



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (M.E.S.R.S)

UNIVERSITE D'ABOMEY CALAVI (U.A.C)

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



**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE
SUIVI DES PROJETS ET PROGRAMMES DU
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

REALISE ET SOUTENU PAR :

Véronique G. A. GBEGNITO

SOUS LA DIRECTION DE

MAITRE DE STAGE :

M. Martin OGOUSSAN

Directeur Adjoint de la Programmation

et de la Prospective du MESRS

DIRECTEUR DE MEMOIRE

David Godonou HOUINSA

Enseignant à l'ENAM

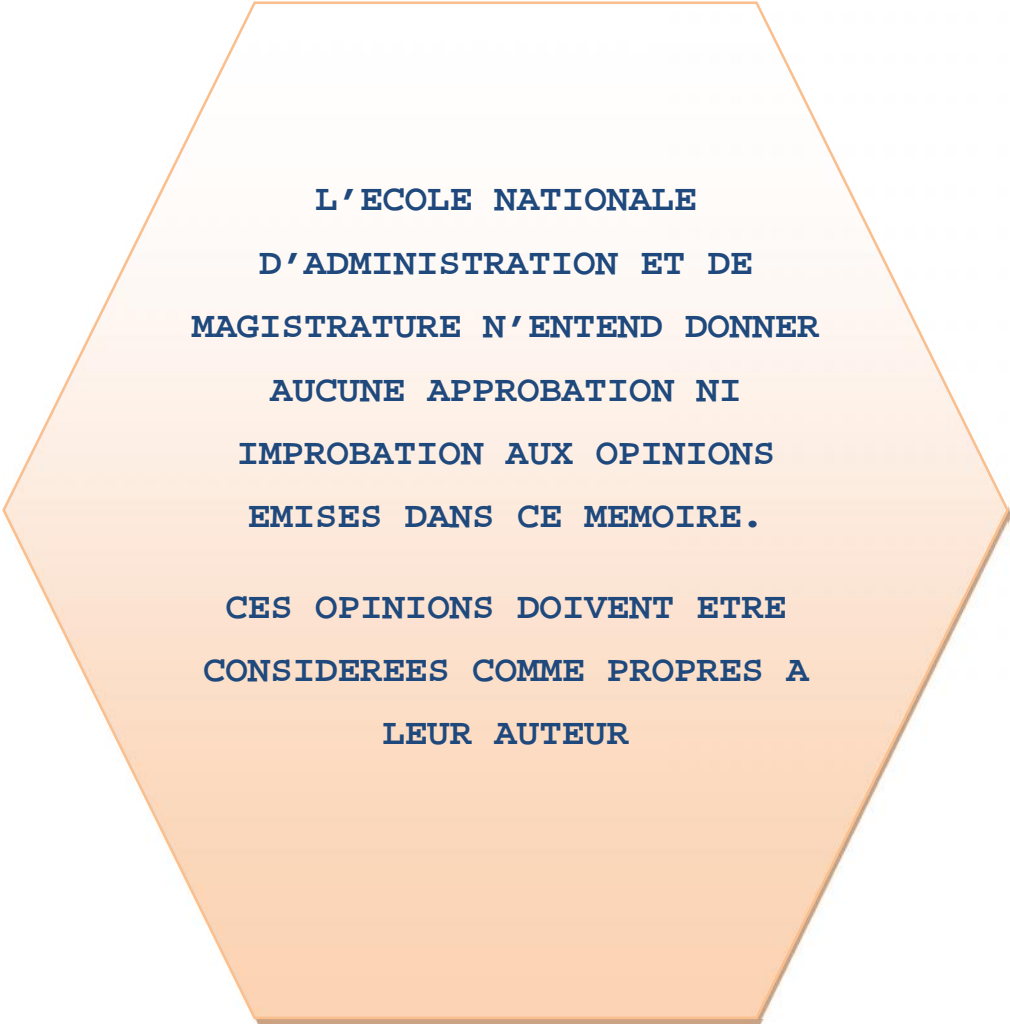
Janvier 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Docteur AHO Edouard

