



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
(E.N.A.M)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II

OPTION :

Management

FILIERE :

Gestion des Projets

ANNEE ACADEMIQUE

2011-2012

CONTRIBUTION A L'EFFICACITE DU SYSTEME D'INSCRIPTION DES PROJETS AU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PUBLICS

Réalisé par :

Marie-Bénédicte GABA

Sous la direction de :

Tuteur de stage :

M. Richard MEKPOH

*Directeur de la Programmation des
investissements publics /MDAEP*

Directeur de mémoire :

M. William COMLAN

Enseignant à l'ENAM-UAC

Février 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT DU JURY :

ADAMMADO Pierre

VICE –PRESIDENT DU JURY :

AKPLOGAN Léon

MEMBRE DU JURY :

GNIMASSOU Modeste

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

DÉDICACE

Je dédie ce travail :

■ A mes parents **Prudence GABA** et **Gilberte ADJAGBA**

Vous avez toujours su m'amener à privilégier en toutes choses mes études. Je vous en suis profondément reconnaissante. Puisse l'Éternel vous accorder longue vie et permettre de jouir des fruits de vos efforts !

■ A mon enfant chéri **Kenzo Charis O. GNANSOUNOU**, pour te témoigner tout mon amour et mon profond attachement. Que ce travail serve de référence et cultive en toi l'amour du travail !

REMERCIEMENTS

Il nous sera difficile voire impossible de dresser la liste exhaustive de toutes les personnes qui ont contribué, de diverses manières, à la réalisation de ce travail. Que chacune d'elle trouve ici le témoignage de notre profonde gratitude. Nous ne saurions toutefois passer sous silence certains noms :

- **M. William COMLAN**, notre directeur de mémoire qui malgré ses multiples occupations, a suivi avec rigueur ce travail et a apporté d'importantes pierres à l'édifice de ce mémoire
- **M. Richard MEKPOH**, notre tuteur de stage. Il nous manque d'expression pour vous exprimer notre gratitude. Cette œuvre modeste porte la marque de votre constante disponibilité. Votre esprit de rigueur en même temps de sympathie nous a profondément marqué.
- Tous les cadres du Ministère du Développement spécialement à ceux de la Direction de la Programmation des Investissements Publics et aux cadres de la Direction de la Prospection du Financement.
- **Ulrich, Charlène et Nathan GABA**, pour tout votre soutien.
- **Mme Emerline BACHABI**, pour sa précieuse aide et à la famille **GNANSOUNOU**.
- Monsieur le **Président du jury** et messieurs les **membres du jury**, pour avoir accepté d'apprécier ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- AOF** : Attribution, Organisation et Fonctionnement
- CDMT** : Cadre de Dépenses à Moyen Terme
- DGIFD** : Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement
- DGPD** : Direction Générale des Politiques de Développement
- DGSPP** : Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
- DIP** : Direction des Investissements Privés
- DPF** : Direction de la Prospection du Financement
- DPIP** : Direction de la Programmation des Investissements Publics
- FBCF** : Formation Brute du Capital Fixe
- MDAEP** : Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective
- PIP** : Programme d'Investissements Publics
- SCRP** : Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté

LISTE DES TABLEAUX

TITRES	PAGES
<u>Tableau n°1</u> : Analyse FFOM de la DPIIP	20
<u>Tableau n°2</u> : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	22
<u>Tableau n°3</u> : Tableau de bord de l'étude	35
<u>Tableau n°4</u> : Population cible	41
<u>Tableau n°5</u> : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°1	44
<u>Tableau n°6</u> : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°2	44
<u>Tableau n°7</u> : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°3	45

LISTE DES GRAPHIQUES

TITRES	PAGES
<u>Graphique n°1</u> : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°1	44
<u>Graphique n°2</u> : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°2	45
<u>Graphique n°3</u> : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°3	46

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Arbitrage : Processus de validation des projets à inscrire au PIP qui implique tous les maillons de chaîne de Planification- Programmation- Budgétisation- Suivi-évaluation (PPBS) et qui comporte plusieurs étapes permettant de faire diverses activités telles : la prise en compte des chantiers en souffrance dans le PIP ; l'analyse des projets proposés à l'inscription au PIP portant des observations du Ministre chargé du Développement ; la pertinence des nouveaux projets proposés à l'inscription au PIP ; la pertinence des crédits additionnels sollicités ; le point des ressources à transférer aux Communes dans le Budget.

Cadre de Dépenses à Moyen Terme : Document qui fixe les montants à allouer à chaque secteur (ministère ou institution) par nature de dépenses (fonctionnement ou investissement) dans le cadre de l'élaboration du budget général de l'Etat.

Evaluation ex ante : Evaluation effectuée avant la mise en œuvre d'une intervention publique. L'évaluation ex ante porte sur l'analyse du contexte à l'origine de l'intervention publique, sur le contenu de cette intervention, sur les conditions de mise en œuvre et sur les réalisations, résultats et effets attendus.

Une évaluation ex ante vise à éclairer les choix décisionnels.

Une évaluation ex ante recouvre non seulement un diagnostic sur une situation ou une évolution jugée critique, appelant une intervention publique ou privée, mais également une analyse de la stratégie d'intervention, permettant d'anticiper

le mécanisme procédural, les moyens financiers et humains, le calendrier. Une telle démarche peut déborder utilement sur le choix concerté de critères d'évaluation des effets de la politique concernée, et d'indicateurs de mesure adaptés.

Une évaluation ex ante se doit d'explicitier et critiquer la théorie d'action qui sous-tend la politique décidée.

Formation Brute du Capital Fixe public : Ensemble des dépenses en capital de l'Etat. Il est constitué d'acquisitions et de grosses réparations de matériels ainsi que des constructions (BTP).

Programme d'Investissements Publics : Cadre de la programmation des investissements publics ou du budget des opérations de développement de l'Etat. Il est un instrument de mise en œuvre de la politique et des stratégies de développement du Bénin.

Le PIP est, en tant que programme, un ensemble cohérent de projets répondant à une série de critères prédéterminés, concourant à la réalisation d'un même objectif, celui du développement économique et social. C'est, en d'autres termes, l'ensemble des projets que l'Etat envisage de réaliser au cours d'une période déterminée.

Système d'inscription : Ce terme renvoie, de façon générale, au processus u à l'ensemble des mécanismes conduisant à l'élaboration du Programme d'Investissements Publics et faisant intervenir aussi bien des acteurs impliqués que les instruments utilisés.

Dans notre étude, l'accent a été mis sur l'aspect management des projets, qui nous intéresse plus particulièrement.

RÉSUMÉ

La Direction de la Programmation des Investissements Publics du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective, a servi de cadre à notre stage de fin e formation du cycle II à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.

Ce stage nous a permis de nous imprégner des pratiques en matière d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics, et d'orienter notre étude sur « la **Contribution à une meilleure efficacité du système d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics** ».

De l'état des lieux que nous avons réalisé, il est ressorti le problème général de la faible efficacité du système d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics. Ce problème général est la résultante de trois autres spécifiques :

- la faiblesse de la démarche d'évaluation ex-ante des projets et programmes au niveau de la direction ;
- l'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement ;
- la faible capacité logistique et le manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets.

Pour contribuer à la résolution de cette problématique, nous nous sommes fixés comme objectifs de :

- **Objectif Spécifique n°1** : Faire l'analyse de l'adéquation poste/profil du personnel chargé de l'évaluation des projets ;

➤ **Objectif Spécifique n°2** : Faire l'inventaire des différentes dispositions d'encadrement des Investissements Publics au Bénin sur les dix dernières années ;

➤ **Objectif Spécifique n°3** : Identifier les mesures destinées à renforcer les capacités logistiques et les compétences en matière d'analyse, et plus généralement, de gestion de projets du personnel.

En vue d'atteindre ces objectifs, nous avons émis les hypothèses ci-après :

- la non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets justifie la faiblesse de la démarche d'évaluation ex ante des projets proposés au PIP ;
- l'inexistence d'une politique nationale d'investissement explique l'incohérence entre certains projets d'investissement et les stratégies nationales de développement.
- la faible capacité logistique et le manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets sont dus au manque de ressources et à l'absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons procédé à une enquête. A l'issue de l'analyse des résultats de cette enquête, deux des hypothèses ont été vérifiées et la troisième partiellement.

Nous avons, pour finir, suggéré, sous forme de projet, des solutions accompagnées de recommandations pour éradiquer les causes des différents problèmes.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : CONTEXTE DE BASE DE L'ETUDE, CIBLAGE ET VISION DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE

Section I : Cadre conceptuel de l'étude et observation de stages à la DPIP

Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil

Paragraphe 2 : Observation de stage sur le processus d'inscription des projets au PIP

Section II : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de problématique spécifiée

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE, COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et théoriques

Section II : Collecte et analyse des données

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

CHAPITRE II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Section I : Elaboration du projet d'amélioration du système d'inscription des projets au PIP

Paragraphe 1 : Fiche de formulation du projet

Paragraphe 2 : Cadre logique du projet

Section II : Recommandations et suggestions

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des autorités politiques

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit de la DPIP

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES



INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les dépenses publiques sont utilisées par les gouvernements pour réaliser leurs objectifs de croissance économique et d'équité. Le budget de l'Etat est constitué de plusieurs parties dont l'une des plus importantes est le Programme d'Investissements Publics (PIP).

Le Programme d'Investissements Publics est un ensemble constitué de projets de diverses natures qui traduisent en des actions concrètes la politique d'intervention de l'Etat dans la vie économique. C'est un moyen de distribution équitable de la richesse nationale à travers les projets.

Ces derniers prennent souvent la forme d'investissements (de long terme) dans la recherche développement, l'éducation et les infrastructures (routes, électricité, télécommunications et eau), de dépenses sociales de court terme dans la santé, la sécurité sociale et les subventions directes aux ménages pauvres.

Ainsi, ce programme devrait contribuer, de manière essentielle, à la réduction de la pauvreté et à la croissance économique.

Malheureusement, cela n'est pas le cas. Le Bénin, à l'instar de nombreux pays, est confronté à d'énormes difficultés qui entravent l'efficacité d'un tel programme.

En dépit des différents travaux d'assainissement et du renforcement du PIP, de l'exécution et du suivi des projets inscrits aux PIP au cours de ces trois dernières années, les résultats demeurent peu satisfaisants. Il se pose un réel problème de qualité des investissements publics lié à des insuffisances récurrentes majeures au niveau de tous les maillons impliqués dans le processus d'élaboration du PIP.

En effet, la réflexion prospective et la planification stratégique sont destinées à la définition des projets et programmes de développement socio-économique, notamment les projets d'investissements publics. Ceux-ci élaborés au niveau des ministères sectoriels, désormais, devraient faire l'objet d'une

analyse minutieuse afin de répondre effectivement aux besoins de développement exprimés et contribuer réellement au développement économique. Mais, on note encore une faiblesse du système de planification et de programmation des investissements publics se traduisant entre autres par la faiblesse du mécanisme d'élaboration ou d'inscription des projets au PIP.

Bien qu'un dispositif soit mis en place pour l'inscription des projets au PIP, il convient de s'interroger sur la fonctionnalité du système. C'est ce qui justifie notre sujet de recherche intitulé : « Contribution à l'efficacité du système d'inscription des projets au PIP ».

La présente étude se propose de contribuer à la réflexion qui se mène actuellement au sein des différentes structures impliquées dans le processus d'inscription des projets au PIP pour une rationalisation et un assainissement du portefeuille du PIP en vue de l'efficacité de celui-ci.

Pour mener à bien cette étude, le corps du présent travail s'articulera autour de trois (3) grands chapitres. D'abord un **chapitre préliminaire** qui sera consacré au cadre institutionnel de l'étude. Ensuite un **chapitre I** qui abordera le cadre théorique et méthodologique de l'étude. Et enfin, un **chapitre II** qui proposera des solutions et recommandations pour plus d'efficacité et de rentabilité des projets inscrits au PIP.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :

**CONTEXTE DE BASE DE L'ETUDE,
CIBLAGE ET VISION DE RÉSOLUTION
DE LA PROBLÉMATIQUE**

La formation à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature est sanctionnée par la présentation d'un mémoire de fin de cycle. Ce mémoire fait suite à un stage pratique dans une structure privée ou publique et est destiné à résoudre un problème direct ou indirect lié à la structure d'accueil.

En ce qui nous concerne, notre stage a eu pour cadre le Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective.

Ce chapitre sera l'occasion, pour nous, de planter le décor de notre étude à travers le cadre conceptuel (Section I), et de présenter la problématique retenue suite à l'analyse institutionnelle de la structure d'accueil de notre stage (section II).

Section I : Cadre conceptuel de l'étude et Observations de stage à la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP)

Cette première section sera consacrée à la description du cadre de déroulement de notre stage. Il s'agit de la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP). Après la présentation de l'organisation et des activités de la DPIP, il sera procédé à la restitution du mécanisme d'élaboration du Programme d'Investissements Publics (PIP).

Paragraphe 1 : Présentation de la structure d'accueil

Dans cette partie, il s'agira pour nous de présenter le cadre dans lequel s'est déroulé notre stage de façon générale (cadre institutionnel) et de façon plus spécifique (cadre physique).

A- Le cadre institutionnel de l'étude

Le cadre institutionnel sera l'occasion pour nous de présenter l'institution qui nous a accueillie pour notre stage pratique de fin de formation à travers son cadre général.

1- Présentation du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective

Le Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) est un ministère stratégique qui existe depuis 1957. Il était à l'origine rattaché au portefeuille du Chef de l'Etat en vertu des dispositions de la loi-cadre Defferre de 1956 qui a accordé l'autonomie au territoire du Dahomey à l'instar des autres territoires d'Afrique Française. Ainsi, suite à la formation du gouvernement en 1957, fut créé au rang des ministères, le Ministère du Plan et de l'Action Rurale.

Ce département ministériel, communément appelé Ministère du Plan, a connu diverses appellations dans le temps. Dans la recherche d'une meilleure adaptation de ses missions, ses réalités et exigences, le ministère a souvent connu une variété de dénominations¹.

Ces changements n'ont, cependant, ôté en rien la mission traditionnelle du ministère, qui est d'impulser le développement économique et social, d'assurer le suivi et l'évaluation des politiques publiques et de veiller à la mise en œuvre des actions et décisions du Gouvernement.

Aujourd'hui, il porte l'appellation de « Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective » (MDAEP) et est régi par le décret n° 2008-107 du 10 mars 2008².

Aux termes de l'article premier du décret portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF) du ministère, le MDAEP a pour mission « d'impulser et de piloter le développement économique et social ».

