guide d'entretien. L'outil nous a ainsi permis de nous entretenir avec entre autres, des personnes ressources, des acteurs jouant un rôle déterminant dans le cercle de décision du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME.

#### ➤ **Analyse des données de l'enquête**

- **Analyse des résultats d'enquêtes sur l'efficacité du système de suivi des projets et programmes du MICPME**

Deux questions ont permis de collecter l'opinion des acteurs sur l'efficacité du système de suivi des projets et programmes du MICPME. Il s'agit de : « Que pensez-vous de l'efficacité du système actuel de suivi des projets et programmes du MICPME? » ; « Et pourquoi ? » Il ressort après enquêtes que 43% de personnes interrogées dans le dispositif de suivi-évaluation affirment que le système actuel de suivi des projets et programmes du MICPME est efficace. Selon cette source, le système permet aujourd'hui de suivre et de renseigner les indicateurs retenus dans le budget programme du MICPME. C'est

également sur la base de ce système que la Cellule de Suivi-Evaluation du MICPME élabore les rapports de performance qui permettent d'une part, aux responsables de projets et programmes d'apporter la preuve de l'efficacité et de la transparence dans la gestion des crédits pour atteindre les résultats attendus et, d'autre part, renseignent sur les missions et objectifs assignés aux gestionnaires de crédits, le niveau d'exécution physique et financière des projets et activités, l'analyse des écarts et la justification des niveaux d'exécution, l'appréciation des effets et la mesure de la performance enregistrée (efficacité – efficience – économie - qualité des résultats) à travers les indicateurs, les difficultés rencontrées, les suggestions et recommandations nécessaires.

Par contre, 57% de personnes interrogées dans le dispositif de suivi-évaluation affirment que le système actuel de suivi des projets et programmes du MICPME est peu efficace. Cette appréciation est en harmonie avec l'opinion de certains coordonnateurs et cadres qui affirment que le système est peu efficace, mais en cours d'amélioration. Certes, ce système a le mérite de disposer des outils de suivi-évaluation, d'instituer des revues trimestrielles et d'élaborer des rapports de performances, mais il convient de souligner à ce jour que la remontée de l'information pose encore un véritable problème.

- **Analyse des résultats d'enquêtes relative à la production des données peu fiables par les points focaux de suivi-évaluation**

Les opinions des personnes enquêtées sur la production des données peu fiables par les points focaux de suivi-évaluation découlent des réponses aux questions suivantes : «Quelles appréciations faites-vous de la fiabilité des données que vous transmettez à la Cellule ?» ; «Qu'est-ce qui pourrait expliquer la production de données parfois peu fiables par certains points focaux». Selon les résultats de l'enquête, 43% des enquêtés justifient la production des données

peu fiables par l'insuffisance des missions de contrôle de la Cellule de Suivi-Evaluation. Pour 42% des enquêtés, les points focaux à ce jour n'ont pas reçu une véritable formation sur l'utilisation des outils de suivi-évaluation conçus par la Cellule dans le cadre de l'application de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Par ailleurs, 15% estiment que la qualité des données ne dépend pas toujours des points focaux de suivi-évaluation, mais aussi des membres de l'équipe projet et structures partenaires qui ont pour mandat de fournir les informations issues de leurs différentes activités au point focal.

En moyenne, on peut retenir que 66% des enquêtés justifient la production des données peu fiables par l'insuffisance de formation adéquate à l'utilisation des outils de suivi d'une part, et l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle sur le terrain des agents de la Cellule de Suivi-Evaluation d'autre part.

- **Analyse des résultats d'enquêtes relative à la production et la diffusion des données hors délais**

Les opinions des personnes enquêtées sur la production et la diffusion des données hors délai, découlent des réponses aux questions suivantes : Qu'est ce qui explique le retard observé par les points focaux dans la transmission des données à la Cellule de Suivi-Evaluation ? Quelle appréciation faites-vous du fonctionnement des points focaux ? Selon les résultats de l'enquête, 25% des enquêtés justifient la production et la diffusion des données hors délai, par la faible marge de manœuvre des points focaux et par le manque de leadership de ceux-ci. Pour 75% des enquêtés, le retard observé dans la production et la transmission des données à la Cellule s'explique par le peu d'intérêt que portent les fournisseurs d'informations au point focal.

Ainsi, d'après l'enquête, nous pouvons affirmer que la cause de la production et la diffusion des données hors délai est le peu d'intérêt que portent les fournisseurs d'informations au point focal.

- **Analyse des résultats d'enquêtes relative à la performance limitée des agents de la cellule**

Nos enquêtes sur les facteurs limitant la performance des agents de la Cellule de Suivi-Evaluation, nous ont révélé que plus de 75% des personnes interrogées ont affirmé que les limites de la performance de la Cellule sont dues à l'insuffisance de moyens financiers et humains. Cette opinion est en conformité avec celle de certains coordonnateurs, et cadres de la direction dont la majorité affirme que la CSE ne dispose pas des moyens de sa politique. En effet, l'insuffisance des moyens financiers conduit la Cellule à recourir aux projets/programmes pour l'organisation des revues trimestrielles. Pour 25% des enquêtés, c'est le manque de motivation qui explique la performance limitée des agents de la cellule.

Au regard des résultats d'enquêtes, nous pouvons affirmer que c'est l'insuffisance de moyens financiers et humains qui constitue la cause du problème de la performance limitée des agents de la Cellule.