VICE PRESIDENT : M. AKPLOGAN Léon

MEMBRE : Docteur DEHOUMON Mathieu



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 PROPRES A
LEUR AUTEUR

DEDICACE

A mes chers parents, mes frères et sœurs,
mon cher ami et à ma chère fille

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

- ✓ Monsieur David Godonou HOUINSA, qui a accepté avec spontanéité de suivre et de diriger ce mémoire, malgré ses multiples occupations. Nous manquons de mots pour lui témoigner toute notre profonde gratitude.
- ✓ Monsieur Nestor NOUATIN, qui a accepté de suivre ce mémoire, malgré ses multiples occupations. Nous vous remercions vivement.
- ✓ Nos distingués membres de jury, qui en acceptant de juger ce travail nous permettent de bénéficier de vos apports inestimables en vue de l'amélioration du document. Il est grand, cet honneur que vous nous faites en acceptant de juger notre travail. Nous restons persuadée que vos remarques, critiques et suggestions constitueront un apport de qualité.
- ✓ Nos éminents professeurs, qui de par leurs enseignements, nous ont outillée pour intervenir avec plus d'efficacité dans la vie professionnelle.
- ✓ Monsieur Aboubacar YAYA, Directeur de la Programmation et de la Prospective (DPP/MESRS) pour son soutien.
- ✓ Monsieur Martin OGOUSSAN, Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective, à qui nous témoignons toute notre gratitude pour la promptitude dans ses interventions, malgré ses multiples occupations.
- ✓ Monsieur Hyacinthe HESSOU, agent à la cellule de suivi évaluation du MESRS, pour sa disponibilité permanente.
- ✓ Au personnel du cabinet du MESRS pour sa collaboration.
- ✓ Tout le personnel de la Cellule de Suivi-Evaluation du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

LISTE DES SIGLES

| | |
|-------|---|
| BM | : Banque Mondiale |
| BP | : Budget Programme |
| CDMT | : Cadre de Dépense à Moyen Terme |
| CO | : Comité d'Orientation |
| CSE | : Cellule de Suivi-Evaluation |
| CT | : Comité Technique |
| DGES | : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur |
| DPP | : Direction de la Programmation et de la Prospective |
| DRFM | : Directeur des Ressources Financières et du Matériel |
| DRH | : Directeur des Ressources Humaines |
| DSCR | : Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté |
| ENAM | : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature |
| ENEAM | : Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management |
| ESRS | : Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique |
| FASEG | : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion |
| FIDA | : Fonds International de Développement Agricole |

| | |
|-------|---|
| FNUAP | : Fonds des Nations Unies pour la Population |
| GAR | : Gestion Axée sur les Résultats |
| LMD | : Licence Master Doctorat |
| MESRS | : Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique |
| OCDE | : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique |
| OMD | : Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| OSD | : Objectifs Stratégiques de Développement |
| PDDSE | : Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education |
| PIB | : Produit Intérieur Brut |
| PIP | : Programme d'Investissements Publics |
| PNUD | : Programme de Nations Unies pour le Développement |
| PTAB | : Plan de Travail Annuel Budget |
| SHIIP | : Système Harmonisé d'Informations sur les Investissements Publics |
| S&E | : Suivi-Evaluation |
| TBE | : Tableau de Bord de l'Etude |
| PTF | : Partenaire Technique et Financier |
| TSSSE | : Techniciens Spécialisés en Statistique et Suivi-Evaluation |

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt...**Page 23**

Tableau II : Problèmes en résolution.....**Page 24**

Tableau III : Amélioration du système de suivi des projets et programmes du MESRS.....**Page 32**

Tableau IV : Répartition des enquêtés en fonction de leurs opinions sur la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne.....**Page 46**

Tableau V : Répartition des enquêtés en fonction de leurs opinions sur l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte.... **Page 47**

Tableau VI : Répartition des enquêtés sur les causes de l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de Rétroaction.....**Page 48**

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

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

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

Développement : Le développement est l'ensemble des mutations positives que peut connaître une zone géographique. Il revêt une dimension économique et sociale. En ce sens on parle de bien-être économique et social.