Cette mission se décompose en attributions qui peuvent se résumer en douze points essentiels, à savoir :

- animer la réflexion stratégique, élaborer les politiques et stratégies de développement national, suivre leur mise en œuvre et assurer leur évaluation ;
- centraliser et promouvoir les projets de développement intégrateurs ;
- contribuer à l'élaboration des stratégies de promotion du développement régional et local ;

¹ A la date d'aujourd'hui, le ministère du Plan a connu 33 différents dénominations. De 1957 à 2011, il lui a été associés divers portefeuilles au nombre desquels figurent le développement rural, les finances, les affaires étrangères, les affaires intérieures et la sécurité, la défense nationale, la justice, l'information, le tourisme et l'emploi.

² Au moment du dépôt de notre mémoire, le ministère a connu une nouvelle législation qui désormais le régit. Il s'agit du décret n°2012-544 du 12 décembre 2012. Fondamentalement, son contenu ne diffère pas du précédent.

- assurer la mise en œuvre, au niveau national, des stratégies de développement internationales et régionales, notamment dans le cadre du Nouveau Partenariat pour le Développement Economique de l'Afrique (NEPAD) ;
- coordonner la production statistique ;
- rechercher les ressources extérieures pour le financement des programmes de développement en rapport avec le ministère chargé des finances, le ministère des affaires étrangères et les ministères sectoriels concernés ;
- préparer et conduire, en collaboration avec les structures concernées les réformes structurelles, les programmes de suivi, de restructuration ou de privatisation des entreprises publiques ou semi-publiques, de même que les programmes de promotion des investissements privés ;
- promouvoir en concertation avec les structures concernées, le développement de l'entreprise privée ;
- entreprendre les études ou les enquêtes visant à évaluer l'impact des politiques publiques mises en œuvre ;
- rendre compte périodiquement au Président de la république et publier les résultats des évaluations des politiques publiques mises en œuvre ;
- assurer le suivi de toutes les questions relatives à la politique de développement ;
- assurer la veille stratégique sur toute question de développement.

Aux termes de l'article 3 du décret, le MDAEP dispose pour l'accomplissement de sa mission³ :

- d'un cabinet ;
- des structures directement rattachées au Ministre ;

³ Voir organigramme en annexe n°1.

- d'un secrétariat général ;
- des directions centrales ;
- des organismes et établissements sous tutelle ;
- des directions techniques.

Au nombre de ces directions techniques, se trouve la Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement (DGIFD) au sein de laquelle s'est effectué notre stage pratique.

2- Présentation de la Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement (DGIFD)

La DGIFD est l'une des quatre (4) principales directions techniques du MDAEP. Elle est régie par l'arrêté n°2009/028/MPDEPP-CAG/DC/SGM/SA du 07 juillet 2009.

Aux termes des dispositions de l'article 58 du décret portant AOF du ministère et de l'article premier de l'arrêté portant AOF de la DGIFD, cette direction est chargée de :

- définir et de conduire la politique nationale d'investissement ;
- assurer la programmation des investissements publics en phase avec les objectifs du plan de développement et les stratégies sectorielles ;
- élaborer et coordonner la mise en œuvre de la stratégie nationale d'amélioration de l'environnement des investissements privés ;
- assurer la prospection et la mobilisation des ressources pour le financement des programmes de développement.

Pour ce faire, elle comprend, outre son Secrétariat particulier et le Service Administratif et Financier, trois (3) grandes directions⁴ :

⁴ Voir organigramme DGIFD en annexe n°2.

- la Direction de la Prospection du Financement (DPF);
- la Direction des Investissements Privés (DIP);
- la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP).

B- Le cadre physique : la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP)

Notre stage de fin de formation a eu lieu plus précisément à la DPIP.

1- Présentation et attributions

Aux termes de l'article 8 de l'arrêté n°2009/028/MPDEPP-CAG/DC/SGM/SA du 07 juillet 2009, la DPIP est chargée de :

- assurer l'élaboration et la coordination des budgets-programmes et du Programme d'Investissements Publics, en phase avec les Orientations Stratégiques de Développement et les stratégies sectorielles ;
- veiller à la cohérence entre les budgets-programmes des ministères et leurs documents d'orientations ;
- veiller à la cohérence des programmes nationaux de développement aux niveaux sectoriel et régional.

2- Organisation et fonctionnement

La Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP) comprend :

- un Secrétariat ;
- le Service des Etudes et Synthèses ;
- le Service de la Programmation des Projets et Programmes ;
- le Service de Gestion de la Base de données du PIP.

a- Le service des Etudes et Synthèses (SES)

Ce service est chargé de :

- coordonner l'élaboration du PIP ;
- élaborer la note d'orientation du PIP ;
- élaborer le Plan de Travail Annuel, le Plan de Consommation de Crédits, le Plan de Passation des Marchés, les rapports d'activités de la DPIP ;
- suivre l'élaboration et la validation des budgets-programmes des ministères ;
- concevoir et développer des outils et approches méthodologiques pour l'élaboration des Programmes de développement notamment les PIP et les budgets-programmes ;
- contribuer à la formation du personnel et des Directions de la Programmation et de la Prospective des ministères;
- veiller à la cohérence globale des programmes sectoriels de développement avec les Orientations Nationales de Développement et les Perspectives Nationales à long terme.

Pour accomplir ces missions, le SES est subdivisé en deux grandes divisions à savoir : la Division des Etudes (DE) et la Division de la Production Statistique (DPS).

b-Le Service de la Programmation des Projets et Programmes (SPPP)

Ce service joue un rôle particulier et prépondérant dans le processus d'inscription des projets au compte des investissements publics. En effet, il est chargé de façon générale, d'assurer l'élaboration du PIP et dans ce cadre :

- définit, collecte et traite les documents nécessaires à la programmation des investissements publics ;
- étudie les documents de projets et programmes à inscrire au PIP ;

- participe aux différents niveaux d'arbitrage du PIP et à l'élaboration des rapports.

Par ailleurs, le SPPP est chargé :

- de veiller à la cohérence des projets et programmes d'investissements publics avec la politique, les stratégies sectorielles de développement et les plans de développement communal ;
- d'assurer l'analyse et la sélection des projets ;
- d'élaborer et de vulgariser les outils de programmation des investissements publics.

Pour assurer un bon fonctionnement et l'atteinte des objectifs fixés, le SPPP est divisé en trois divisions : la Division Programmation des Projets Economiques et d'Infrastructures (DPPEI) ; la Division Programmation des Projets sociaux (DPPS) et la Division Programmation des projets de Gouvernance (DPPG).

c- Le Service de Gestion de la Base de Données du PIP (SGBD-PIP)

Ce service a comme mission de:

- assurer la conception, la mise en place et la gestion de la base de donnée sur les PIP ;
- coordonner le traitement des données sur les projets et programmes de développement et la production des documents PIP ;
- constituer et mettre à jour les archives de la DPIP sous forme documentaire et de base de données.

Il est constitué de trois divisions : la Division de l'Analyse et du Développement (DAD) ; la Division de l'Exploitation et de la Diffusion (DED) et la Division de la Maintenance et de la Sécurité (DMS).

Après avoir présenté le cadre conceptuel de notre étude, il nous revient de procéder à la restitution des observations faites lors de notre stage.

Paragraphe 2: Observations de stage sur le processus d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics (PIP)

Cette partie fera, d'une part, le point du déroulement du processus d'inscription des projets au PIP en mettant l'accent sur le rôle de la DPIIP dans ce processus ; il permettra, d'autre part, de dégager à partir des observations faites, l'analyse SWOT c'est-à-dire Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités (FFMO) de cette structure.

A- Etat des lieux : restitution du mécanisme d'inscription des projets au PIP

Le Programme d'Investissements Publics (PIP) est le cadre de la programmation des investissements publics ou du budget des opérations de développement de l'Etat. Il est un instrument de mise en œuvre de la politique et des stratégies de développement du Bénin.

Le PIP est, en tant que programme, un ensemble cohérent de projets répondant à une série de critères prédéterminés, concourant à la réalisation d'un même objectif, celui du développement économique et social. C'est, en d'autres termes, l'ensemble des projets que l'Etat envisage de réaliser au cours d'une période déterminée.

Depuis quelques années, le Bénin se livre à un exercice de programmation triennale glissante compatible avec le cadrage macroéconomique et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT). Ainsi, la programmation des investissements publics revient à une prévision aussi bien annuelle (PIP Gestion) que pluriannuelle (PIP Triennal).

L'élaboration et la coordination du Programme d'Investissements Publics (PIP) demeurent une mission importante assignée au Ministère du Développement, et ceci afin d'assurer la cohérence entre les investissements publics, les Orientations Stratégiques de Développement et les stratégies sectorielles de développement.

Le PIP demeure l'instrument privilégié de mise en œuvre de la politique économique et sociale de l'Etat. C'est donc pour faciliter son élaboration qu'a été mis en place un guide pour les arbitrages qui s'organisent au cours du processus d'élaboration du PIP.

Ces arbitrages s'inscrivent dans le processus d'amélioration de la qualité des dépenses publiques en général, et des investissements publics en particulier, pour en faire un instrument privilégié et un moteur du développement du pays.

1- Vue générale du processus d'inscription des projets : l'arbitrage des projets

Les arbitrages du PIP s'inscrivent dans un processus itératif de programmation des investissements publics. Ils couvrent la période de juin à septembre de chaque année et se déroulent en trois phases :

- la phase de pré-arbitrage ;
- la phase d'arbitrage proprement dite; et
- la phase de finalisation du document PIP.

a- Phase de pré-arbitrage

La phase de pré-arbitrage comporte trois niveaux : **le pré-arbitrage de premier niveau, le pré-arbitrage de deuxième niveau et le pré-arbitrage des microprojets des communes** à prendre en compte dans le PIP.

L'objectif visé au premier niveau de pré-arbitrage est de passer en revue l'exécution du portefeuille du PIP Gestion de l'année n-1 au 31 décembre, celui

de l'année n au 30 juin et les perspectives pour l'année n+1. Ceci permet de disposer des informations sur la performance de l'exécution des projets, les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre, les dispositions prises pour les surmonter et les perspectives envisagées pour l'année n+1.

Au deuxième niveau de pré-arbitrage, il est recherché la rationalisation des projets de développement du portefeuille de chaque ministère et l'allocation optimale des ressources aux projets.

Ainsi, avant le pré-arbitrage de deuxième niveau au ministère en charge du Développement, il est organisé, au niveau des ministères et institutions de l'Etat, un pré-arbitrage interne de deuxième niveau.

Le pré-arbitrage des microprojets des communes vise à présélectionner des microprojets à dimension communale ou intercommunale et répondant à des critères de promotion de l'économie locale et de réduction de la pauvreté des communautés à la base.

A l'issue de cet exercice, le résultat attendu est la sélection des microprojets en cohérence avec les besoins des populations inscrits dans les Plans de Développement des Communes ou, à défaut, disposant d'une étude de faisabilité pour être pris en compte dans le PIP.

b- Phase d'arbitrage

Elle comporte également divers niveaux ou étapes.

- **Arbitrage du Ministre du plan ou en charge du développement**

Ce niveau d'arbitrage vise la mise en cohérence des documents du PIP avec les orientations stratégiques nationales, sectorielles et les priorités de développement définies par le Gouvernement pour l'année n+1.

Les travaux d'arbitrage sont présidés par le Ministre du plan avec la DPIIP comme secrétaire et rapporteur.

Au terme de cette étape, il est attendu que l'avant-projet du PIP soit disponible.

- **Arbitrage du Gouvernement**

L'arbitrage en Conseil des Ministres relève de la discrétion du Gouvernement. Toutefois, il pourrait s'articuler autour de cinq points indicatifs :

- la prise en compte des chantiers en souffrance dans le PIP ;
- l'analyse des projets proposés à l'inscription au PIP portant des observations du Ministre chargé du Développement ;
- la pertinence des nouveaux projets proposés à l'inscription au PIP ;
- la pertinence des crédits additionnels sollicités ;
- le point des ressources à transférer aux communes dans le budget.

c- Phase de finalisation des projets des "PIP gestion et triennal"

La présente étape est consacrée à la prise en compte des recommandations du Gouvernement par la DPIIP en vue de la finalisation des projets de "PIP Gestion et Triennal" à intégrer au projet de Budget Général de l'Etat.

2- Rôle de la DPIIP dans le processus d'inscription des projets

a- Déroulement du processus

La DPIIP est la direction chargée de la programmation des projets et programmes et donc de l'inscription de ceux-ci pour le compte des

investissements de l'Etat dans tel ou tel secteur de développement. Elle devrait donc jouer un rôle fédérateur des projets proposés au PIP.

Notre stage pratique, qui a coïncidé avec la période d'élaboration du PIP 2013, nous a permis de toucher du doigt la réalité et donc de questionner le processus d'inscription des projets au PIP. Les réponses nous ont permis de comprendre que **le rôle de la direction est plus ou moins limité.**

Nos échanges avec les cadres de la structure, nous ont permis de savoir qu'il s'agit d'un processus itératif au sein duquel la **direction devrait jouer un rôle prépondérant.**

Le mécanisme évolue en plusieurs étapes :

- L'envoi d'une lettre circulaire d'appel à propositions des projets précisant les orientations contenues dans la note d'orientation.

Les projets concernés regroupent les anciens projets en cours, les nouveaux projets et les projets relevant de la priorité du gouvernement ou des partenaires au développement.

- La mise en place du Cadre de Dépenses à Moyen Terme par la DGIFD en collaboration avec la Direction Générale du Budget du ministère des finances.
- L'envoi à la DPIIP des projets suite aux arbitrages internes des différents secteurs en prélude à l'arbitrage du comité PIP et les règles de rationalisation du portefeuille et de l'allocation optimale des ressources.
- L'arbitrage technique du comité PIP : il s'agit d'un comité interministériel devant lesquels chaque sectoriel vient se prononcer sur trois (3) aspects :
 - l'évolution des performances ;

- les difficultés rencontrées ;
 - les perspectives.
- C'est après cet arbitrage technique, que le travail de la Direction prend effectivement corps.

b-Activités de la DPIIP dans le cadre de l'inscription des projets

La DPIIP reçoit sur sa demande, les différents documents importants relatifs aux propositions de projets à soumettre pour inscription au PIP. Il peut s'agir, entre autres, des documents de projets, des dossiers d'information, des études de faisabilité, des accords de financements ou lettres de motivation ou d'appréciation pour les projets cofinancés par aides extérieures. **Surtout les documents d'études de faisabilité et les lettres d'accord très importants pour l'analyse ne sont souvent pas envoyés à la DPIIP ; ceci entraîne une méconnaissance des failles contenues dans les projets soumis par les sectoriels.**

En outre, **les mémoires d'identification pour apprécier la pertinence du projet ne sont pas demandés pour analyse, de même que les documents certifiant les études d'impact environnemental ou encore les preuves des évaluations ex-ante des projets.**

L'ultime étape de l'action de la DPIIP, une fois les documents reçus, est la collecte, le dépouillement, le traitement et l'analyse des projets soumis.