## **B- Limites des données**

Nous avons connu beaucoup de difficultés dans le cadre de la réalisation de nos enquêtes. Ainsi, on pouvait noter le manque de temps de certains cadres du Ministère. Ces cadres étaient soit en congé, soit préoccupés par des dossiers ayant trait à leurs directions. Nous n'avions pas vite commencé notre stage au MICPME, notamment à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), par conséquent, nous étions acculés par le temps. Il convient également de souligner que notre étude aurait pu tenir compte des autres structures sous tutelles du MICPME et en apporter une solution globale aux problèmes de suivi qui se posent à ce ministère. Malheureusement, nous n'avons pas engagé une

réflexion dans cette direction à cause de la charge de travail qu'une telle option nous impose.

Outre ces difficultés, il faut souligner que nous avons été bien accueillis et bien traités par nos encadreurs. Ces derniers n'ont pas du tout hésité avant de nous donner les documents nécessaires à la rédaction de notre mémoire.

## **Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et éléments de diagnostic**

Nous vérifierons les hypothèses émises précédemment (A) et établirons ensuite le diagnostic (B).

### **A- Vérification des hypothèses**

#### **➤ Hypothèse Spécifique N°1**

D'après les résultats de nos enquêtes, c'est l'insuffisance des missions de supervision et de contrôle sur le terrain des agents de la Cellule de Suivi-Evaluation qui serait la cause de la production des données peu fiables par les points focaux de suivi-évaluation. En effet, la plupart des personnes interrogées affirment que les missions de supervision et de contrôle sur le terrain, qui offrent à la Cellule de Suivi-Evaluation l'occasion de faire une confrontation entre les données produites par les points focaux et les constats sur le terrain, sont irrégulières.

Ces analyses viennent en confirmation de l'hypothèse n°1 selon laquelle «la production de données peu fiables par les points focaux est due à l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées».

➤ **Hypothèse Spécifique N°2**

Les enquêtes relatives au problème spécifique n°2 nous ont montré que la production et la diffusion des données hors délai s'expliquent par le peu d'intérêt que portent les fournisseurs d'informations au point focal. En effet, le retard observé par les points focaux de suivi-évaluation fait apparaître qu'il existe une déficience claire de l'appropriation de l'intérêt du suivi. Toutefois, une nuance mérite d'être faite sur cet aspect. L'étude nous a permis de constater que la grande difficulté qu'éprouvent les points focaux dans l'exercice de leur fonction est liée à l'obtention, dans les délais, des informations des responsables de composantes, des ONG et autres structures impliquées dans la mise en œuvre des projets/programmes.

Ces analyses viennent en confirmation de l'hypothèse n°2 selon laquelle «la production et la diffusion des données hors délai sont dues au peu d'intérêt que portent les fournisseurs d'informations au point focal.».

➤ **Hypothèse Spécifique N°3**

L'analyse des données de nos enquêtes prouve que la performance limitée des agents de la Cellule est liée à l'insuffisance de moyens financiers et humains. En effet, plus de 75% des personnes interrogées ont affirmé que les limites de la performance de la Cellule sont dues à l'insuffisance de moyens financiers et humains. Cette opinion est en conformité avec celle de certains coordonnateurs, et cadres du Ministère dont la majorité affirme que la CSE ne dispose pas des moyens de sa politique.

## **B- Etablissement du diagnostic**

- **Elément de diagnostic de l'hypothèse spécifique n°1**

La production de données peu fiables par les points focaux est causée par l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées.

- **Elément de diagnostic de l'hypothèse spécifique n°2**

La production et la diffusion des données hors délai sont dues au peu d'intérêt que portent les fournisseurs d'informations au point focal.

- **Elément de diagnostic de l'hypothèse spécifique n°3**

La performance limitée des agents de la Cellule s'explique par l'insuffisance de moyens financiers et humains.

Le chapitre premier ainsi terminé, nous amènera à proposer d'ores et déjà des solutions et des conditions de mise en œuvre, afin de renforcer le système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME.

**Tableau III : Tableau de Bord de L'Etude**

Niveau D'analyse		Problématique	Objectifs	Causes (Supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses
<b>Niveau Général</b>		<b>(Problème Général)</b> Système de suivi des projets et programmes peu efficace	<b>(Objectif Général)</b> Faire des suggestions en vue d'une efficacité du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME	<b>(Cause Générale)</b>  ✓	<b>(Hypothèse Générale)</b>  ✓
<b>N I V E A U  S P E C I F I Q U E S</b>	<b>1</b>	Production de données peu fiables par les points focaux	Apporter des solutions pour renforcer les capacités des points focaux à produire des données fiables	L'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées	La production de données peu fiables par les points focaux est due à l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées
	<b>2</b>	Retard dans la production et la transmission des données	Proposer des mesures visant à favoriser la production et la transmission des données dans les délais	La déficience de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains points focaux	Le retard observé dans la production et la transmission des données s'explique par la déficience de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains points focaux

Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes  
inscrits au portefeuille du MICPME

---

	3	Performance limitée des agents de la Cellule	Apporter des solutions destinées à augmenter la performance des agents de la Cellule	L'insuffisance de ressources humaines et financières	La contre performance des agents de la Cellule est due à l'insuffisance de Ressources humaines et financières
--	---	--	--	--	---

**Source :** Données de l'étude.

**CHAPITRE DEUXIEME :  
APPROCHES DE SOLUTIONS ET  
CONDITIONS DE MISE EN  
ŒUVRE**

Ce chapitre consistera dans un premier temps à proposer des approches de solutions aux problèmes retenus (Section 1) et dans un second temps à présenter les conditions de mise en œuvre de ces solutions (Section 2).