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

Efficacité : Degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison des résultats obtenus et résultats attendus tant du point de vue de la quantité que de la qualité.

Efficience : Rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

Evaluation : Examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet ou d'un programme au démarrage, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés pour améliorer les actions, la planification et des décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité, la pertinence d'un projet, d'un programme ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs prises de décisions.

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

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

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

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

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

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

- ✓ Le suivi et l'évaluation se distinguent par la nature de l'information recherchée ;
- ✓ le suivi fournit les données de base à l'évaluation ;
- ✓ le suivi et l'évaluation sont indépendants et complémentaires ;
- ✓ l'évaluation peut examiner l'efficacité du système de suivi ;

- ✓ le suivi et l'évaluation ne sont efficaces que lorsqu'une cohérence se dégage au niveau du choix des indicateurs (indicateurs de suivi et indicateurs d'évaluation), au niveau des instruments et techniques de mesure.

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

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

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

RESUME

Pour améliorer la gestion du système éducatif béninois, l'État a élaboré des politiques et stratégies de développement dont la mise en œuvre s'effectue à travers l'exécution de plusieurs projets/programmes pour lesquels d'importantes ressources ont été et continuent d'être consommées.

La persistance des problèmes que la mise en œuvre de ces projets était sensée résoudre nous a conduit à la recherche et à l'identification des insuffisances liées à son suivi. Cet exercice, doublé du regroupement des problèmes par centre d'intérêt, a permis d'identifier trois (03) problématiques dont celle qui a fait l'objet de cette étude et qui s'intitule : «**Contribution à l'amélioration du système de suivi – évaluation des projets et programmes du MESRS**».

La présente étude se fixe comme objectif général de proposer des améliorations du système de suivi des projets et programmes du MESRS. Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une démarche méthodologique qui nous a permis de procéder au diagnostic du système de suivi – évaluation des projets et programmes, d'identifier les problèmes qui affectent ledit système et de proposer des solutions.

Les résultats obtenus ont permis de confirmer toutes les hypothèses émises. Les approches de solutions formulées portent sur l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan prévisionnel de formation orienté vers la mise en place et la gestion d'un système de suivi-évaluation, la dotation à la direction de la programmation et de la prospective, d'un manuel technique de suivi-évaluation des projets et enfin la conception d'un plan directeur informatique du système de suivi et le développement des applications adaptées pour la collecte systématique des données de gestion.

Dans le même ordre d'idée, des recommandations ont été formulées aussi bien à l'endroit des PTF, des coordonnateurs, qu'à l'endroit des autorités du MESRS.

Mots-clés : Projet, Evaluation, Efficacité, Efficience, Performances.

SOMMAIRE

| | |
|--|-----------|
| Introduction Générale | 1 |
| Chapitre premier : Cadre général de l'étude, état des lieux et ciblage de la problématique | 4 |
| Section 1 : Cadre de l'étude et restitution des observations de stage | 5 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Cadre de l'étude | 5 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Présentation des observations de stage | 17 |
| Section 2 : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique | 21 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Inventaire des éléments de l'état des lieux et choix de la Problématique | 21 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Formulation du sujet et détermination de la vision globale de résolution de la problématique..... | 25 |
| Chapitre 2 : Cadre théorique de base et choix de la méthodologie de l'étude | 27 |
| Section 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude . | 28 |
| <u>Paragraphe I</u> - Objectifs et hypothèses de l'étude | 28 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Tableau de bord de l'étude..... | 31 |
| Section 2 : Revue de littérature et démarche méthodologique adoptée..... | 33 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Revue de littérature | 33 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Démarche méthodologique adoptée | 37 |
| Chapitre 3 : Collecte et analyse des données, établissement du diagnostic et suggestions..... | 43 |
| Section 1 : Collecte et présentation des données | 44 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Organisation de l'enquête et difficultés | |

| | |
|--|----|
| rencontrées..... | 44 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses..... | 45 |
| Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre | 49 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions..... | 51 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre et recommandations..... | 53 |
| Conclusion Générale | 56 |
| Bibliographie | 60 |
| Annexes | 62 |
| Table des matières | 98 |

INTRODUCTION GENERALE

Le sous-secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a pour mission, d'une part, de former pour le Bénin, des cadres compétents et compétitifs pour les besoins de l'économie moderne, capables d'impulser le développement, et d'autre part, de promouvoir la recherche scientifique et technologique appliquée.