A ce niveau, il se pose de nombreux problèmes pour l'identification des projets pertinents, la formulation, la définition et l'évaluation ex ante des projets par les cadres de ces structures.

En effet, la programmation des projets à inscrire au PIP suppose que ces projets pour atteindre leurs objectifs doivent être avant tout bien identifiés,

définis et planifiés, donc bien formulés. C'est donc à la DPIP de vérifier la pertinence de ces projets pour assurer un bon rendement. Pour cela, la direction devrait disposer de données sur le suivi et l'évaluation des projets en cours afin d'en tirer leçons pour la formulation de nouveaux et éviter des doublons. **Malheureusement, la direction ne dispose pas d'études spécifiques sur le suivi, l'évaluation et l'impact des projets en cours ou achevés.**

De même, il nous a été donné de constater **qu'il n'existe aucune politique nationale d'investissement public.**

La démarche d'analyse des projets pour vérifier leur pertinence ne répond à aucune méthode précise et bien déterminée. Certes il a été élaboré en 2012 une grille d'analyse mais celle-ci ne s'intègre dans aucun processus déterminé. De même, en dehors de cette grille, la DPIP ne dispose pas **d'outils d'analyse des projets** à proprement parler.

En outre, il nous a été donné de constater que **les ressources humaines en charge du processus d'inscription des projets sont en nombre insuffisant et manquent de qualification en formulation et plus généralement en gestion de projets.** En effet, la direction compte au total quinze cadres avec un seul gestionnaire de projets, qui pendant notre stage, était en congé.

Par ailleurs, **la DPIP dispose d'un chronogramme serré pour la collecte et l'étude des documents de projets et de ressources financières limitées.**

Tous ces éléments nous permettent de dégager le diagnostic organisationnel de cette structure.

B- Constats significatifs : Analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces de la DPIIP

Le tableau d'analyse des forces et faiblesses, des opportunités et menaces, ou tableau SWOT en Anglais, ci-après rend compte des constats relevés. Les forces décrivent une ou des activités que l'on fait bien et qui est de nature à faciliter la réalisation ou l'atteinte des enjeux auxquels est confrontée l'organisation. Quant aux faiblesses, elles correspondent à ce que l'on fait moins bien ou aux activités dont la performance laisse à désirer ou empêchent l'organisation de réaliser les objectifs essentiels à son évolution.

Contrairement aux forces et faiblesses qui sont internes à l'organisation, les opportunités et menaces sont externes et constituent des influences, positives ou négatives, que l'environnement a sur l'institution.

Tableau n°1 : Analyse FFOM de la DPIIP

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboration en 2010 d'un guide d'arbitrage pour la conduite du processus d'inscription des projets au PIP ; ➤ Mise en place depuis 2009 d'une politique d'assainissement du portefeuille de projets ; ➤ Elaboration en 2012 d'une grille d'appréciation des projets. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexistence d'une politique nationale d'investissement public ; ➤ Chronogramme serré pour la collecte et l'étude des documents de projets ; ➤ Absence d'une démarche précise et d'outils d'analyse des projets ; ➤ Difficultés de mise en œuvre des recommandations issues de séances d'arbitrage ; ➤ Absence d'appui externe ; ➤ Manque de cadres qualifiées en formulation de projets à la DPIIP ; ➤ Forte mobilité des cadres ; ➤ Insuffisance des ressources financières pour conduire le processus de programmation des investissements publics ; ➤ Inexistence d'études spécifiques visant à appréhender l'impact des investissements publics sur le développement ; ➤ Faible synergie entre les activités de programmation et de suivi-évaluation des projets ; ➤ Faible participation de la DPIIP au suivi de l'exécution ; des projets inscrits au PIP ; ➤ Coûts administratifs très élevés des projets ➤ Retard dans les décaissements des crédits alloués aux projets et programmes ➤ Lenteur dans le traitement et le paiement des décomptes.
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Volonté politique ➤ Partenariat avec les structures homologues du MEF 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faible engagement politique dans le respect de la programmation ; ➤ Faible synergie d'action entre la DPIIP et les sectoriels (ministères et institutions de l'Etat) ; ➤ Pression de certains acteurs pour l'inscription de projets au PIP ; ➤ Faible mobilisation des ressources.

Source : Conçu par nous-mêmes à partir de l'état des lieux.

Section II : Ciblage de la problématique.

Cette seconde section sera l'occasion pour nous d'exposer sous tous ses aspects la problématique de notre étude.

Paragraphe 1: Choix et spécification de la problématique

Après avoir précisé le choix de notre problématique, nous en spécifierons les contours.

A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique

Les différents problèmes identifiés sont regroupés par centre d'intérêt dans le tableau n°2 ci-dessous.

Tableau n°2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	CENTRES D'INTERET	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEMES GENERAUX	LIBELLE DE LA PROBLEMATIQUE
1	Efficacité du système d'inscription des projets au PIP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexistence d'une politique nationale d'investissement public ; ➤ Chronogramme serré pour la collecte et l'étude des documents de projets ; ➤ Absence d'une démarche précise et d'outils d'analyse des projets ; ➤ Pression de certains acteurs pour l'inscription de projets au PIP ; ➤ Difficultés de mise en œuvre des recommandations issues de séances d'arbitrage ; ➤ Manque de cadres qualifiées en formulation de projets à la DPIP ; ➤ Forte mobilité des cadres ; ➤ Insuffisance des ressources financières pour conduire le processus de programmation des investissements publics. 	Faible efficacité du système d'inscription des projets au PIP	Problématique de la faible efficacité du système d'inscription des projets au PIP

2	Prise en compte de l'impact des projets réalisés dans l'élaboration du PIP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexistence d'études spécifiques visant à appréhender l'impact des investissements publics sur le développement ; ➤ Faible synergie entre les activités de programmation et de suivi-évaluation des projets ; ➤ Faible participation de la DPIIP au suivi de l'exécution des projets inscrits au PIP. 	Non prise en compte de l'impact des projets réalisés dans l'élaboration du PIP	Problématique de la non prise en compte de l'impact des projets réalisés dans l'élaboration du PIP
3	Exécution des projets inscrits au PIP	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coûts administratifs très élevés des projets ; ➤ Retard dans les décaissements des crédits alloués aux projets et programmes ; ➤ Lenteur dans le traitement et le paiement des décomptes ; ➤ Faible mobilisation des ressources ; ➤ Non signature de plusieurs marchés par le Ministre de l'Economie et des Finances. 	Faiblesse du taux d'exécution des projets inscrits au PIP	Problématique de la faiblesse du taux d'exécution des projets inscrits au PIP

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'état des lieux.

A l'issue du regroupement des problèmes par centre d'intérêt, trois grandes problématiques ont pu être dégagées. Toutes méritent une attention particulière parce que de la résolution de chacune dépend la bonne marche de la structure.

Cependant, compte tenu de l'urgence et de l'importance du domaine abordé, notre attention sera portée sur la problématique **de la faible efficacité du système d'inscription des projets au PIP.**

De même, nos investigations nous ont permis de comprendre que des mesures sont en cours pour la prise en compte de l'impact des projets réalisés dans l'élaboration du PIP à travers la collaboration de la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes.

Pour conduire efficacement le processus de développement et impulser une croissance économique accélérée, le Bénin, a adopté depuis 2006, six grandes Orientations Stratégiques de Développement dont l'opérationnalisation repose sur la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP).

L'un des instruments de la mise en œuvre de ces orientations est le Programme d'Investissements Publics (PIP).

En effet, le Programme d'Investissements Publics est l'outil privilégié des dépenses publiques pour favoriser la dynamique de développement d'un pays. A l'instar de tout investissement, le PIP permet d'augmenter et d'améliorer les potentialités de production du pays par la mise en place des conditions et des commodités de croissance.

Au Bénin, le Programme d'Investissements Publics (PIP) se veut la traduction en projets et programmes des priorités définies dans le Programme d'Actions Prioritaires (PAP) de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP) de troisième génération dont les objectifs visent, notamment,

l'accélération de la croissance économique considérée comme le préalable à toute politique de prospérité partagée et d'amélioration de la compétitivité de l'économie, la valorisation du potentiel de croissance et de productivité des facteurs de production et l'accès aux infrastructures sociales essentielles.

Le PIP constitue donc le portefeuille de projets et programmes que le gouvernement entend mettre en œuvre à moyen ou long terme, et qui permet d'assurer le renforcement du stock de capital humain et physique contribuant à la Formation Brute de Capital Fixe (FBCF) publique.

En conséquence, il joue un rôle très important puisque c'est à travers ce programme qu'est mise en action la politique de développement du pays. Son rôle est ainsi prépondérant dans le développement du Bénin et donc son élaboration devrait répondre à des exigences bien déterminées.

L'élaboration et la coordination du PIP constituent l'une des missions majeures assignées au MDAEP. Elles sont assurées par la DPIP qui est une direction technique de la DGIFD. C'est donc à elle que revient la lourde tâche de veiller à la cohérence et à la qualité des projets à inscrire au PIP. Il revient donc à la DPIP de conduire ce processus d'inscription efficacement.

Malheureusement de nombreuses difficultés entravent la bonne marche de ce processus.

Ainsi, malgré que le budget du PIP se soit accru d'environ 35,82 % entre 2006 et 2009 passant de 196,42 à 491,75 milliards de FCFA, plusieurs communautés se plaignent toujours de la non prise en compte réelle de leurs besoins dans les projets et programmes réalisés. De même nombre de projets restent en souffrance depuis plusieurs années après leurs mises en œuvre et leurs dates officielle d'achèvement.

Qu'est ce qui justifie cet état de choses ? Les projets proposés ne sont-ils donc pas pertinents ? ne font-ils pas l'objet d'une analyse efficace avant leur mise en œuvre ? Le système d'inscription des projets ne répond t-il pas à une démarche bien déterminée ? Quelles sont les difficultés qui entravent le système et qui justifient la mauvaise qualité de la plupart des projets inscrits au PIP ?

C'est pour répondre à ces questions, y apporter des solutions et impulser une nouvelle dynamique au processus d'inscription des projets au PIP, déterminant de la qualité et, surtout, de la pertinence des projets que nous nous proposons de travailler sur le sujet intitulé : « **Contribution à une meilleure efficacité du système d'inscription des projets au PIP** ».

B- Spécification de la problématique

La problématique de l'efficacité du système d'inscription des projets au PIP ayant été retenue pour faire l'objet de notre analyse, il convient d'en préciser les contours.

Le problème général de cette problématique est « la faible efficacité du système d'inscription des projets au PIP ».

Ce problème général se décline en des problèmes spécifiques qui sont :

- Faiblesse de la démarche d'évaluation ex-ante des projets et programmes ;
- Incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement ;
- Faible capacité logistique et manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets.

Paragraphe 2: Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Après avoir dégagé et spécifié la problématique, puis formulé clairement notre sujet, il nous revient à présent de préciser la démarche de résolution de notre problème général à travers la résolution des problèmes spécifiques.

A- Approches génériques de résolution liées au problème général et aux problèmes spécifiques

Le problème général est celui de la faible efficacité du système d'inscription des projets au PIP. Sa résolution passe par celle des différents problèmes spécifiques identifiés.

Ainsi, pour résoudre le problème relatif à la faiblesse d'un système défini d'évaluation ex ante des projets et programmes, nous nous fonderons sur une méthode basée sur l'élaboration d'un système d'évaluation ex ante des projets utilisant des critères bien déterminés.

Le problème de l'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement sera résolu par la mise en place d'une politique nationale permettant de faire découler toutes les stratégies sectorielles de celles nationales.

Enfin, la résolution du problème relatif à la faible capacité et au manque de compétences du personnel en matière de gestion des projets passera par l'utilisation d'une approche fondée sur le renforcement de la capacité institutionnelle de la DPIIP.

B- Démarche méthodologique ou séquences de résolution de la problématique

Les approches retenues plus haut seront traduites par une méthode en plusieurs séquences que sont :

- Fixation des objectifs de la recherche ;
- Identification des causes supposées être à la base des problèmes spécifiques ;
- Formulation des hypothèses de recherche ;
- Construction du tableau de bord ;
- Revue de littérature ;
- Choix de l'outil de mobilisation des données ;
- Choix de l'outil d'analyse des données ;
- Collecte des données ;
- Analyse des données ;
- Vérification des hypothèses ou établissement du diagnostic ;
- Approches de solutions aux problèmes identifiés et conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER :

**CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE SUR
L'INSCRIPTION DES PROJETS AU PIP,
COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES**

Ce chapitre nous permettra d'exposer d'une part, la méthodologie adoptée tant du point de vue théorique qu'empirique (Section I) et, d'autre part, de faire l'analyse des données recueillies sur la problématique en étude (Section II).

Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.

La méthodologie apparaît comme l'élément crucial de tout travail scientifique. Dans cette section, après avoir exposé les objectifs et hypothèses de notre étude, nous présenterons la démarche méthodologique adoptée pour analyser les données recueillies.

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.

Dans cette partie, nous présenterons d'abord les objectifs de notre étude, ensuite les hypothèses et enfin la revue de littérature réalisée sur notre sujet de recherche.

A- Présentation des objectifs, hypothèses et du tableau de bord de l'étude

1- Objectifs et Hypothèses de l'étude

• FIXATION DES OBJECTIFS

La problématique de notre étude étant relative à l'efficacité du système d'inscription des projets au PIP, notre objectif général est de « Proposer les conditions d'amélioration du système d'inscription des projets basée sur ses insuffisances ».

Quant aux objectifs spécifiques, ils ont été formulés en tenant compte des problèmes spécifiques liés à la problématique.

Par conséquent, on pourrait retenir trois objectifs déclinés comme suit:

- **Objectif Spécifique n°1** : Faire l'analyse de l'adéquation poste/profil du personnel chargé de l'évaluation des projets ;
- **Objectif Spécifique n°2** : Faire l'inventaire des différentes dispositions d'encadrement des Investissements Publics au Bénin sur les dix dernières années ;

- **Objectif Spécifique n°3** : Identifier les mesures destinées à renforcer les capacités logistiques et les compétences en matière d'analyse, et plus généralement, de gestion de projets du personnel.

- **HYPOTHESES DE L'ETUDE**

Dans cette partie, nous avons dans un premier temps identifié les causes pouvant se trouver à la base des différents problèmes spécifiques identifiés, puis dans un second temps, formulé nos hypothèses.

a- Faiblesse de la démarche d'évaluation ex-ante des projets et programmes

Cause : Non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets.