## **Section 1 : Approches de solutions**

Dans cette section, nous exposerons ce qu'il y a lieu de faire pour un meilleur renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME. A l'issue de notre étude, beaucoup de dysfonctionnements ont été relevés dans le système actuel de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME. Pour faire face à une telle situation et corriger les faiblesses constatées, il est nécessaire d'envisager des solutions.

### **Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes**

Nous allons d'abord proposer des solutions au problème général pour aboutir aux problèmes spécifiques.

#### **A- Approches de solutions au problème général**

Pour résoudre le problème du « système de suivi des projets et programmes peu efficace », il faut envisager les mesures suivantes :

- Mettre en place un mécanisme de suivi des projets et programmes à travers un manuel de procédure ;
- Mette en place une banque de données sur les projets ;
- Définir un système cohérent de rangement et d'archivage des dossiers ;
- Définir une meilleure stratégie de remontée de l'information ;

- Mettre dans les meilleurs délais les fonds à la disposition de la CSE pour l'accomplissement des missions qui lui sont assignées.

## **B- Approches de solutions au problème spécifique n°1**

Pour résoudre le problème de la production des données peu fiables par les points focaux de suivi-évaluation, il faudrait prendre des mesures adéquates pouvant changer cet état de chose. Les différentes solutions proposées pour s'assurer de la qualité des données collectées se résument à travers la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans les activités de suivi des projets/programmes, et du mécanisme de contrôle des données (entrée et sortie) existant.

### **➤ Renforcement des capacités des acteurs impliqués dans les activités de suivi des projets/programmes**

Les données nécessaires pour le renseignement des indicateurs de suivi des projets/programmes du MICPME, proviennent de plusieurs sources que sont les ONG, les responsables de composantes des projets/programmes, les points focaux de suivi-évaluation. La meilleure façon d'assurer la qualité des données collectées est de former les agents de collecte de données et de suivi-évaluation. L'expérience a montré que la grande part d'erreurs dans la collecte de données ne provient pas de la mauvaise foi des agents mais plutôt du manque de compréhension à leur niveau et de leurs supérieurs, des méthodes et outils de collecte. Nous proposons donc à la CSE de lancer une campagne de formation à l'intention des agents de suivi-évaluation et de collecte de données à tous les niveaux.

Les modules de formation retenus seront destinés aux :

- Coordonnateurs et responsables de composante des projets/programmes;

□ Points Focaux de suivi-évaluation des projets/programmes, et agents chargés de la collecte des données dans les ONG et autres structures impliquées dans la mise en œuvre des projets/programmes.

Si les modules de formation sur le suivi sont bien réalisés, la grande part des erreurs potentielles sera éliminée à la source. Néanmoins, un système simple de vérification des données devra être installé par les responsables de suivi-évaluation au niveau du terrain.

➤ **Renforcement du mécanisme de contrôle de la qualité des données collectées**

Cette mesure s'impose au niveau local et central (CSE). Le système de vérification au niveau local consistera en l'organisation des missions de supervision et de contrôle de qualité sur le terrain. La vérification sera organisée par deux (02) catégories d'acteurs, à savoir les points focaux de suivi-évaluation des projets/programmes, et les agents de la CSE du MICPME. Ces derniers auront pour tâches de :

- vérifier toutes les fiches de collecte de données livrées par les agents de collecte.
- vérifier un échantillon de fiches au niveau de la source. La meilleure façon sera de programmer des visites conjointes de terrain avec les agents de collecte pour contrôler un échantillon de leurs fiches de collecte de données avec les bénéficiaires des activités.

Au niveau central, il s'agit de contrôler après la centralisation et pendant la saisie des données. En effet, après réception des données, il sera procédé à la vérification des fiches de collecte pour s'assurer de la fiabilité des données collectées. Les fiches mal remplies ou présentant des données manquantes seront identifiées et renvoyées à leurs titulaires pour correction.

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°2 et n°3**

### **A- Approches de solutions au problème spécifique n°2**

Ahmed Bencheikh dans son exposé sur l'**Etat des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Maroc**, Rabat, le 20 mai 2010 affirme que «Le suivi-évaluation est un bien commun, c'est-à-dire à tous et concerne directement la vie des gens ». L'évaluation doit être érigée comme un bien commun. Elle concerne directement la vie des gens et appartient à tous. Car au final, l'évaluation n'est pas seulement technique ou affaire de professionnels. Elle est fondamentalement publique. Ainsi, les fournisseurs d'informations doivent internaliser le suivi comme une tâche quotidienne dans la mise en œuvre de leurs activités, produire et transmettre systématiquement, dans les délais, les rapports d'activités aux points focaux de suivi-évaluation pour exploitation.

### **B- Approches de solutions au problème spécifique n°3**

Tout système de suivi est considéré comme un cadre de réflexion et de concertation qui doit être bien planifié, géré et doté de moyens adéquats. Pour être efficaces, les tâches de suivi doivent être réalisées par des ressources humaines qualifiées avec un budget clair et réaliste. Les actions proposées pour le renforcement des capacités de la Cellule se résument ainsi qu'il suit :

- doter la CSE d'un personnel compétent, en nombre suffisant et de profil adéquat ;
- allouer à la CSE des ressources financières suffisantes.

➤ **Renforcement des capacités de la CSE en ressources humaines compétentes et en nombre suffisant**

Le diagnostic établi a révélé que la CSE, chargée d'assurer pour l'ensemble du Ministère la centralisation et la synthèse des indicateurs du suivi, et l'évaluation des impacts des politiques et stratégies de développement, notamment en matière de réduction de la pauvreté est animé par sept (07) agents, dont des agents contractuels qui pourront faire défection à tout moment. Ce personnel paraît très insuffisant au regard de la masse de travail que nécessite le suivi des activités d'un ministère de premier plan comme le MICPME. De ce fait, pour améliorer la performance de la CSE, il faudra procéder au recrutement d'un personnel complémentaire sur la base de contrat de performance, former de façon continue le personnel existant et veiller à la stabilité des cadres de la CSE.