Depuis le début des années 1990, les indicateurs de l'Education se sont améliorés, mais des efforts doivent encore être faits pour atteindre l'objectif de la scolarisation universelle et pour améliorer la qualité de l'Education. L'analyse des tendances montre une croissance quantitative des effectifs à tous les niveaux du système¹ (voir note de bas de page). Au cours de cette période, le taux d'admission à l'enseignement primaire a presque doublé, le taux d'achèvement du primaire a triplé et le taux de transition au second cycle du secondaire a quadruplé. Il s'en est suivi une croissance rapide des effectifs d'étudiants au niveau de l'enseignement supérieur et cette expansion est supposée continuer. En effet, dans les universités publiques, le nombre d'étudiants s'est accru passant de 32348 en 2002 à 93294 en 2012, au-delà de ce qui est prévu dans le Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE) (45000 étudiants en 2015) et ceci, sans qu'aucune stratégie de régulation ne soit mise en place dans le secondaire et à l'entrée des universités. L'enseignement supérieur privé connaît également une croissance rapide (24971 étudiants en 2011 contre 794 en 1994 et 6700 en 2002). En 2011, pour l'ensemble du Bénin, le ratio étudiants/habitants est de 1215 étudiants pour 100 000 habitants. Ce ratio est largement au-dessus de la moyenne des "pays comparateurs"² qui est de 956 pour 100 000 habitants et le plus élevé des espaces UEMOA et CEDEAO (voir note de bas de page). L'augmentation des effectifs au niveau de

¹ *Plan décennal de développement du secteur éducatif 2006-2015*

² *Il s'agit de 17 pays suivants ayant un PIB/habitant compris entre 500 et 1050 dollar US en 2010 :*

Bénin, Burkina Faso, Tchad, Comores, Gambie, Ghana, Guinée-Bissau, Kenya, Lesotho, Mali, Rwanda, Togo, Ouganda, République-Unie de Tanzanie, Sénégal, Côte d'Ivoire, Mauritanie.

l'enseignement supérieur a dépassé les capacités de financement du système et a entraîné, dans la plupart des cas, une détérioration de la qualité. La part de l'enseignement supérieur dans les dépenses publiques d'éducation (en moyenne 19.7%) est restée relativement stable depuis 2000 et légèrement inférieure à la moyenne africaine (21,8% en 2010). Par ailleurs, le coût unitaire de formation dans l'enseignement supérieur a chuté de près des 2/3 entre 1996 et 2010, passant en PIB par habitant, de 305,5% à 93%. Ce coût unitaire de 2010 est nettement en-dessous de la moyenne de 205% observée dans les 16 autres pays comparables. En conséquence, le ratio enseignant/étudiants a chuté considérablement (1 enseignant pour 74 étudiants en 2011 dépassant 100 dans certaines facultés), les amphithéâtres sont surchargés, la recherche est insuffisamment financée et l'investissement sur le matériel pédagogique et technologique reste faible.

En somme, il faudra trouver une solution durable aux problèmes suivants :

- ❖ la faible capacité du système à gérer les flux d'étudiants dans le contexte du système LMD ;
- ❖ l'insuffisance numérique et qualitative des offres de formation professionnelle en rapport avec les besoins du marché ;
- ❖ l'inexistence d'un cadre législatif et réglementaire de la formation professionnelle tout au long de la vie et d'un dispositif de reconversion des diplômés sans emploi ;
- ❖ l'insuffisance qualitative, quantitative et le vieillissement du personnel enseignant des universités ;
- ❖ la faible efficacité interne et externe du système ;
- ❖ l'insuffisance des infrastructures pédagogiques et l'obsolescence des équipements existants ;
- ❖ le faible financement du sous-secteur de l'enseignement supérieur ;
- ❖ la faible visibilité internationale de l'enseignement supérieur béninois.