Le problème spécifique n°1 est en rapport avec la faiblesse d'une démarche d'évaluation ex ante des projets. Tout projet, après avoir été correctement identifié, doit faire l'objet d'une évaluation avant sa mise en œuvre pour rassurer non seulement sur sa pertinence mais surtout sur les moyens prévus pour permettre l'atteinte des résultats escomptés. Aucune programmation ne peut se faire sans cette assurance.

La faiblesse d'un tel mécanisme au niveau de la DPIIP pourrait s'expliquer par la faible diversification des outils disponibles pour l'analyse des projets.

La plupart des décisions et des choix faits lors de cette phase sont garants du bon déroulement du projet et de son impact positif futur. C'est une phase très importante. Elle détermine la qualité des projets et devrait de ce fait être conduite avec des outils appropriés. Mais, il ne suffit pas de disposer d'outils, encore faut-il savoir en faire usage de façon optimale.

Aussi, nos observations nous ont permis de faire le constat selon lequel les outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets dont dispose la DPIIP ne sont pas maîtrisés par les agents.

Et nous formulons l'hypothèse selon laquelle **la non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets justifierait la faiblesse de la démarche d'évaluation ex ante des projets proposés au PIP.**

b-L'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement.

Cause : Inexistence d'une politique nationale d'investissement public

Le problème spécifique n°2 est relatif à l'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement. Nous avons identifié deux causes probables pouvant être à l'origine de ce problème :

- l'inexistence d'une politique nationale d'investissement public ;
- l'inexistence d'un cadre juridique régissant le système d'inscription des projets au PIP.

Le constat fait par rapport à l'incohérence entre certains projets et les grandes orientations et stratégies nationales peut s'expliquer de plusieurs manières. Par ordre d'importance, nous pouvons parler de :

- l'inexistence d'une politique nationale d'investissement public ;
- l'absence de cadre juridique régissant les investissements publics au Bénin.

Le cadre juridique serait constitué des textes juridiques qui définiraient, à l'instar du Code des investissements privés en République du Bénin, de façon légale le processus d'inscription des projets avec les différents niveaux de critères requis pour l'acceptation d'un projet au Programme d'Investissements Publics.

La politique nationale, quant à elle, serait un document qui décrirait de façon concrète et opérationnelle les différentes actions à mener de manière synergique dans tous les domaines de la vie socio-économique et qui éviterait la dispersion des énergies. Elle est une traduction en des éléments pratiques des grandes orientations et stratégies nationales.

Selon nous, l'absence d'un tel document qui entrainerait une complémentarité d'actions dans la mise en œuvre des projets explique que nombre d'entre eux sont en réalité incompatibles avec la vision préalablement exprimée par les dirigeants.

Ainsi, on pourrait formuler l'hypothèse selon laquelle **l'inexistence d'une politique nationale d'investissement public expliquerait l'incohérence entre certains projets d'investissement et les stratégies nationales de développement.**

c- Faible capacité logistique et manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets.

Cause : Manque de ressources et absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets.

Le problème spécifique n°3 est lié à la faible capacité logistique et au manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets.

Les différentes observations faites lors de notre stage et suite à nos entretiens nous permettent d'identifier pour ce problème trois causes probables : i) manque de ressources pour le recrutement des cadres ; ii) l'absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets et iii) la forte mobilité des cadres affectés à la Direction.

Les derniers mois de l'année 2012 ont été marqués par la mobilité des cadres de la DPIIP. Mais cette raison ne suffit pas à elle seule pour expliquer le

manque de personnel observé et la défaillance en matière de compétence des cadres.

Nous pensons que le personnel n'est pas suffisamment compétent parce qu'il ne dispose pas d'aptitudes qu'il pourrait avoir par l'entremise de formations, mais aussi le manque de ressources pour recruter des cadres ou experts est une réalité.

Nous pouvons formuler notre hypothèse en disant que : **la faible capacité logistique et le manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets seraient dus au manque de ressources et à l'absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets.**

2- Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord donne une vue synoptique des niveaux d'analyse de la problématique. Il dresse, en outre, un résumé des causes supposées et des conditions ou hypothèses de résolution des problèmes identifiés et se présente ainsi que suit dans le tableau n°3 ci-après.

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

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	
Niveau Général	Problème Général	Objectif Général	–	–	
	Faible efficacité du système d'inscription des projets au PIP.	Proposer les conditions d'amélioration du système d'inscription des projets basée sur ses insuffisances	–	–	
Niveaux Spécifiques	1	PS 1 : Absence d'un système défini d'évaluation ex-ante des projets et programmes.	OS 1 : Faire l'analyse de l'adéquation poste/profil du personnel chargé de l'évaluation des projets	CS 1 : La non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets.	La non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets justifierait la faiblesse de la démarche d'évaluation ex ante des projets proposés au PIP.
	2	PS 2 : L'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement.	OS 2 : Faire l'inventaire des différentes dispositions d'encadrement des Investissements Publics au Bénin sur les dix dernières années.	CS 2 : Inexistence d'une politique nationale d'investissements publics.	L'inexistence d'une politique nationale d'investissements publics expliquerait l'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement.
	3	PS 3 : Faible capacité logistique et manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets.	OS 3 : Identifier les mesures destinées à renforcer les capacités logistiques et compétences du personnel.	CS 3 : Manque de ressources et absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets	La faible capacité logistique et manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets serait due au manque de ressources et à l'absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets.

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des données de l'état des lieux.

B- Point des connaissances sur les problèmes d'inscription des projets au PIP

Cette étape de notre étude consiste pour nous à faire le point des connaissances et des différents débats déjà engagés sur notre sujet de recherche.

❖ Fonds d'Etudes Générales

La «Revue du Processus de gestion du développement national», organisée en juillet 2007, a révélé entre autres problèmes majeures que : « la plupart des projets inscrits au Programme d'Investissements Publics (PIP) et financés uniquement sur les ressources intérieures n'ont pas fait l'objet d'études préalables ».

Cette défaillance du système de programmation des investissements publics obère ainsi la qualité de l'affectation des crédits d'investissements publics, notamment au niveau des ministères sectoriels.

Ainsi, selon le Fonds d'Etudes Générales, il est impératif de financer des études de faisabilité de projets d'envergure nationale, à inscrire au PIP et des études spécifiques sur l'évolution des variables stratégiques de l'environnement national et sectoriel.

Il s'agit en général, de promouvoir la réalisation des études de faisabilité et plus généralement des évaluations ex ante des politiques publiques à la base des projets de développement inscrits au PIP dans les ministères sectoriels.

De façon plus spécifique le Fonds d'Etudes Générales suggère comme impératif :

- l'amélioration de la qualité des investissements publics;
- le renforcement de la visibilité de l'administration sur les grands problèmes qui se posent à l'environnement socio-économique, culturel, politique et environnemental.

Pour qu'un projet soit éligible au PIP, il faut des études préalables. Mais pour ce faire, il faut :

- identifier un problème de préoccupation nationale ou sectorielle;
- identifier l'action dont la mise en œuvre permettrait d'enrayer le problème ;
- en élaborer un document de termes de références qui met en exergue le contexte et l'acuité du problème, la ou les actions envisagées, le mode d'exécution, la période.

❖ La communication de la Commission (SEC (2001) 1197/6&7) sur la gestion par activités (GPA) souligne le rôle essentiel de l'évaluation (notamment ex ante) dans le cadre du système de gestion.

La Communication sur l'évaluation de juillet 2000 (point 2.3.1) souligne qu'une évaluation ex ante de qualité est nécessaire parce que:

- elle permet d'apprécier de manière adéquate si le financement et les ressources proposés sont d'un niveau correspondant aux résultats et à l'incidence prévus;
- la fiabilité de l'évaluation ex post et, partant, la responsabilité eu égard aux résultats et aux incidences, dépend en grande partie de la qualité de la préparation de l'intervention au départ.

❖ Commission Européenne : règlement financier n° 1687/2001, article 1^{er} :

Toute proposition de programme ou d'action occasionnant des dépenses pour le budget général fait l'objet d'une évaluation ex ante. Celle-ci identifie:

- a) le besoin à satisfaire à court ou à long terme ;

- b) les objectifs à atteindre ;
- c) les résultats escomptés et les indicateurs nécessaires à leur évaluation ;
- d) la valeur ajoutée de l'intervention communautaire ;
- e) les risques, y compris de fraude, liés aux propositions et les options alternatives ouvertes ;
- f) les leçons tirées d'expériences similaires déjà conduites ;
- g) le volume des crédits, des ressources humaines et des autres dépenses administratives à allouer en fonction du principe de coût-efficacité ;
- h) le système de suivi à établir.

**❖ Mission d'appui à la formulation d'une
Politique d'Investissement Public compatible avec la
Stratégie de réduction de la pauvreté et appui technique
au renforcement de la capacité de coordination, d'analyse
et de synthèse des Politiques Sectorielles/
MADAGASCAR.**

D'après les résultats de l'analyse diagnostique du système de planification et de programmation des investissements publics de la Direction Générale de la Planification du Ministère en charge du Budget de Madagascar, tout projet d'investissement public inscrit au PIP doit s'insérer dans le cadre d'une politique nationale d'investissement public compatible avec la stratégie de réduction de la pauvreté définie par le pays afin d'assurer une cohérence des actions publiques. Un tel cadre devra permettre effectivement de coordonner et de mettre en cohérence les interventions de l'Etat central et les actions initiées aux niveaux régional et local.

Selon la mission, il est important d'assurer le renforcement de l'efficacité des investissements publics à travers la conception, l'orientation stratégique, la

coordination, la mise en cohérence et l'encadrement des politiques nationales et sectorielles.

Plus spécifiquement, il s'agit d'améliorer le cadre général de planification et de programmation des investissements publics à travers le développement d'une politique d'investissement et la diversification des outils d'analyse des projets inscriptibles au PIP. Ces outils seront présentés sous la forme de Manuel des Procédures et de Guides méthodologiques par exemple.

Par ailleurs, le renforcement des capacités des directions concernées par l'élaboration du PIP s'avère également indispensable. Il s'agit du renforcement des compétences humaines par des formations et des ressources technologiques nécessaires.

Paragraphe2 : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et théoriques

Notre étude a pour objectif l'établissement d'un diagnostic lié à une situation professionnelle en observation en vue de la résolution des problèmes qui se seront posés. Pour ce faire, nous avons adopté une méthodologie basée aussi bien sur des approches théoriques qu'empiriques pour collecter et analyser les données.

A- Outils de collecte des données

Dans le cadre de notre étude, nous sommes basée sur une enquête et une revue documentaire.

1- Enquête

a- Objectif et nature de l'enquête

Notre enquête a pour objectif de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques de la problématique en résolution, et par conséquent de vérifier les hypothèses émises.

Cette étude a été réalisée à partir d'une enquête par sondage, sur la base donc d'un échantillon constitué.

b- Cible et Outil de réalisation de l'enquête

Pour mener à bien cette enquête, nous avons élaboré un questionnaire comportant des questions élaborées sur la base des problèmes spécifiques en résolution.

Ce questionnaire, présenté à l'annexe n°3 a été soumis à tous les agents de la DPIIP, ainsi qu'à d'autres cadres du ministère.

2- Revue documentaire

Elle a été consacrée principalement à la lecture des ouvrages se rapportant à la problématique de notre étude.

Par ailleurs, le recours à l'internet nous a été également d'un grand apport dans l'identification des approches et autres éléments à utiliser dans la rédaction du cadre théorique de notre travail.

B- Outils d'analyse des données

1- Présentation des normes et repères de résolution de la problématique

Les normes et repères sont les aspects visibles d'amélioration des problèmes en résolution. Il y aura donc amélioration lorsque la DPIIP sera dotée d'un dispositif efficace d'évaluation des projets, d'une politique nationale d'investissement public, d'une capacité logistique accrue et de cadres beaucoup plus compétents.

2- Le seuil de décision

Le seuil de décision est celui qui nous permettra de vérifier chacune des hypothèses formulées dans le tableau de bord.

Ainsi, à l'issue de l'enquête, les différentes causes rassemblant au moins 50% des enquêtés, méritent un intérêt.

Section II : Collecte et analyse des données

La présente section regroupe d'une part le processus de mobilisation des données ; et d'autre part l'analyse faite des données recueillies.

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Dans cette partie, les données ont été mobilisées dépouillées et présentées.

A- Mobilisation des données

Ce point décrit le processus de préparation et de réalisation des enquêtes.

1- Préparation des enquêtes

➤ Echantillonnage

La cible de notre enquête a été principalement les cadres de la DPIP. Compte tenant de l'effectif réduit de cette direction, nous avons procédé à la constitution de notre échantillon en nous fondant sur la technique d'échantillonnage raisonné.

Ainsi donc, notre enquête a été réalisée au cours du mois de Novembre 2012 au sein du MDAEP. Les questionnaires ont été soumis aux différents cadres de la DPIP, à des agents de la DPP, et à certains cadres de la DGIFD et de la DGSPP.

Tableau n° 4 : Population cible

Population enquêtée	Effectif
Cadres de la DPIP	15
Cadres de la DPP	05
Agents de la DPF	06
Autres agents du ministère	04
TOTAL :	30

Source : Conçu par nous-mêmes.

➤ Conception du questionnaire d'enquête

Notre questionnaire a été conçu de telle sorte que les questions sont formulées relativement aux problèmes spécifiques identifiés.

Problème spécifique n°1

Qu'est-ce qui explique, selon vous, la faiblesse de la démarche d'évaluation ex-ante des projets et programmes au sein de la DPIP ?

- Faible diversification des outils disponibles pour l'analyse des projets.
- Non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets par les agents.
- Autres.

Problème spécifique n°2

Qu'est-ce qui, selon vous, justifie l'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement ?

- L'inexistence d'une politique nationale d'investissement public.
- L'inexistence d'un cadre juridique régissant le système d'inscription des projets au PIP.
- Autres.

Problème spécifique n°3

Qu'est-ce qui pourrait expliquer la faible capacité logistique et le manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets ?

- Manque de ressources et absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets.
- Forte mobilité des cadres de la DPIP.
- Autres.

2- Réalisation des enquêtes

➤ Administration du questionnaire pour collecter les données

Le questionnaire a été administré à un échantillon de 30 personnes composées des agents de la DPIIP, et d'autres cadres du ministère en fonction de leur qualité et de leur connaissance du système d'inscription des projets au PIP.

➤ Limites des données

En dépit des différents efforts consentis pour la collecte des données, nous n'avons pas pu entrer en possession de toutes les informations nécessaires pour appuyer la vérification de nos hypothèses de recherches. Cet état de choses est principalement dû à l'indisponibilité de la plupart des agents et au temps plus ou moins limité dont nous avons disposé pour la réalisation de notre enquête.