➤ **Renforcement des capacités de la CSE par l'allocation de ressources financières suffisantes**

Pour être efficace, un système de suivi doit être soutenu par un budget clair et réaliste. Dans le cas d'espèce, nous proposons qu'il soit accordé, à la CSE, une certaine autonomie de gestion par la création d'une régie d'avance. Ainsi, les fonds mis à la disposition du régisseur permettront à la CSE d'organiser des descentes sur le terrain sur la base d'un chronogramme préalablement établi et/ou sur la demande des autorités compétentes. Ce budget devra également prendre en compte l'organisation des revues trimestrielles des points focaux de suivi-évaluation ; les frais de formation et de voyage d'étude pour le renforcement des capacités en suivi-évaluation et des mesures incitatives à savoir :

- Renforcer la capacité professionnelle du personnel à travers les formations spécifiques et des voyages d'études pour le renforcement des capacités en Suivi-Evaluation ;
- Former les agents des structures et les prestataires de services aux aspects pertinents du Suivi ;
- Former l'équipe de gestion des projets/programmes au Suivi-Evaluation et à l'informatique ;
- Mettre à la disposition des agents de la CSE des primes de motivations mensuelles ;
- Allouer suffisamment de ressources adéquates au niveau des structures centrales et déconcentrées.

## **Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées**

Nous ferons certaines recommandations qui faciliteront la mise en œuvre des suggestions formulées que nous avons proposées. Afin de permettre au dispositif de suivi des projets/programmes du MICPME de répondre efficacement aux besoins de sa création, les solutions proposées à l'issue de notre étude sont assorties de suggestions.

### **Paragraphe 1 : Suggestions à l'endroit des pouvoirs publics**

#### **A- Suggestions à l'endroit de l'Etat**

L'Etat doit continuer à jouer son rôle de locomotive. Il doit montrer à travers ses politiques, la volonté d'instaurer l'obligation de reddition des

comptes dans la gestion des projets et programmes inscrits au portefeuille de tous les Ministères.

Cette volonté politique s'exprimera à travers des actions telles que :

- Inscrire le Suivi des projets et programmes au chapitre des priorités nationales à satisfaire, en relation avec les partenaires au développement ;
- Accorder plus de moyens au Suivi dans tous les Ministères notamment celui du MICPME ;
- Organiser de façon régulière des conférences sur l'intérêt que revêt le Suivi-Evaluation des projets et programmes de développement ;
- Faire voter le budget des Cellules de Suivi-Evaluation des projets et programmes de tous les Ministères et notamment celui du MICPME par l'Assemblée Nationale et lui donner une autonomie de gestion ;
- Amener les partenaires techniques et financiers à plus soutenir les projets et programmes en favorisant la transparence dans le Suivi des projets et programmes ;
- Créer une structure indépendante chargée de faire des propositions pour améliorer les mécanismes de fonctionnement des CSE de tous les Ministères et autres Structures.

## **B- Suggestions à l'endroit du MICPME**

Selon l'article 1<sup>er</sup> du TITRE PREMIER, le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans les domaines de l'industrie, du commerce, et de la promotion des petites et moyennes entreprises et du secteur privé. Cette mission ne peut être réussie que si des projets/programmes sont mis en place et bien suivis.

Les structures compétentes impliquées dans ce système semblent minimiser les avantages d'un suivi efficace.

Pour une meilleure stratégie il faudrait :

- Que le MICPME renforce son équipe, d'agents (Cadres), outillés pour conduire des réflexions dans le sens de la promotion des outils innovants dans le renforcement du système de suivi des projets et programmes. Ce processus pourrait se faire par un redéploiement de personnels ou un recrutement avec des feuilles de route ;
- Organiser une formation des cadres intervenant dans le système de suivi des projets/programmes inscrits au portefeuille du Ministère ;
- Que les autorités veillent à une répartition claire des activités par structure et jouent pleinement leur rôle de superviseur en vue de procéder en temps opportun aux redressements nécessaires ;
- Poursuivre la réflexion sur l'architecture des programmes du Ministère ;
- Mettre plus de rigueur dans le remplissage du canevas d'élaboration des PTA ;
- Réhabiliter les outils de suivi et organiser les séminaires de formation à l'utilisation de ces outils à l'intention des cadres du ministère et des agences d'exécution ;
- Plaider au près du Gouvernement et de l'Assemblée Nationale pour que la Cellule de Suivi-Evaluation dispose d'un budget autonome et d'une autonomie de gestion ;
- Créer par arrêté interministériel une régie d'avance au profit de la Cellule de Suivi-Evaluation afin de lui donner une autonomie;
- Instituer des mesures incitatives pour les projets leaders et des sanctions à l'encontre des projets les moins actifs en matière de suivi ;

- Elaborer un programme de renforcement des capacités des structures et des agents de la Direction de la Programmation et de la Prospective.