Depuis la prise du décret n°2005-789 du 29 décembre 2005 portant approbation du Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire axée sur les Résultats (CaR-GBAR), le Bénin a réaffirmé sa volonté d'accorder une priorité à la qualité des dépenses publiques à travers l'élaboration et la mise en œuvre des budgets par objectifs sur un triennal glissant, appelé « budget-programme ». Désormais, l'obligation est faite à toute structure publique de se doter d'un plan déclinant, de

façon explicite, les objectifs à atteindre, les actions prioritaires, les résultats à atteindre, les indicateurs de mesure de performance etc. Ainsi, pour répondre aux exigences de la réforme budgétaire, le MESRS élabore chaque année un Budget Programme qui est un instrument de planification et de budgétisation triennal glissant s'inscrivant dans un cadre macroéconomique défini par l'Etat. Au titre des actions à entreprendre pour faire face aux défis majeurs sus-énumérés, figurent les actions d'investissement (les projets). Ainsi, les observations de stage réalisées au MESRS ont révélé plusieurs insuffisances au niveau du système de suivi-évaluation. En effet, la plupart des projets du MESRS éprouvent des difficultés à assurer un système de suivi-évaluation performant susceptible d'éclairer les choix des décideurs et des différentes parties prenantes (étudiants, enseignants et personnels du ministère) aux projets d'investissement. Ces insuffisances nous ont amenée à scruter de plus près le thème libellé comme suit : « **Amélioration du système de suivi des projets et programmes du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique** ».

Le développement de ce thème s'est articulé autour de trois chapitres présentés comme suit :

- cadre général de l'étude, état des lieux et ciblage de la problématique ;
- cadre théorique de base et choix de la méthodologie de l'étude ;
- collecte et analyse des données, diagnostic et suggestions.

CHAPITRE PREMIER :
CADRE GENERAL DE L'ETUDE,
ETAT DES LIEUX ET CIBLAGE
DE LA PROBLEMATIQUE

Le développement du présent chapitre est fait en deux volets. Dans un premier temps, il est présenté le cadre de réalisation de l'étude afin de restituer les observations de stage. Dans un second temps, il sera question de cibler la problématique de l'étude.

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

La présente section est consacrée non seulement à la présentation du MESRS comme cadre de l'étude, mais aussi aux observations faites sur les mécanismes de fonctionnement des activités de la DPP.

Paragraphe 1 : Cadre de l'étude

Il est présenté dans ce paragraphe la structuration du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) (I), puis la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) (II), le cadre stratégique d'opérationnalisation des actions du MESRS (III) et le système de suivi des projets et programme du sous-secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (IV).

I. Présentation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est l'un des 27 départements ministériels créés par le décret n°2012-357 du 12 octobre 2012, portant composition du Gouvernement. La présentation dudit ministère est faite à travers ses missions et attributions.

A- Missions

Conformément aux dispositions du décret n° 2007-442 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation (voir organigramme en annexe 1) et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, le MESRS a pour missions, la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique,

conformément aux conventions internationales, lois et règlements en vigueur en République du Bénin et à la politique du Gouvernement dans le développement des ressources humaines. Le Ministre est le premier responsable de l'exécution des politiques, décisions et instructions des hautes institutions de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Il rend compte de ses activités au Chef du Gouvernement.

B- Attributions

Le domaine de compétence du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique couvre l'ensemble des activités de l'éducation, de formation et de recherche dans l'Enseignement Supérieur d'une part, et de la Recherche Scientifique d'autre part.