B- Dépouillement/Présentation des données

1- Outils de dépouillement et de présentation des données

Les données issues de notre enquête sont dépouillées manuellement. Les informations recueillies ont été informatisées, présentées dans des tableaux et décrites à travers des graphiques.

Ces derniers sont conçus sur la base des logiciels tels que Word et Excel.

2- Présentation des données

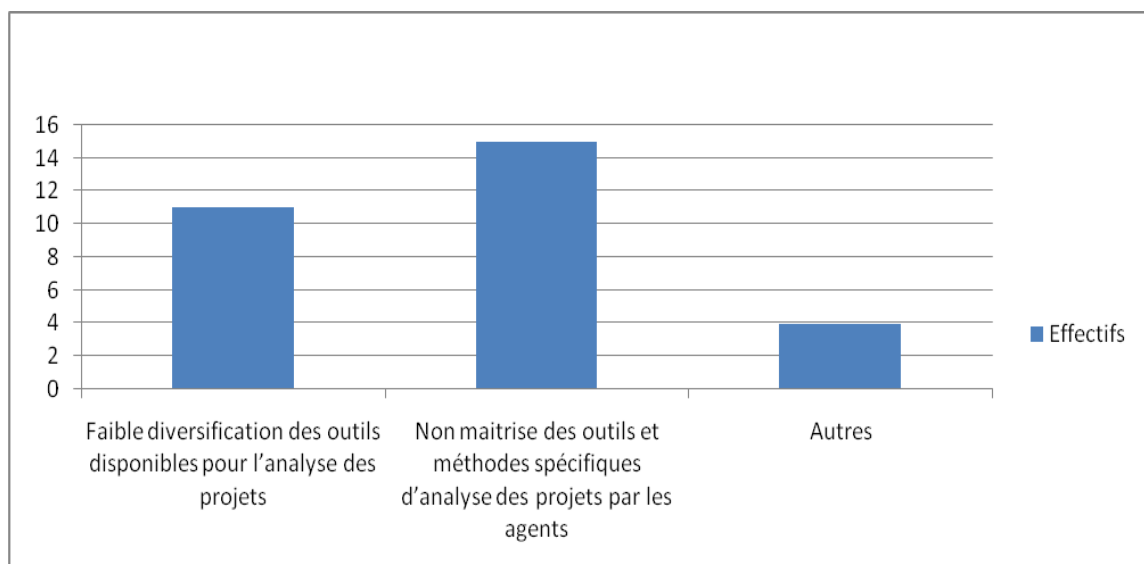
➤ Présentation des données : problème spécifique n°1

Tableau n°5 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°1

<i>Modalités</i>	<i>Fréquences absolues</i>	<i>Fréquences relatives</i>
Faible diversification des outils disponibles pour l'analyse des projets	11	36,67%
Non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets par les agents	15	50%
Autres	4	13,33%
Total	30	100%

Source : Résultats d'enquête

Figure n°1 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°1



Source : Réalisé à partir du tableau n°5.

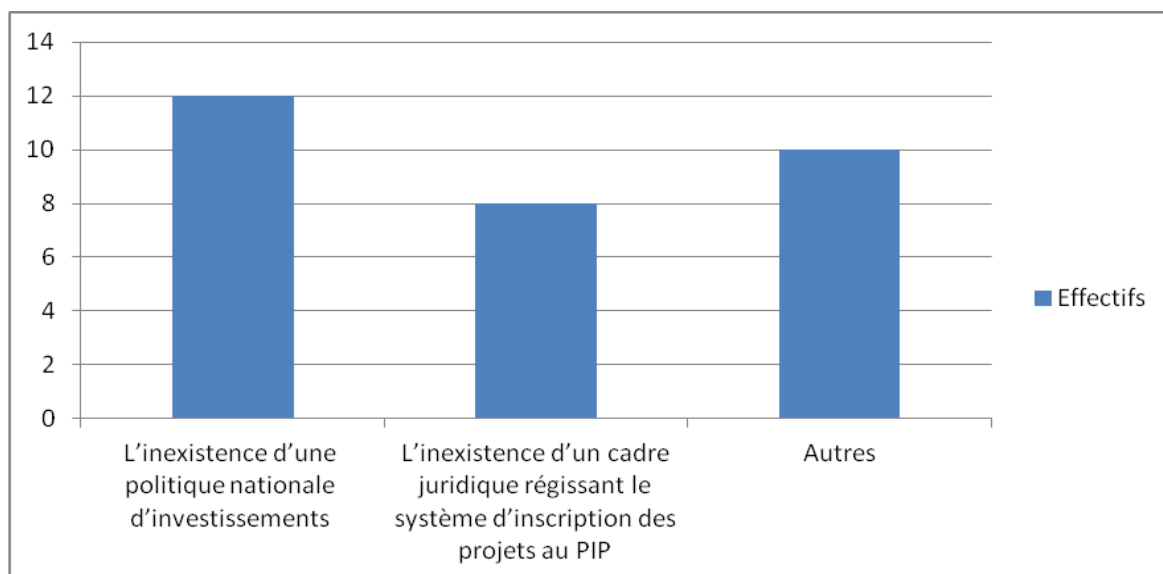
➤ Présentation des données : problème spécifique n°2

Tableau n° 6 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°2

<i>Modalités</i>	<i>Fréquences absolues</i>	<i>Fréquences relatives</i>
L'inexistence d'une politique nationale d'investissement public	12	40%
L'inexistence d'un cadre juridique régissant le système d'inscription des projets au PIP	8	26,67%
Autres	10	33,33%
Total	30	100%

Source : Résultats d'enquête

Figure n°2 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°2



Source : Réalisé à partir du tableau n° 6.

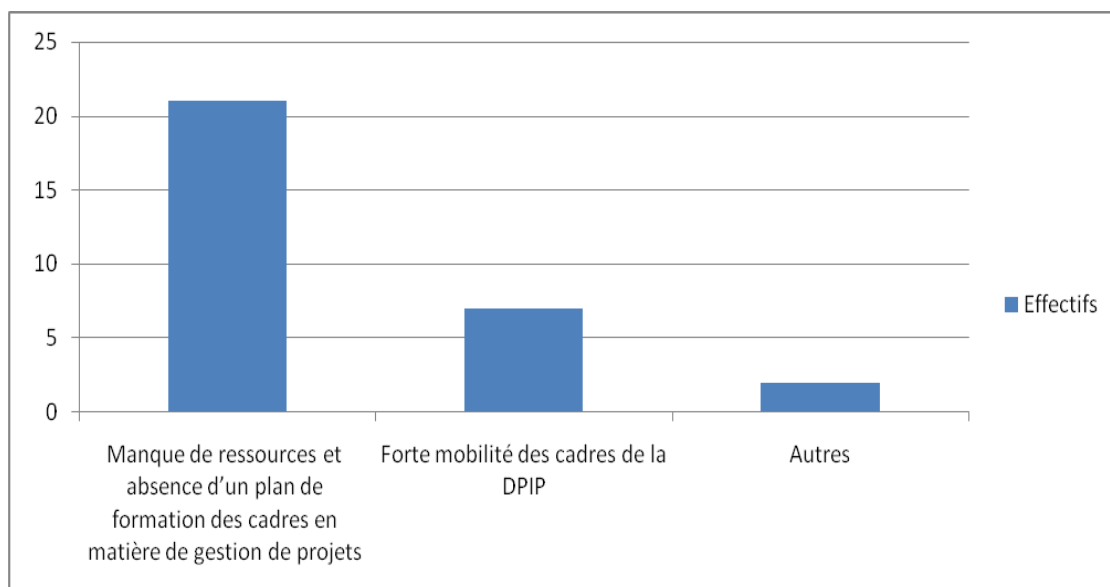
➤ **Présentation des données : problème spécifique n°3**

Tableau n°7 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°3

<i>Modalités</i>	<i>Fréquences absolues</i>	<i>Fréquences relatives</i>
Manque de ressources et absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets	21	70%
Forte mobilité des cadres de la DPIP	7	23,33%
Autres	2	6,67%
Total	30	100%

Source : Résultats d'enquête

Figure n°3 : Répartition des enquêtés selon les causes supposées du problème spécifique n°3



Source : Réalisé à partir du tableau n°7.

NB : nombre de personnes enquêtées 30.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

A- De l'analyse des résultats de l'enquête à la vérification des hypothèses

➤ Analyse des données relatives au problème spécifique n°1

L'analyse du tableau n°5 nous montre en ce qui concerne le problème spécifique n°1, que sur les 30 personnes enquêtées au sein du MDAEP :

- 11 personnes attribuent la faible diversification des outils disponibles pour l'analyse des projets comme cause au problème, soit 36,67% des enquêtés ;
- 15 personnes pensent que ce problème est dû à la non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets par les agents, soit 50% des enquêtés ;
- le reste des enquêtés, c'est-à-dire, 04 personnes, lient ce problème à d'autres causes, soit 13,33% des enquêtés.

Le graphique n°1 décrit parfaitement ces tendances.

Conformément au seuil de décision retenu qui est de 50% au moins de l'avis des enquêtés, pour qu'un problème mérite qu'on y attache un intérêt, nous pourrions retenir comme cause réelle au problème spécifique n°1 : la non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets par les agents.

En conséquence, nous pouvons conclure que ***l'hypothèse spécifique n°1 est vérifiée.***

➤ **Analyse des données relatives au problème spécifique n°2**

L'analyse du tableau n°6 nous révèle que sur les 30 personnes enquêtées au sujet du problème spécifique n°2 :

- 12 personnes estiment que la cause de ce problème relève de l'inexistence d'une politique nationale d'investissement public, soit 40% des enquêtés ;
- 08 personnes lient ce problème à l'inexistence d'un cadre juridique régissant le système d'inscription des projets au PIP, soit 26,67% des enquêtés ;
- et, 10 personnes y associent d'autres causes, soit 33,33%.

Le graphique n°2 en décrit clairement les tendances.

Conformément au seuil retenu, nous ne pouvons retenir définitivement une cause spécifique comme étant cause réelle à ce problème. Cependant, l'inexistence d'une politique nationale d'investissements publics, comme cause au problème évoqué, a regroupé 40% des avis des enquêtés. Ce qui n'est pas négligeable.

Par conséquent, nous pouvons affirmer que ***l'hypothèse spécifique n°2 n'est que partiellement vérifiée.***

➤ Analyse des données relatives au problème spécifique n°3

Les données de l'enquête au sujet du problème spécifique n°3 résumées dans le tableau n°7 et décrites par le graphiques n°3, nous révèle que sur les 30 personnes enquêtées :

- 21 admettent que le manque de ressources et absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets est la cause du problème, soit 70% des enquêtés ;
- 07 pensent que ce problème a pour cause la forte mobilité des cadres de la direction, soit 23,33% des enquêtés ;
- 02 lient ce problème à d'autres causes, soit 6,67%.

Nous pouvons donc retenir comme cause réelle : le manque de ressources et l'absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets et affirmer que ***l'hypothèse n°3 est vérifiée.***

B- Etablissement des diagnostics

Suite à la vérification des hypothèses, nous pouvons poser les trois éléments de diagnostics suivants, en relations avec les problèmes spécifiques identifiés :

- ***Elément de diagnostic n°1*** : La faiblesse de la démarche d'évaluation ex ante des projets proposés au PIP se justifie par la non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets.
- ***Elément de diagnostic n°2*** : L'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement s'explique, en partie, par l'inexistence d'une politique nationale d'investissement public.

- ***Élément de diagnostic n°3***: La faible capacité logistique et le manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets est due au manque de ressources et à l'absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets.

Les causes des problèmes étant identifiées, il convient de proposer des solutions idoines ainsi que des modalités de leur mise en œuvre afin d'enrayer définitivement ces problèmes.

Ces solutions et recommandations feront l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE DEUXIEME :

APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN OEUVRE

Dans cette partie, nous présenterons les solutions que nous proposons pour une meilleure efficacité du processus d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics (Section I) ainsi que les recommandations pour leur mise en œuvre effective (Section II).

Le diagnostic une fois établi, il nous revient de proposer des solutions pour l'amélioration de la situation en cause.

Ce chapitre sera donc l'occasion pour nous de proposer des solutions convenables aux différents problèmes identifiés ainsi que des conditions de leur mise en œuvre.

Comme solution, nous proposons la mise en œuvre d'un projet de renforcement de l'efficacité du système.

Nous présenterons pour ce projet une fiche de formulation et un cadre logique.

Section I : Elaboration du projet d'amélioration du système d'inscription des projets au PIP

Un projet bien identifié répond aux besoins réels d'un groupe cible et doit nécessairement se baser sur une analyse correcte et complète de la situation donnée. Il est donc indispensable d'analyser les problèmes qui se posent, les objectifs formulés et le choix éventuel d'une stratégie.

C'est cette démarche qui a permis, dans le cadre de notre étude, d'aboutir à la proposition d'un projet pour résoudre notre problématique⁵.

Paragraphe 1 : Fiche de formulation du projet

La fiche de formulation dresse la carte d'identité du projet et projette la lumière sur les grands axes du projet. Elle se présente comme suit :

⁵ Voir en annexe n°4 sous forme schématique l'analyse situationnelle : Diagrammes des problèmes, celui des objectifs et celui des stratégies.

FICHE DE FORMULATION DU PROJET

1- TITRE DU PROJET

« Projet d'amélioration du système d'inscription des projets à inscrire au Programme d'Investissements Publics »

2- CONTEXTE ET JUSTIFICATION

2-1 Contexte

2-1-1 Contexte physique

Le présent projet sera implanté à la Direction de la Programmation des Investissements Publics (DPIP), au sein du ministère en charge du développement à Cadjèhoun. Cadjèhoun est l'un des quartiers résidentiels de Cotonou, la capitale économique du Bénin.

Le MDAEP est situé dans la zone de concentration des ministères non loin de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique sur l'Avenue Jean Paul II couramment appelée Route de l'Aéroport international de Cotonou.

Le MDAEP, et plus précisément la DPIP, constitue le centre de convergence de tous les projets devant être mis en œuvre par le gouvernement. Il constitue de ce fait un virage incontournable dans le processus d'élaboration du PIP.

3-1-2 Contexte Institutionnel :

Plusieurs institutions et acteurs sont susceptibles d'influencer notre projet. Il s'agit de :

- **Direction de la Programmation des Investissements Publics**
C'est la structure qui assurera la mise en œuvre du projet. Elle sera

fortement impliquée dans la réalisation du projet. Son intérêt pour le projet est donc très élevée et son degré d'influence sur le projet également.