## **Paragraphe 2 : Suggestions à l'endroit des acteurs impliqués dans le système de Suivi**

### **A- Suggestions à l'endroit de la Cellule de Suivi-Evaluation du Ministère**

Pour que la CSE joue pleinement son rôle, et atteindre les objectifs qui lui sont assignées, il faudrait :

- Permettre la participation active des parties prenantes et des acteurs des projets à la conception et à la mise en œuvre et donc à l'appropriation du système de suivi-évaluation à travers la sensibilisation sur la fonction de suivi-évaluation et l'utilité des informations à collecter. La participation des bénéficiaires devra se situer également lors des évaluations d'impact ;
- Assurer une mise en œuvre de suivi rigoureux avec des suggestions claires à ne pas ranger dans les tiroirs ;
- Former les acteurs aux outils de planification et de programmation ;
- Elaborer un Plan de Consommation de Crédits au début d'exercice ;
- Poursuivre l'opérationnalisation du système de suivi par la mise en place d'une base de données informatique assortie d'un manuel technique de suivi ;
- Systématiser la production et la transmission des données dans les délais du niveau inférieur vers le niveau supérieur (des fournisseurs d'informations vers les points focaux et la Cellule de Suivi-Evaluation, puis des points focaux vers la Cellule de Suivi-Evaluation).

**B- Suggestions à l'endroit des Coordonnateurs de projets/programmes, points focaux et fournisseurs d'informations nécessaires pour le renseignement des indicateurs**

A l'endroit de ces acteurs, il faudrait :

- Identifier correctement les problèmes à résoudre ainsi que les produits ou services y correspondants ;
- Mettre un accent particulier sur le suivi ;
- Internaliser le suivi comme une activité quotidienne dans la mise en œuvre des projets/programmes ;
- Produire systématiquement et régulièrement les rapports d'activités ;
- Transmettre régulièrement dans les délais les rapports d'activités aux structures requises ;
- Assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des projets et programmes pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre.

Ces suggestions permettront tant à la Cellule de Suivi-Evaluation qu'aux Coordinateurs de projets/programmes, points focaux et fournisseurs d'informations de renforcer le système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du Ministère.

**CONCLUSION GENERALE**

La valeur et l'efficacité d'un système de suivi sont mesurées en fonction de trois critères, à savoir la disponibilité des données ou des informations souhaitées, la fiabilité des données ou des informations livrées et enfin la rapidité de livraison desdites données et informations souhaitées auprès des demandeurs. L'évaluation de la performance du système actuel de suivi des projets/programmes inscrits au portefeuille du MICPME a révélé les forces et faiblesses que recèle le dispositif.

Malgré l'existence d'un système de suivi bien élaboré et agencé avec des outils de programmation et de suivi-évaluation, ce système présente l'insuffisance de la livraison des données et informations souhaitées auprès des demandeurs hors délais. En plus de ce retard régulièrement constaté dans la transmission des données, il est déploré le caractère peu fiable des informations produites par les acteurs chargés de la collecte. Notre étude nous a permis également de constater l'insuffisance en ressources humaines et financières de la Cellule de Suivi-Evaluation considérée comme la cheville ouvrière des activités de suivi-évaluation de l'ensemble des structures du Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME).

A l'issue de notre travail, des solutions ont été proposées pour éradiquer les causes réelles à la base des problèmes spécifiques ci-dessus énumérés afin d'améliorer l'efficacité dudit système. Ces solutions viendront en appui aux résultats de l'étude relative à la mise en place d'une base de données informatique et l'élaboration du manuel technique de suivi commanditée par le ministère.

## BIBLIOGRAPHIE

### **I- OUVRAGES GENERAUX**

- BUTTRICK R. (2004) : « Guide exhaustif du management de projet », 3<sup>e</sup> édition, Source d'Or, Paris, P 492.
- VALLET G. (1997) : « Techniques de suivi de projets : assurer les conditions d'achèvement d'un projet », DUNOD, Paris.
- CERUTTI O. ; et GATTINO, B. (1992) : «Indicateurs et tableaux de bord », Collection Gestion Qualité, AFNOR, Paris.
- IMBODEN N. (1978) : «L'appréciation et l'évaluation de projets de développement, une approche en termes de gestion», Paris.

### **II- OUVRAGES SPECIFIQUES**

- MAEP, (2010) : « Rapport de performance du secteur agricole, année 2009 », Cotonou.
- MAEP, (2009) : « Rapport de performance du secteur agricole, année 2008 », Cotonou.
- MAEP, (2008) : « Rapport de revue trimestrielle des points focaux de suivi-évaluation de l'année 2007», Cotonou.
- FIDA, « Guide pratique de suivi-évaluation des projets ».

### **III- MEMOIRES**

- DOSSOU Fiacre Jésus (2012), « Problématique de la consommation optimale des crédits du Programme d'Investissements Publics au MICPME », mémoire de fin de formation Cycle I ; ENAM
- OROU Zakary (2011), « Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MAEP », mémoire de fin de formation Cycle II ; ENAM
- HONKPEHEDJI Arsène (2008), la « problématique de l'amélioration du suivi des projets et programmes découlant de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté », mémoire de fin de formation cycle II ; ENAM
- AMOUSSOU-GUENOU A. H. S. A. (2007) : « Contribution pour une mise en place d'un système de suivi et évaluation performant du budget programme au Bénin », AFT Cycle II ; UAC, ENAM