A ce titre, le département ministériel a pour attributions :

- la détermination des objectifs de formation et de recherche, en concertation avec les partenaires sociaux et institutionnels de l'éducation ;
- la conception, l'élaboration et l'évaluation des programmes d'enseignement et de formation ainsi que leur mise en œuvre dans les établissements publics et privés du secteur de l'enseignement supérieur ;
- la détermination des modalités d'évaluation des connaissances, des acquis et des compétences des apprenants, en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement ;
- le développement de la recherche pédagogique et des méthodes d'enseignement et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements et de la formation ;
- l'établissement et la mise en œuvre de la carte universitaire, conformément aux objectifs d'égalité d'accès à l'enseignement et à la formation ainsi que la détermination des conditions d'ouverture et de fermeture des écoles et établissements publics et privés du sous-secteur de l'enseignement supérieur ;

- le développement de la recherche scientifique, fondamentale et appliquée, y compris le développement des systèmes de documentation et d'information scientifique ;
- la détermination, en liaison avec les ministères et les partenaires sociaux concernés, des statuts particuliers des enseignants, chercheurs et personnels administratif et technique du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants et des chercheurs ainsi que des conditions de leur habilitation à dispenser des enseignements ou à diriger la recherche ;
- la gestion des carrières des personnels enseignants, de recherches, administratifs et techniques du sous-secteur de l'enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, en relation avec le Ministère en charge de la fonction publique ;

II - Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

Il s'agit ici de présenter les attributions ainsi que l'organisation mise en place à la DPP.

A- Attributions de la DPP

Conformément aux dispositions de l'arrêté n°2008-146/MESRS/CAB/DC/SGM/DPP/SA du 30 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective, la DPP est l'organe de conception, de planification et de suivi-évaluation des projets et programmes du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Elle est chargée, en relation avec les autres directions et les organismes sous tutelle, d'une fonction d'aide à la décision stratégique.

A ce titre, elle :

- réalise toutes les études prospectives et d'évaluation qui permettent d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le ministère, en fonction des orientations de politique éducative

dans le domaine de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique ;

- aide à la définition et au suivi, par leurs responsables respectifs, des programmes d'activités et plans d'actions à mettre en œuvre par le ministère (Conseil en management, aide méthodologique) ;
- élabore le budget-programme du ministère avec le concours de la DRFM et de la DRH ;
- assure le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les producteurs ;
- coordonne la programmation et le suivi des projets et programmes du ministère inscrits ou à inscrire au PIP ;
- élabore les rapports trimestriels et annuels de l'exécution sectorielle du Programme d'Action du Gouvernement et du Programme d'Investissements Publics ;
- assure le suivi des tâches assignées au ministère par le Conseil des Ministres et soumet régulièrement au ministre le point d'exécution de ces tâches ;
- centralise les informations relatives à la gestion des projets et programmes en cours d'exécution, ainsi que leur suivi-évaluation ;
- fournit l'information en vue d'aider à la prise de décisions stratégiques ;
- assure les travaux d'organisation et d'amélioration des méthodes de gestion dans l'ensemble des structures du ministère ;
- assure les travaux de suivi de la mise en œuvre du Plan décennal de développement du secteur de l'éducation et du Plan Stratégique de développement de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique ;
- assure les plaidoyers en vue de l'amélioration de la qualité et de l'équité de l'Enseignement Supérieur et Recherche Scientifique.

B- Organisation et fonctionnement de la DPP

La DPP comprend :

- un Service administratif et financier (SAF) ;
- un Service des Etudes et de la Prospective (SEP) ;
- un Service de l'Organisation et de la Méthode (SOM) ;
- un Service des statistiques et de la Gestion de l'Information (SSGI) ;
- un Service de la Qualité et de l'Ethique (SQE) ;
- une Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes (CSEPP) ;

❖ **Le Service Administratif et Financier (SAF)** est chargé :

- d'assurer la saisie et la reprographie des correspondances et des dossiers de la direction ;
- de réceptionner, d'enregistrer et d'expédier le courrier administratif ;
- de classer et de tenir les dossiers et les archives ;
- de coordonner les travaux de secrétariat de tous les services de la direction ;
- de gérer les ressources financières et matérielles affectées à la direction ;
- de coordonner la préparation du budget de fonctionnement de la direction et d'en assurer l'exécution ;
- de centraliser les rapports trimestriels explicatifs des programmes d'activités nécessitant des demandes budgétaires ;
- d'établir périodiquement les comptes de la Direction ;
- de veiller à la mise en œuvre des nouvelles procédures budgétaires des ressources financières affectées à la direction ;
- d'exécuter toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur.