- **Les Directions de la Programmation et de la Prospective des ministères**

Ce sont les répondants de la DPIIP au sein des ministères. Ils sont tenus d'élaborer leurs projets et de conduire le processus d'élaboration du PIP suivant les règles dictées par la DPIIP. En ce sens, ils peuvent influencer le projet.

- **Les autres directions du MDAEP spécialement la DGSP et la DGPD**

La DGSP a pour rôle d'assurer en synergie d'action avec la DPIIP le suivi des projets d'investissements publics. Elle aura donc une influence sur le projet.

De même, la DGPD influencera le projet puisqu'elle est chargée de fournir à la DPIIP les résultats des réflexions stratégiques ou études prospectives disponibles, qui permettront dans le cadre du projet la définition d'une politique nationale d'investissements.

2-2 Justification du projet :

Le projet d'amélioration du système d'inscription des projets au PIP a germé d'un constat : celui de la faible qualité des projets et programmes proposés à l'inscription au PIP.

Malgré les différents efforts consentis pour l'élaboration du PIP, plusieurs communautés se plaignent du fait que leurs besoins ne sont pas réellement pris en compte par les projets réalisés. Du coup, il se pose un problème à la base même de la conception du PIP. Nous nous sommes, après analyse, rendus compte que la faiblesse d'un système adéquat d'évaluation ou plus spécifiquement d'analyse des projets/programmes proposés explique en partie cet état de choses. Force est de constater également, que contrairement à de nombreux pays, le Bénin ne dispose pas encore d'une politique nationale

permettant la cohérence entre stratégies nationales et sectorielles et de ce fait entre projets proposés par les différents ministères.

Or bien que la DPIP soit dotée d'outils nouveaux, la grille d'appréciation des projets par exemple, celle-ci reste encore insuffisamment outillée et ne satisfait donc pas tous les besoins liés à la programmation des investissements publics. De surcroît, l'image de la DPIP manque terriblement de relief. Son rôle et son importance sont parfois banalisés par les différents ministères.

Ce projet permettra la modernisation du système d'inscription des projets au PIP et améliorera la visibilité de la DPIP à travers les compétences que démontreront ses cadres à la fin du projet.

3- OBJECTIFS DU PROJET

3-1 Finalité du Projet :

La finalité du projet est de : « **Contribuer à l'amélioration de la qualité du portefeuille des projets de l'Etat** ».

3-2 But :

Le but du projet est de : « **Améliorer l'efficacité du système d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics** ».

3-3 Extrants du projet :

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

- Une démarche d'évaluation ex ante des projets à inscrire au PIP basée sur des critères bien déterminés est élaborée et mise en œuvre.
- Une politique nationale d'investissement public est mise en place.
- Les capacités logistiques et les compétences en matière de gestion de projets du personnel sont renforcées.

4- DUREE DU PROJET :

La durée prévisionnelle pour l'implémentation du projet est de **deux ans**⁶.

⁶ Nous nous sommes référée pour estimer cette durée à un des projets de renforcement institutionnel du ministère.

5- BÉNÉFICIAIRES DU PROJET :

Nous avons d'un côté les bénéficiaires directs du projet et de l'autre, les bénéficiaires indirects du projet.

5-1 Bénéficiaires directs :

- Les cadres de la DPIP.
- Les agents des DPP des ministères sectoriels.

5-2 Bénéficiaires indirects :

- les cadres de la DGSP ;
- les autres acteurs impliqués dans le processus d'élaboration du PIP.

6- CONDITIONS CRITIQUES DU PROJET :

Ce sont des conditions qui peuvent empêcher la réalisation du projet et sur lesquels nous n'avons pas d'emprise.

- Non adhésion du Responsable de la DPIP à l'initiative du projet ;
- Opposition du Ministre ou du Gouvernement ;
- Défaut de financement.

7- CONTRAINTES DU PROJET :

- Le non-respect des délais impartis par les différents acteurs de l'exécution du projet ;
- Retard dans le décaissement des fonds ;
- Financement insuffisant par rapport aux besoins du projet ;
- Manque de motivation des agents de la DPIP.

8- COUT TOTAL DU PROJET :

Le coût prévisionnel du projet est estimé à : 214 000 000 FCFA

Paragraphe 2 : Cadre logique du projet

Le cadre logique décrit la logique d'intervention du projet. Il permet d'assurer la cohérence entre les objectifs et les résultats, les résultats et les activités, les activités et leur coût. Le cadre logique permet surtout de limiter les risques de non avènement du projet en cas de mise en œuvre. En d'autres termes, il permet d'explorer les éléments ou facteurs limitant les chances de pleine réalisation du projet, et ainsi, d'éviter que le projet soit un « éléphant blanc ».

CADRE LOGIQUE DU PROJET :

« Projet d'amélioration du système d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics ».

N.B. : Les montants sont évalués en FCFA.

Résumé narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources et Moyens de Vérification (SMV)	Conditions de réalisation
Objectif général : Contribuer à l'amélioration du portefeuille des projets de l'Etat	Les projets contribuent à 75% de l'amélioration des conditions de vie des populations d'ici 2015 et le nombre de projets « éléphants blancs » est réduit de 50%.	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques du Ministère des Finances et de l'Economie 	Que le gouvernement approuve le processus de rationalisation des dépenses publiques.
Objectif spécifique : Améliorer l'efficacité du système d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics	D'ici 2015 75% des projets et programmes inscrits au PIP répondent aux besoins réels des populations et atteignent leurs objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Statistiques de la DPIP(SGBD) • Enquête auprès des ministères sectoriels • Etude comparative des pourcentages d'efficacité des projets avant et à la fin du projet 	Que le ministre ne s'oppose pas au projet.

Résumé narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Sources et Moyens de Vérification (SMV)	Conditions de réalisation
<p>Extrants :</p> <p>1- Une démarche d'évaluation ex ante des projets à inscrire au PIP basée sur la diversification des outils d'analyse des projets et des critères bien déterminés est élaborée et mise en œuvre.</p>	<p>D'ici 2015, les projets et programmes sont analysés suivant une démarche clairement établie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête auprès des cadres de la Direction • Enquête auprès des cadres par un expert évaluateur en gestion de projets 	<p>Que les cadres intègrent les méthodes acquises</p>
<p>2- Une politique nationale d'investissement public est mise en place.</p>	<p>Un document de politique nationale d'investissements publics est disponible d'ici 2016.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le document disponible auprès des ministères 	<p>Que les cadres responsables s'y impliquent véritablement</p>
<p>3- Les capacités logistiques et les compétences en matière de gestion de projets du personnel sont renforcées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D'ici 2014, les agents de la DPIP sont formés en management de projets • D'ici 2015 des gestionnaires de projets sont recrutés • 75% au moins des cadres disposent du matériel de bureau et informatiques nécessaires à leurs activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquête auprès des cadres • Observation directe à la DPIP 	<p>Que les cadres intègrent les techniques enseignées.</p> <p>Que la fonction publique organise des recrutements au profit de la structure.</p>

Résumé narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)		Sources et Moyens de Vérification (SMV)	Conditions de réalisation
<p><u>Intrants :</u> 1- 1- Atelier de formation à la pratique de l'évaluation ex ante</p> <p><u>Ressources humaines :</u></p> <p><u>Ressources matérielles :</u></p> <p><u>Ressources financières</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un (01) expert-évaluateur avec cinq (05) années d'expérience • Deux managers de projet avec une expérience de 5 ans dans le domaine • Salle de conférence • Frais de formation 	<p style="text-align: center;">5 000 000</p> <p style="text-align: center;">10 000 000</p> <p style="text-align: center;">1 500 000</p> <p style="text-align: center;">6 000 000</p> <p style="text-align: center;">TOTAL</p> <p style="text-align: center;">22 500 000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de prestation de services avec l'expert évaluateur • Contrat de prestation de services signé par les managers de projet • C V des formateurs • Compte rendu de formation 	<p>Que le financement sollicité soit obtenu</p>

Résumé narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)		Sources et Moyens de Vérification (SMV)	Conditions de réalisation
<p>1-2 Atelier de formation aux outils d'analyse (plus généralement de gestion) de projets et particulièrement au cadre logique</p> <p>Ressources humaines :</p> <p>Ressources matérielles :</p> <p>Ressources financières :</p>	<p>Cabinet de consultation en évaluation avec 6 ans d'expérience dans le domaine:</p> <p>Salle de formation</p> <p>Frais de formation</p> <p>TOTAL</p>	<p>20 000 000</p> <p>1 500 000</p> <p>10 000 000</p> <p>31 500 000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de prestations de services • C V des formateurs • Compte rendu de formation 	
<p>1-3 Exercices pratiques d'une période de trois mois pour contrôle des acquis</p> <p>Ressources humaines :</p>	<p>Cabinet de consultation en évaluation avec 6 ans d'expérience dans le domaine</p> <p>TOTAL</p>	<p>5 000 000</p> <p>5 000 000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de prestation de service • Enquêtes auprès des cadres 	

Résumé narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Objectivement	Sources et Moyens de Vérification (SMV)	Conditions de réalisation
<p>2-1 Définition des grandes orientations nationales des investissements publics</p> <p><u>Ressources humaines :</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cadres de la DGPD • Cadres de la DPIP • Cadres du MEF <p>TOTAL</p>	<p>10 000 000</p> <p>10 000 000</p>	<p>Enquêtes auprès des cadres</p>	
<p>2-2 Rédaction et édition du document de politique nationale</p> <p><u>Ressources humaines :</u></p>	<p>Organe de presse</p> <p>TOTAL</p>	<p>5 000 000</p> <p>5 000 000</p>	<p>Contrat passé avec l'organe</p>	

Résumé narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Objectivement	Sources et Moyens de Vérification (SMV)	Conditions de réalisation
<p>2-3 Validation et publication de la politique nationale d'investissement public</p> <p><u>Ressources humaines :</u></p>	<p>MDAEP</p> <p>TOTAL</p>	<p>5 000 000</p> <p>5 000 000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu de la séance de validation du document • Consultation du journal officiel 	
<p>3-1 Evaluation des besoins en formation, en recrutement et en logistique du personnel</p> <p><u>Ressources humaines :</u></p>	<p>Equipe de projet</p> <p>TOTAL</p>	<p>0</p> <p>0</p>	<p>Enquêtes auprès des cadres</p>	
<p>3-2 Formation et renforcement des capacités des cadres en programmation des projets et programmes</p> <p><u>Ressources humaines :</u></p>	<p>Expert manager de projet avec 10 ans d'expérience</p> <p>TOTAL</p>	<p>10 000 000</p> <p>10 000 000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compte rendu de formation • Contrat de prestations de services avec l'expert • C V du formateur 	

Résumé narratif	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Objectivement	Sources et Moyens de Vérification (SMV)	Conditions de réalisation
3-2 Acquisition de matériels de bureau et informatiques				
Ressources humaines :	Entreprise de prestations de services	de de	50 000 000	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de prestations de services • Factures
	TOTAL		50 000 000	
Gestion de projet	Equipe de projet			
Ressources financières :			75 000 000	Relevés bancaires du projet
	COÛT TOTAL		214 000 000	

Section II : Recommandations et suggestions

Les différents efforts que devront consentir les divers acteurs pour l'amélioration de l'efficacité du PIP ne pourront aboutir que par l'implication effective non seulement des autorités politiques mais également et surtout de l'institution en charge de l'élaboration du PIP : la DPIIP.

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit des autorités politiques

De façon générale, les autorités gouvernementales ont le devoir d'assurer l'effectivité des politiques de développement. Aussi doivent-elles permettre aux institutions compétentes d'agir librement, selon leurs compétences, sans pression politique de leur part. Plus spécifiquement, nous proposons de :

- prendre des textes juridiques pour légaliser le cadre d'élaboration des projets d'investissements publics et du PIP ;
- mener des recherches, d'une part, sur le rôle des investissements publics et, d'autre part, sur les stratégies permettant de mieux associer les investissements et les politiques publiques avec les objectifs de développement ;
- mettre à jour le cadre politique régissant le programmation des investissements publics;
- prendre des mesures administratives et institutionnelles afin de renforcer le processus de planification stratégique et assurer une cohérence entre stratégies nationales et stratégies sectorielles.

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit de la DPIIP

Les suggestions vont à l'endroit de la Direction de la Programmation des Investissements Publics pour une meilleure visibilité de sa mission et l'atteinte des objectifs à elle assignés :

- renforcer la capacité organisationnelle de l'institution ;
- poursuivre et achever le processus d'assainissement du PIP en évaluant les projets en difficulté du PIP, d'une part, et en menant une réflexion allant dans le sens de leur retrait du portefeuille de l'Etat;
- intégrer au PIP les projets exprimant les besoins réels et prioritaires des populations bénéficiaires ;
- participer aux activités de suivi des projets en collaboration avec la DGSPP ;
- argumenter les choix opérés pour convaincre le gouvernement et éviter les choix sur instruction ;
- mettre en place un débat d'orientation budgétaire avec le Ministère de l'Economie et des Finances, basé sur les grandes priorités de développement pour une meilleure allocation des ressources ;
- renforcer les capacités des ministères et institutions de l'Etat en identification et conception de projets ;
- former et responsabiliser les différents ministères sectoriels ;
- suggérer des options de politique économique basées sur la recherche, pouvant servir la conception de stratégies (telles que des stratégies de réduction de la pauvreté) et les décisions en matière d'investissements publics ;
- mettre en place un mécanisme de définition des priorités qui ciblerait les secteurs les plus susceptibles de susciter la croissance et la réduction de la pauvreté ;
- mener des recherches sur les mécanismes de mobilisation des ressources publiques et privées ;
- Aider les institutions internationales d'aide au développement à déterminer leurs priorités et améliorer les performances de leurs financements.

CONCLUSION GENERALE

L'amélioration programmation des investissements publics s'inscrit dans le cadre de l'amélioration des dépenses publiques en général et des conditions de vie des populations en particulier. En effet, en tant que technique de gestion des affaires publiques, la programmation des investissements publics constitue un processus global, cyclique, itératif et complexe. La présente étude a mis en exergue le processus d'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics tel qu'il est conduit au Bénin.

Les hypothèses émises pour diagnostiquer les raisons pour lesquelles le processus ne donne pas encore les résultats espérés, ont pu être, de façon globale, vérifiées. Ceci nous a permis de proposer des solutions pour juguler la problématique de la faible efficacité du système d'inscription des projets au PIP.

Ainsi, il faudra en s'inspirant du projet proposé dans cette étude :

- définir et mettre en place d'une démarche d'évaluation ex ante des projets à inscrire au PIP.
- élaborer une politique nationale d'investissements publics qui devrait dicter la programmation optimale des ressources financières publiques à affecter à l'investissement et permettre une meilleure cohérence entre stratégies de développement et projets réalisés.
- renforcer les capacités du personnel en matière logistique et d'analyse et de gestion de projets.