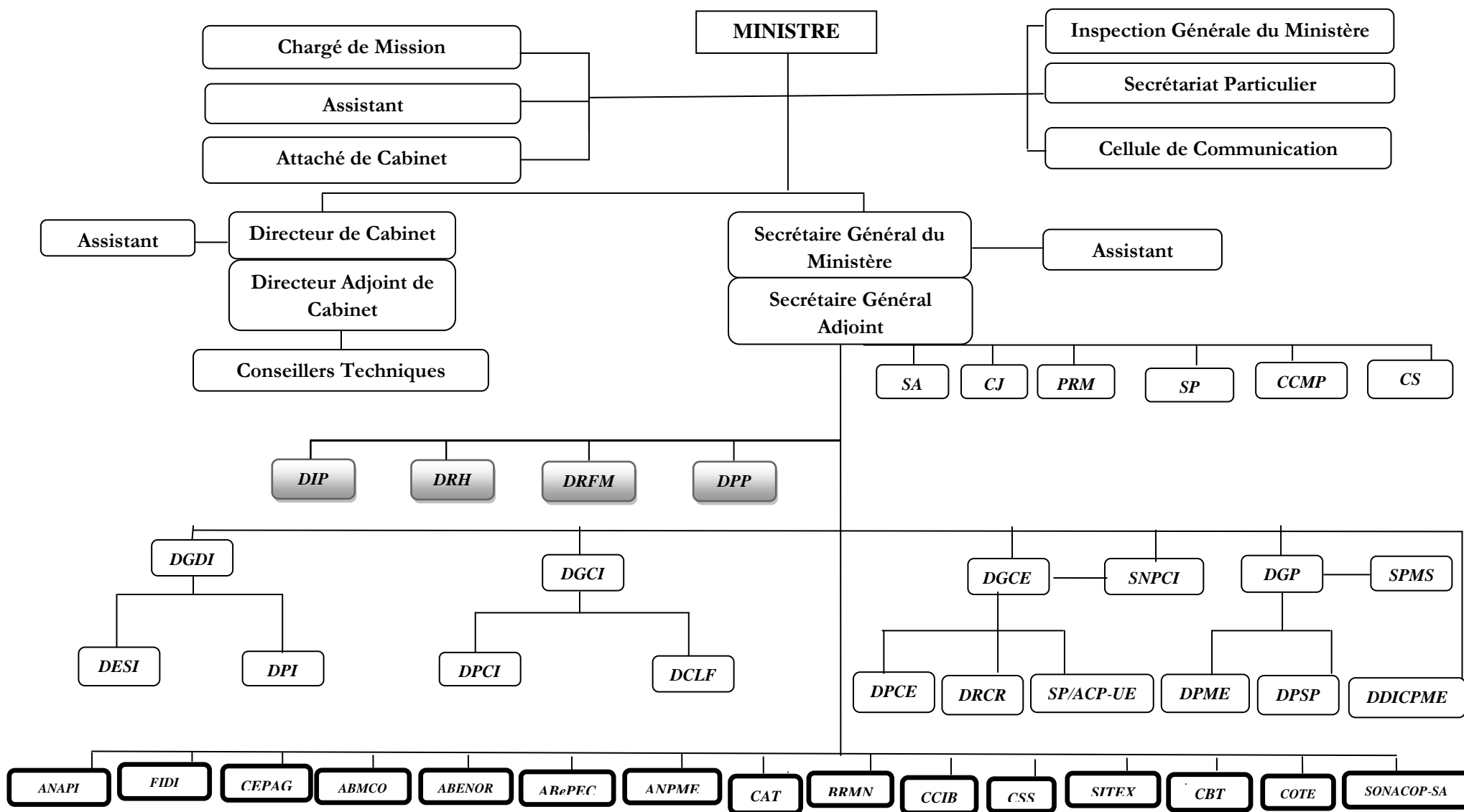
### **IV- REFERENCES INTERNET**

- PNUD, (2010), « Rapport sur l'Indice de Développement Humain au Bénin, Les Objectifs du Millénaire pour le développement au Bénin : Situation actuelle et perspectives »; <http://www.undp.org/french/>
- FNUAP, 2010 «Trousse d'Outils des Administrateurs de Programme pour le Suivi et l'Évaluation» ; <http://www.unfpa.org/>.
- <http://www.micpmebenin.bj/la%20politique%20projet.htm>
- <http://www.politique-nationale%programmes100benin/mag.htm> ?
- <http://www.wikipédia.org/wiki/micpme>
- <http://www.google scholar.fr>

## ANNEXES

- Annexe 1 : Organigramme du MICPME
- Annexe 2 : Structure du PTA
- Annexe 3 : Liste des projets 2012
- Annexe 4 : Questionnaire
- Annexe 5 : Guide d'entretien

Annexe 1 : Organigramme du MICPME



**Annexe 2 : Structure du  
PTA**

Code PTA	PROJETS/ACTIONS /ACTIVITES/TACHES	INDICATEURS	COUTS (en millions de F CFA)		STRUCTURES IMPLIQUES RESPONSABLES	CHRONOGRAMME												POIDS		
			BN	EXT		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			

**Annexe 3 : Liste des projets 2012**

N°	TITRE DU PROJET
01	Programme de Viabilisation des Zones Franches et sites Industriels
02	Projet d'Appui Institutionnel au MICPME
03	Projet d'Appui à l'Organisation de la Foire de l'Indépendance
04	Projet d'Appui au Programme National de Développement de la Filière Ananas
05	Projet d'Appui au Programme du cadre Intégré pour l'Assistance Technique liée au Commerce
06	Construction du Champ de Foire International de Gbodjè à Cococodji
07	Programme Spécial de Promotion des PME/PMI
08	Projet de Compétitivité et de Croissance Intégré (proCCI)
09	Projet d'opérationnalisation des mesures contenues dans la Charte Nationale des PME/PMI

**Annexe 4 : Questionnaire**

**QUESTIONNAIRE**

**Bonjour \ bonsoir**

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

**Confidentialité**

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

Date:----- Heure de début : -----

<b>N°</b>	<b>I - IDENTIFICATION</b>	
<b>Q 01</b>	<b>Structure</b>	
<b>Q 02</b>	<b>Formation</b>	
<b>Q 03</b>	<b>Fonction/Poste</b>	

II- CONNAISSANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	
<b>Q 01</b>	Que pensez-vous du système de suivi évaluation des projets et programmes du MICPME ? Très efficace <input type="text"/> Efficace <input type="text"/> Peu efficace <input type="text"/> Pas du tout efficace <input type="text"/>
<b>Q 02</b>	Justifier _____ _____ _____
<b>Q 03</b>	Quelles sont les principales tâches que vous exécutez dans le suivi du projet ? 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____
<b>Q 04</b>	Avez-vous bénéficié d'une formation au cours des trois dernières années ? Oui <input type="text"/> Non <input type="text"/>

<b>Q 05</b>	Si oui, précisez les formations et la durée par formation		
	Formation	cocher	Durée
	Planification		
	Gestion Axée sur les Résultats (GAR)		
	Utilisation des outils de suivi		
	Collecte et centralisation des données		
	Assurance qualité		
	Autres		
<b>Q 06</b>	Recevez-vous des missions de supervision de la Cellule de Suivi-Evaluation du MICPME?		
	Oui	<input type="checkbox"/>	
	Non	<input type="checkbox"/>	

<b>Q 07</b>	<p>Si oui, combien de mission de supervision avez-vous reçu au cours de l'année 2012</p> <p>Un <input style="width: 80px; height: 20px; margin-left: 20px;" type="text"/></p> <p>Deux <input style="width: 80px; height: 20px; margin-left: 20px;" type="text"/></p> <p>Trois <input style="width: 80px; height: 20px; margin-left: 20px;" type="text"/></p> <p>Quatre <input style="width: 80px; height: 20px; margin-left: 20px;" type="text"/></p> <p>Cinq <input style="width: 80px; height: 20px; margin-left: 20px;" type="text"/></p> <p>Autre (à préciser) <input style="width: 80px; height: 20px; margin-left: 20px;" type="text"/></p>																
<b>Q 08</b>	<p>De quel mécanisme disposez-vous pour le contrôle de qualité des données collectées dans le cadre du suivi ?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																
<b>Q 09</b>	<p>Quelles sont les documents/outils que vous produisez à la Cellule de Suivi-Evaluation dans le cadre du suivi de votre projet ? (préciser la périodicité)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%; padding: 5px;">Intitulé du document/outil</th> <th style="width: 40%; padding: 5px;">Périodicité</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> <tr><td style="height: 20px;"> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Intitulé du document/outil	Périodicité														
Intitulé du document/outil	Périodicité																

Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes  
inscrits au portefeuille du MICPME

---

<b>Q 10</b>	<p>Produisez-vous ces documents/outils dans les délais requis ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/></p> <p>Non <input type="checkbox"/></p>												
<b>Q 11</b>	<p>Si non, selon vous quelles sont les conséquences de ce retard dans le fonctionnement de la C/SE ?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>												
<b>Q 12</b>	<p>Si non, selon vous quelles sont les conséquences de ce retard dans le fonctionnement du système de suivi des projets et programmes du MICPME?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>												
<b>Q 13</b>	<p>Qu'est ce qui explique le retard observé par les points focaux dans la transmission des données à la Cellule de Suivi-Evaluation ?</p> <table border="1"> <tr> <td>Mauvaise organisation de l'équipe de Gestion du Projet</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inexistence d'un planning de suivi</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Insuffisance de moyens financiers</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Faible implication du point focal dans le contrôle</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manque de motivation</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Peu d'intérêt pour le suivi</td> <td></td> </tr> </table>	Mauvaise organisation de l'équipe de Gestion du Projet		Inexistence d'un planning de suivi		Insuffisance de moyens financiers		Faible implication du point focal dans le contrôle		Manque de motivation		Peu d'intérêt pour le suivi	
Mauvaise organisation de l'équipe de Gestion du Projet													
Inexistence d'un planning de suivi													
Insuffisance de moyens financiers													
Faible implication du point focal dans le contrôle													
Manque de motivation													
Peu d'intérêt pour le suivi													

<b>Q 14</b>	<p>Quelles appréciations faites-vous de la fiabilité des données que vous transmettez à la Cellule ?</p> <p>Très fiables <input data-bbox="592 383 759 439" type="text"/></p> <p>Fiables <input data-bbox="608 524 775 580" type="text"/></p> <p>Peu fiables <input data-bbox="612 665 804 721" type="text"/></p> <p>Pas du tout fiables <input data-bbox="639 837 799 893" type="text"/></p>											
<b>Q 15</b>	<p>Qu'est ce qui pourrait expliquer la production de données parfois peu fiables par certains points focaux ?</p> <table border="1" data-bbox="309 1099 1501 1650"> <tr> <td data-bbox="309 1099 1259 1200">Inadéquation profil poste</td> <td data-bbox="1259 1099 1501 1200"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="309 1200 1259 1301">Manque de formation</td> <td data-bbox="1259 1200 1501 1301"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="309 1301 1259 1402">Insuffisance du mécanisme de contrôle de qualité</td> <td data-bbox="1259 1301 1501 1402"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="309 1402 1259 1503">Insuffisance de collaboration des bénéficiaires</td> <td data-bbox="1259 1402 1501 1503"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="309 1503 1259 1650">Insuffisance de collaboration au sein de l'équipe de l'équipe</td> <td data-bbox="1259 1503 1501 1650"></td> </tr> </table>		Inadéquation profil poste		Manque de formation		Insuffisance du mécanisme de contrôle de qualité		Insuffisance de collaboration des bénéficiaires		Insuffisance de collaboration au sein de l'équipe de l'équipe	
Inadéquation profil poste												
Manque de formation												
Insuffisance du mécanisme de contrôle de qualité												
Insuffisance de collaboration des bénéficiaires												
Insuffisance de collaboration au sein de l'équipe de l'équipe												