Par ailleurs, nous osons croire que la mise en œuvre des recommandations et suggestions faites, pourrait contribuer également au renforcement de la capacité nationale d'investissements publics.

BIBLIOGRAPHIE

I- Ouvrages généraux

- 1- BOUCHAOUIR Fouad, DETINGER Yannick et ENGLENDER Olivier, « *Gestion de projet : 40 outils pour agir* », Collection Lire Agir, Paris, Mai 2006.
- 2- Commission Européenne, Office de coopération EuropeAid, « *Lignes directrices : Gestion du cycle de projet* », 2004.
- 3- République du Bénin, « *Orientations Stratégiques de Développement du Bénin 2006-2011* ».
- 4- République du Bénin : Ministère de la Prospective, du développement, de l'évaluation des politiques publiques, et de la Coordination de l'action gouvernementale : « *Mémoire du ministère 1957-2008, un demi-siècle au service du développement national* », Mai 2010.

II- Ouvrages spécifiques

- 1- Commission Européenne, « *Evaluation ex ante : guide pratique pour l'élaboration de propositions de dépenses* », Décembre 2001.
- 2- Fonds Structurel FEDER, Fonds de cohésion et ISPA, « *Guide de l'analyse coûts-avantages des projets d'investissements* », 2003.
- 3- Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de Région Ile-de-France, « *Evaluation des politiques publiques et indicateurs de développement : une relation étroite* », 2005.
- 4- République du Bénin : Ministère de la Prospective, du développement, de l'évaluation des politiques publiques, et de la Coordination de l'action gouvernementale : « *Guide d'Arbitrage du Programme d'Investissements Publics* », 09 Août 2010.

III- Lexiques, mémentos et dictionnaires

- 1- OCDE, *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats*, 2002.

IV- Rapports

- 1- Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective-Direction de la Programmation des Investissements Publics, « *Note de présentation du PIP-Gestion 2012* », Octobre 2011.
- 2- Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective-Direction de la Programmation des Investissements Publics, « *Note d'orientation pour l'élaboration du PIP 2013-2015/ Gestion 2013* », Mai 2012.
- 3- République du Cap-Vert : Appui à la mise en œuvre du NEPAD-PDDAA, « *Programme National d'Investissement à moyen terme* », Juillet 2005.
- 4- République de Madagascar : Ministère de l'Economie, des Finances et du Budget- Direction Générale de la Planification, « *Rapport n° 2 sur les diagnostics des mécanismes institutionnels de Planification et de Programmation des investissements Publics* », Mission d'appui à la formulation d'une politique d'investissement public compatible avec la Stratégie de Réduction de la pauvreté, Décembre 2004.

V- Articles et Revues

- 1- Centre de Recherches pour le Développement International, « *Pourquoi évaluer les programmes de développement ?* », entretien avec Michael Quinn Patton.
- 2- Institut International de Recherches sur les Politiques alimentaires, « *Programme d'investissement publics en faveur des populations pauvres* » article paru sur le site www.ifpri.org/ / Dr. Shenggen Fan, chercheur et chef de programme- Division Stratégie de Développement et Gouvernance (DSG) de l'IIRPA, en anglais IFPRI.

VI- Textes juridiques

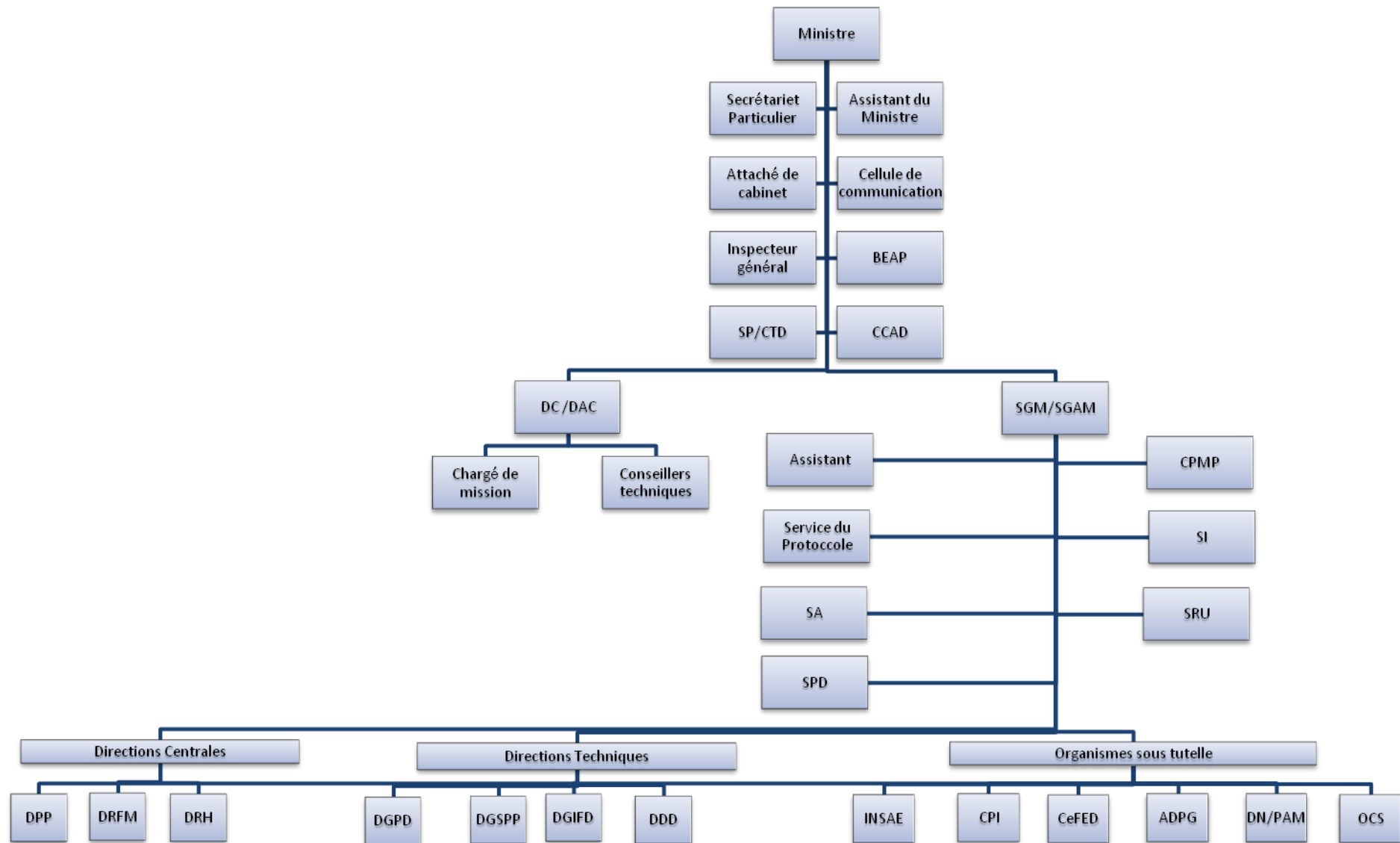
- 1- République du Bénin, « *Décret n°2008-107 du 10 mars 2008 portant attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère de la Prospective, du développement, et de l'Evaluation de l'Action Publique* ».
- 2- République du Bénin, « *Arrêté n°2009/028/MPDEPP-CAG/DC/SGM/SA du 07 juillet 2009 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale des Investissements Publics* ».
- 3- République d'Haïti : Ministère de l'Economie et des Finances, « *Arrêté fixant les modalités d'application du décret du 04 Octobre 1984 sur le Fonds d'Investissements Publics, 17 Septembre 1985* », Journal Officiel « Le Moniteur » n°72 du 11 Octobre 1985, pp 1390-1396.

VII- Sources électroniques

- 1- International Food Policy Research Institute (IFPRI)
www.ifpri.org
- 2- Site de documentation numérique de la République d'Haïti

ANNEXES

ANNEXE N°1 :
ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE



SIGLES DE L'ORGANIGRAMME

ADPG : Autorité de Développement du Périmètre de Glo-Djigbé

BEAP : Bureau d'Evaluation de l'Action Publique

CCAD: Cellule de Coordination de l'Aide au Développement

CeFED: Centre de Partenariat et d'Expertise pour le Développement Durable

CPI: Centre de Promotion des Investissements

CPMP: Clulle de Passation des Marchés Publics

DDD: Directions Départementales du Développement

DGPD: Direction Générale des Politiques de Développement

DGSPP: Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes

DN/PAM: Direction Nationale du Programme Alimentaire Mondiale

DPP: Direction de la Programmation et de la Prospective

DRFM: Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRH : Direction des Ressources Humaines

IGM : Inspection Générale du Ministère

INSAE : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

OCS : Observatoire du Changement Social

SA : Secrétariat Administratif

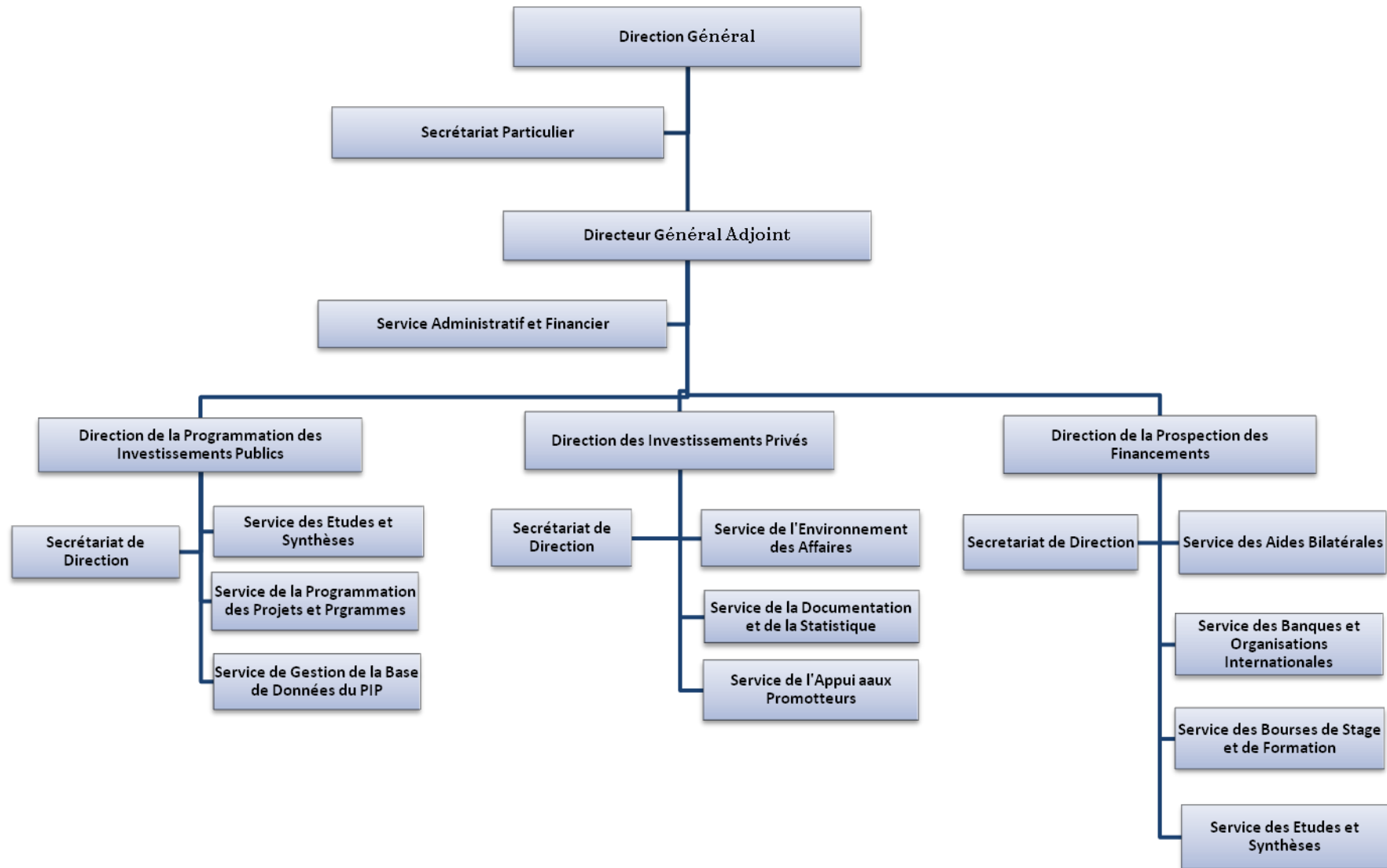
SI : Service Informatique

SPD : Service de Pré-archivage et de la Documentation

SP/CTD : Secrétariat Permanent de la Commission Technique de
Dénationalisation

SRU : Service des Relations avec les Usagers

ANNEXE N°2 :
ORGANIGRAMME DE LA DGIFD



ANNEXE N° 3:
QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Bonjour /Bonsoir,

Je m'appelle.....stagiaire à la Direction Générale des Investissement et du Financement du Développement. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation en Management des projets/Cycle II/ENAM, sur le thème« **Contribution à une meilleure efficacité du système d'inscription des projets au PIP** », je vous prie de bien vouloir accorder une attention bienveillante aux préoccupations ci-après.

La collecte, le traitement et l'analyse des informations collectées nous permettront de mieux comprendre le système d'inscription des projets au PIP, 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.

Date:_____

I- IDENTIFICATION

- 1- Structure :
- 2- Formation :
- 3- Fonction/Poste :

II- CONNAISSANCE DU SYSTEME D'INSCRIPTION DES PROJETS AU PIP

- 1- Que pensez-vous du système d'inscription des projets au PIP ?

Très efficace Efficace Peu efficace Pas du tout efficace

Justifiez.

2- Quelles sont les principales tâches que vous exécutez dans le processus d'inscription des projets au PIP ?

3- Qu'est-ce qui explique, selon vous, la faiblesse de la démarche d'évaluation ex-ante des projets et programmes au sein de la DPIP ?

- Faible diversification des outils disponibles pour l'analyse des projets
- Non maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets par les agents
- Autres

4- Qu'est-ce qui, selon vous, justifie l'incohérence entre certains projets d'investissements et les stratégies nationales de développement ?

- L'inexistence d'une politique nationale d'investissement public
- L'inexistence d'un cadre juridique régissant le système d'inscription des projets au PIP
- Autres

5- Qu'est-ce-qui pourrait expliquer la faible capacité logistique et le manque de compétences du personnel en matière de gestion de projets ?

- Manque de ressources et absence d'un plan de formation des cadres en matière de gestion de projets

- Forte mobilité des cadres de la DPIIP

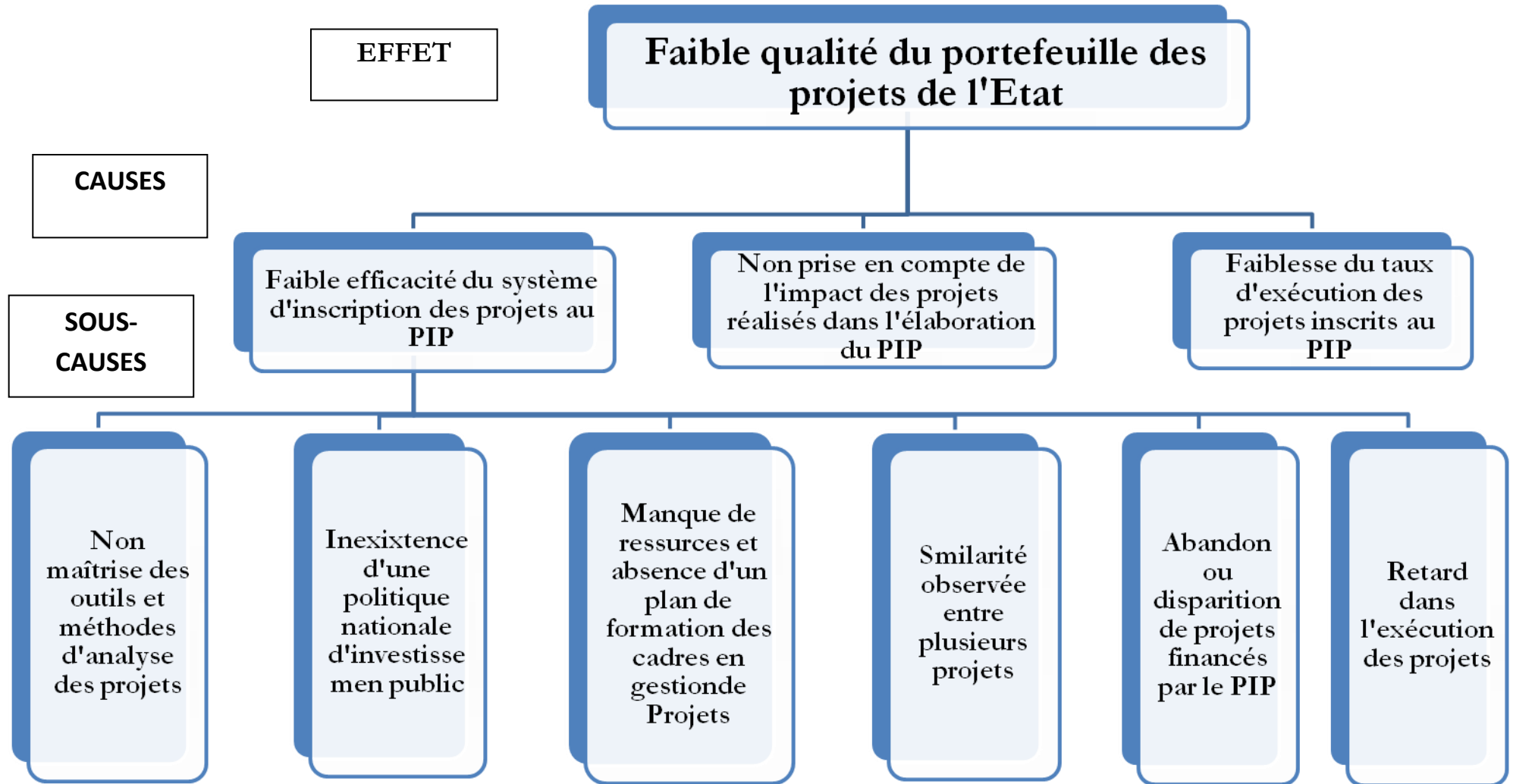
- Autres

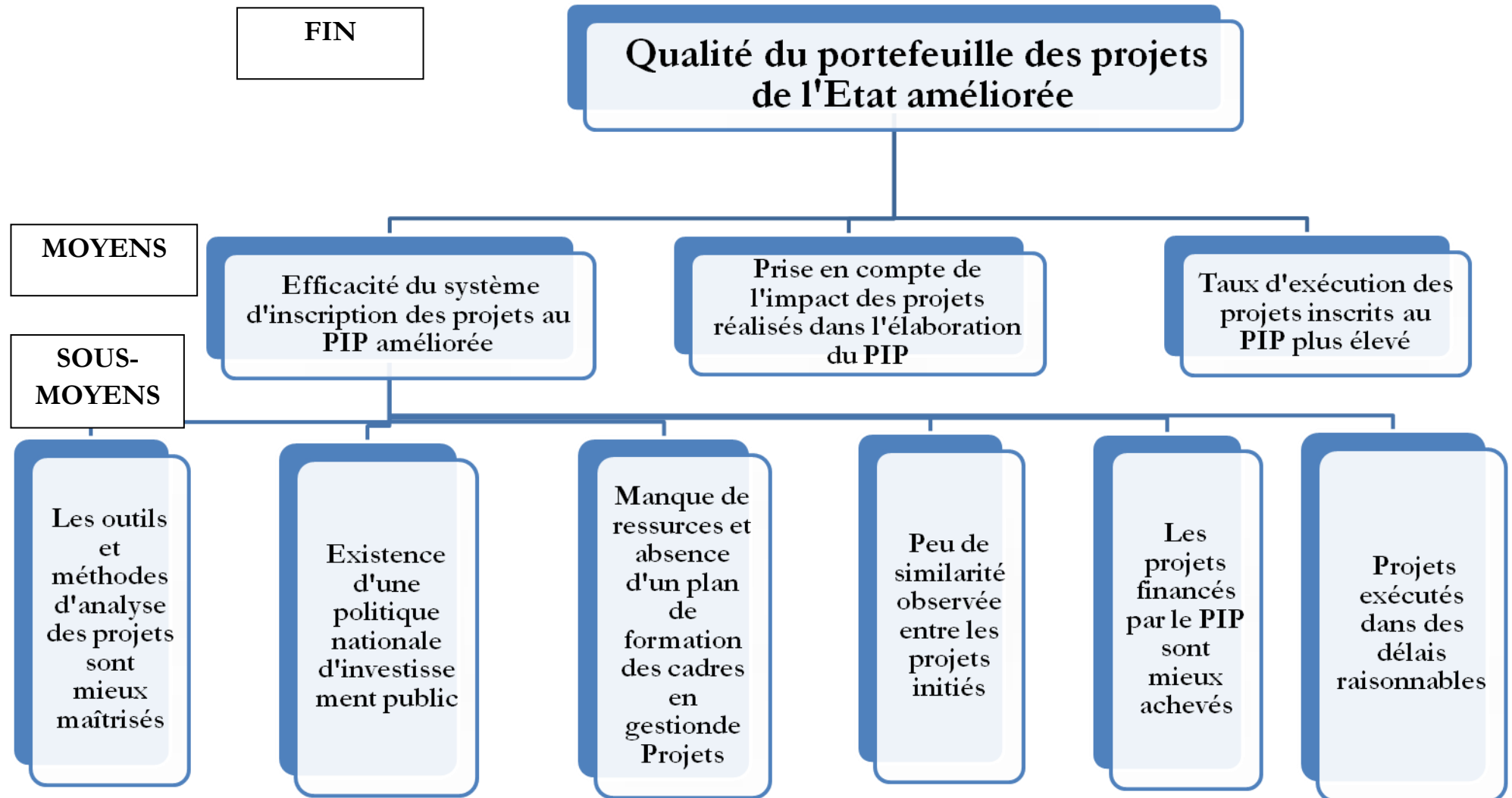
6- A quelles autres difficultés êtes-vous confronté dans la programmation des projets/programmes de développement ?

7- Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le système d'inscription des projets au PIP par la DPIIP ?

Merci pour votre collaboration.

ANNEXE N°4 :
SCHÉMAS DE L'ANALYSE
SITUATIONNELLE





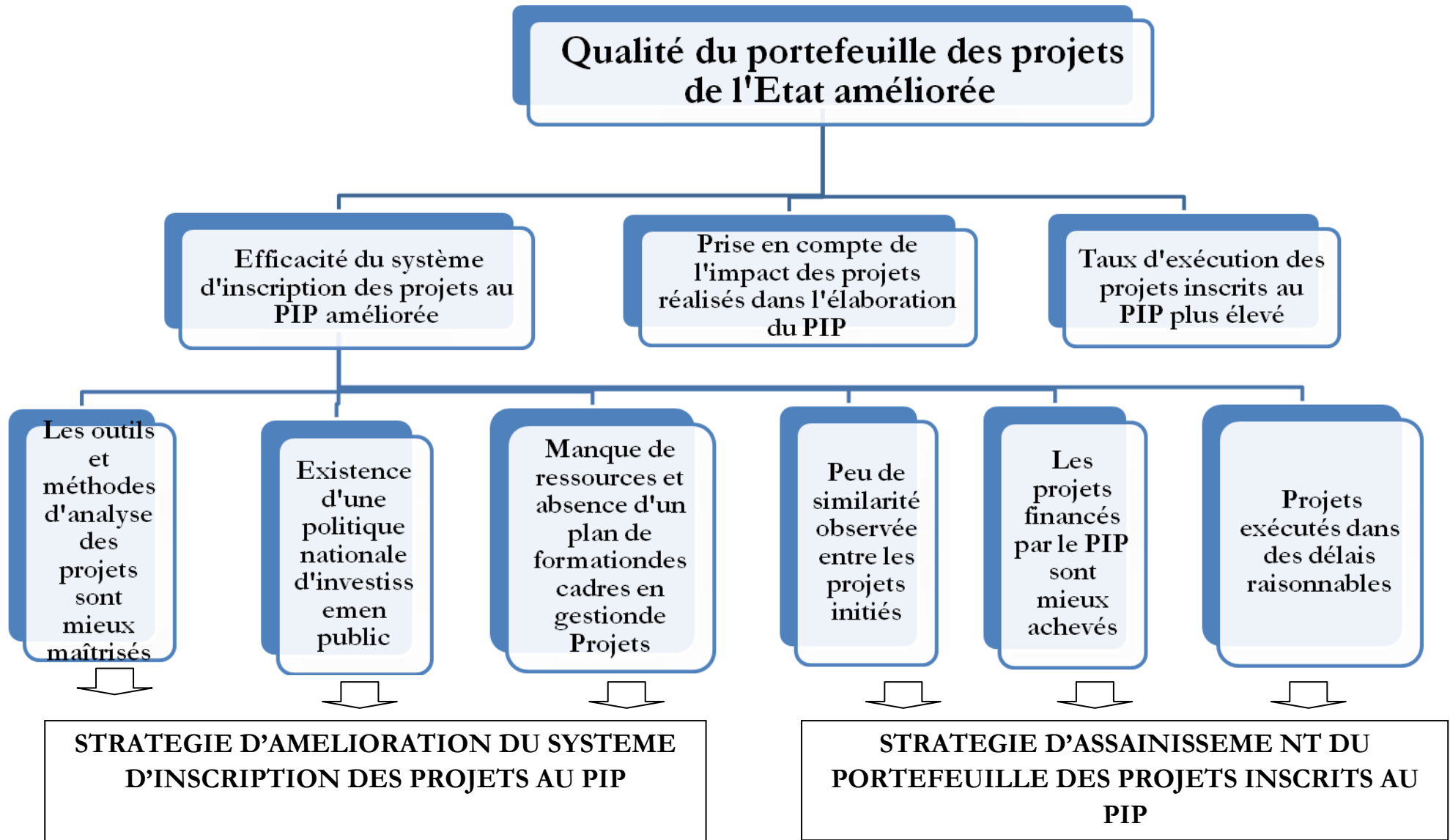


TABLE DES MATIERES

Identification du jury.....	i
Déclaration d'engagement	ii
Dédicaces	iii
Remerciements	iv
Liste des sigles	v
Liste des tableaux	vi
Liste des graphiques	vii
Glossaire de l'étude	viii
Résumé	x
Sommaire	xii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>CHAPITRE PRELIMINAIRE</u> : Contexte de base de l'étude, ciblage et vision de résolution de la problématique.....	4
<u>Section I</u> : Cadre conceptuel de l'étude et observations de stage à la DPIIP.....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation de la structure d'accueil	5
A- Le cadre institutionnel de l'étude	5
B- Le cadre physique de l'étude : la DPIIP	9
<u>Paragraphe 2</u> : Observations de stage sur le processus d'inscription des projets au PIP	12
A- Etat des lieux : restitution du mécanisme d'inscription des projets au PIP.....	12
B- Constats significatifs : Analyse FFOM de la DPIIP	19
<u>Section II</u> : Ciblage de la problématique.....	21
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et spécification de la problématique.....	21
A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	21

B- Spécification de la problématique	26
<u>Paragraphe2</u> : Vision globale de résolution de problématique spécifiée	27
A- Approches génériques de résolution liées au problème général et aux problèmes spécifiques	27
B- Démarche méthodologique ou séquences de résolution de la problématique.....	28
<u>CHAPITRE I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude, collecte et analyse des données.....</u>	29
<u>Section I : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....</u>	30
<u>Paragraphe 1</u> : Objectifs, hypothèses et revue de littérature.....	30
A- Présentation des objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	30
B- Revue de littérature.....	36
<u>Paragraphe2</u> : Choix de la méthodologie de l'étude : méthodes empiriques et théoriques.....	39
A- Outils de collecte de données.....	39
B- Outils d'analyse des données.....	40
<u>Section II : Collecte et analyse des données.....</u>	41
<u>Paragraphe 1</u> : Mobilisation, dépouillement et présentation des données.....	41
A- Mobilisation des données.....	41
B- Dépouillement/Présentation des données.....	43
<u>Paragraphe 2</u> : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	46
A- De l'analyse des résultats à la vérification des hypothèses.....	46
B- Etablissement du diagnostic.....	48
<u>CHAPITRE II : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....</u>	50
<u>Section I : Elaboration du projet d'amélioration du système d'inscription des projets au PIP.....</u>	51
<u>Paragraphe 1</u> : Fiche de formulation du projet.....	51
<u>Paragraphe 2</u> : Cadre logique du projet.....	56
<u>Section II : Recommandations et suggestions.....</u>	64
<u>Paragraphe 1</u> : Recommandations à l'endroit des autorités politiques.....	64
<u>Paragraphe 2</u> : Recommandations à l'endroit de la DPIP.....	64

CONCLUSION GENERALE.....	66
BIBLIOGRAPHIE.....	68
ANNEXES.....	71
TABLE DES MATIERES.....	85