<b>Q 16</b>	Quelles sont vos relations (point focal) avec les autres entités de votre projet ?	
	Services	Description des relations
	Service .....	
	Service .....	
<b>Q 17</b>	Quelles sont les difficultés que vivent les points focaux dans l'exécution de leurs tâches ? <hr/> <hr/>	

<b>Q 18</b>	Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le suivi des projets et programmes du MICPME ? <hr/> <hr/> <hr/>
-------------	--

**Merci pour votre collaboration**

**Annexe 5 : Guide d'entretien**

**GUIDE D'ENTRETIEN**

**Bonjour \ bonsoir**

Je m'appelle.....stagiaire en fin de formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature option Gestion des Projets. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation, je suis en stage à la Cellule de Suivi-Evaluation de la DPP/MICPME et je travaille sur le « **Renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME** ». C'est ainsi que je suis entrain de réaliser une enquête pour cerner les forces et faiblesses du dispositif de suivi-évaluation mise en place au MICPME. La collecte, le traitement et l'analyse des informations collectées nous permettront de mieux comprendre le système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MICPME, cerner les difficultés et envisager des interventions pour son amélioration.

**Confidentialité**

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

Date : ----- Heure de début : -----

**N° I- IDENTIFICATION**

Q101 Structure :

Q102 Formation :

Q103 Fonction/Poste :

1. Que pensez-vous de l'effectif des agents de la Cellule de suivi-évaluation  
du MICPME ?

a- Suffisant

b- Insuffisant

c- Très insuffisant

2. Si b ou c, quelles en sont les conséquences sur la performance de la Cellule ?

---

---

---

3. Comment appréciez-vous la manière dont les informations indispensables au  
renseignement des indicateurs sont collectées ?

---

---

---

4. Quelle appréciation faites-vous du fonctionnement des points focaux ?

---

---

---

5.Qu'est ce qui explique le retard observé par les points focaux dans la transmission des données à la Cellule de suivi-évaluation ?

---

---

---

6.Qu'est ce qui explique la production de données parfois peu fiables par les points focaux ?

---

---

---

7.Quelles sont selon vous les difficultés que vivent les points focaux dans l'exécution de leurs tâches ?

---

---

---

8.Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le suivi des projets et programmes du MICPME ?

---

---

---

**Merci pour la disponibilité**

**Fin de l'entretien.**

## TABLES DES MATIERES

Introduction Générale.....	1
Chapitre Préliminaire : Cadre institutionnel de l'étude, Observations de stage et Ciblage de la problématique.....	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et restitution des observations de stage.....	5
Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude.....	6
A- Cadre général de l'étude : Le Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME).....	6
B- Cadre Spécifique de l'étude : état des lieux de la question.....	11
Paragraphe 2 : Restitution du mécanisme de fonctionnement de la Cellule de Suivi-Evaluation du MICPME.....	14
A- Les outils de programmation et de gestion.....	15
B- Les outils de suivi-évaluation.....	17
Section 2 : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	24
Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et Spécification de la Problématique.....	24
A- Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.....	24
B- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique.....	26
Paragraphe 2 : Formulation du sujet et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	29
A- Formulation et Justification du sujet.....	29
B- Détermination de la vision globale de résolution de la problématique...31	

Chapitre Premier : Cadre théorique, Méthodologie de l'étude et Présentations des données.....	32
Section 1 : Objectifs de l'étude et méthodologie adoptée.....	33
Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude.....	33
A- Objectifs de l'étude.....	33
B- Hypothèses de l'étude.....	34
Paragraphe 2 : Revue de littérature et méthodologie adoptée.....	36
A- Revue de littérature.....	36
B- Présentation de la méthodologie adoptée.....	41
Section 2 : Présentation des données.....	42
Paragraphe 1 : Restitution des résultats et limites des données.....	42
A- Restitution des résultats et analyse des données.....	42
B- Limites des données.....	47
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et éléments de diagnostic.....	48
A- Vérification des hypothèses.....	48
B- Etablissement du diagnostic.....	50
Chapitre Deuxième : Approches de solutions et Conditions de mise en œuvre.....	53
Section 1 : Approches de solutions.....	54
Paragraphe 1 : Approches de solutions aux problèmes.....	54
A- Approches de solutions au problème général.....	54
B- Approches de solutions au problème spécifique n°1.....	55
Paragraphe 2 : Approches de solutions aux problèmes spécifiques n°2 et n°3.....	57
A- Approches de solutions au problème spécifique n°2.....	57
B- Approches de solutions au problème spécifique n°3.....	57

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	59
Paragraphe 1 : Suggestions à l’endroit des pouvoirs publics.....	59
A- Suggestions à l’endroit de l’Etat.....	59
B- Suggestions à l’endroit du MICPME.....	60
Paragraphe 2 : Suggestions à l’endroit des acteurs impliqués dans le système de Suivi-Evaluation.....	62
A- Suggestions à l’endroit de la Cellule de Suivi-Evaluation du Ministère.....	62
B- Suggestions à l’endroit des Coordonnateurs de projets/programmes, points focaux et fournisseurs d’informations nécessaires pour le renseignement des indicateurs.....	63
CONCLUSION GENERALE.....	64
BIBLIOGRAPHIE.....	66
ANNEXES.....	68
TABLES DES MATIERES.....	82