❖ **Le Service des Etudes et de la Prospective (SEP)** est chargé :

- de réaliser ou de faire réaliser les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le ministère, en fonction des orientations de la politique de formation dans le domaine de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- de contribuer à la définition des programmes d'activités et des plans d'actions ;

- d'assurer l'étude, la conception et la rédaction, à l'initiative des directions techniques et des organismes sous tutelle, des projets destinés au développement du sous-secteur éducation et des plans stratégiques de développement de l'ESRS ;
- de définir, en relation avec les structures responsables, la politique d'évaluation des diverses activités du plan de développement de l'Enseignement Supérieur et Recherche Scientifique ;
- ❖ Le **Service de l'Organisation et de la Méthode (SOM)** est chargé :
 - de définir, en relation avec les structures concernées, le mécanisme d'évaluation de l'exécution des diverses activités du ministère ;
 - d'élaborer et de faire appliquer les manuels de procédures d'exécution des activités du ministère en vue d'améliorer la gouvernance et les performances des structures du ministère ;
 - d'assurer les travaux d'organisation et d'amélioration des méthodes de gestion dans l'ensemble des structures du ministère en vue d'atteindre les résultats attendus ;
 - de déterminer les besoins en matière de renforcement des capacités dans les directions centrales, les directions techniques et les organismes sous tutelle ;
- ❖ Le **Service de la Statistique et de la Gestion de l'Information (SSGI)** est chargé :
 - de collecter, de traiter, d'analyser et de centraliser les données du secteur et d'en assurer la synthèse et la diffusion en vue de leur exploitation ;
 - d'élaborer et de diffuser l'annuaire statistique du ministère ;
 - d'élaborer au besoin avec la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur (DGES) des outils d'aide à la décision dans le secteur de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (tableau de bord, carte universitaire, guide d'orientation) ;
 - d'assurer le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les acteurs du système ;
 - de coordonner les activités de statistiques et de documentation du secteur ;

- de coordonner, en liaison avec la DGES, toutes les activités relatives à l'organisation du conseil consultatif national de l'enseignement supérieur et d'en assurer le secrétariat.

- ❖ Le **Service de la Qualité et l'Équité** est chargé :
 - d'assurer l'amélioration de la qualité des infrastructures académiques des universités ;
 - de contribuer à l'amélioration de l'efficacité interne des Etablissements de Formation et de Recherche des universités ;
 - de veiller à la répartition rationnelles des ressources entre les entités en accordant la priorité aux filières professionnalisées ;
 - de contribuer, en liaison avec les structures de la DRFM, à l'amélioration de la gestion financière des entités des universités ;
 - d'assurer le développement des offres de formation en faveur des groupes sociaux sensibles et défavorisés (genre et personnes à besoins spécifiques) ;
 - de veiller à la qualité et à la durabilité des ouvrages réalisés par le Ministère et ses différentes structures, à savoir la construction et ou la réhabilitation d'infrastructures administratives, pédagogiques et sociales ;
 - de veiller à la qualité et à la durabilité des équipements et produits acquis par le Ministère et ses différentes structures, à savoir, matériels roulants, mobiliers, équipements techniques et équipements et produits de laboratoire ;
 - de veiller à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures favorisant la discrimination positive au profit des filles, des femmes et des handicapés dans les entités universitaires en collaboration avec la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur.

- ❖ La **Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes (CSEPP)** est chargée :
 - d'assurer la liaison entre le MESRS et les Ministères en charge des finances et de l'Economie, de la Prospective et du Développement en matière de programmation, de budgétisation et de suivi des opérations de développement ;
 - d'élaborer les budgets-programmes du Ministère en collaboration avec la DRFM et la DRH ;

- de veiller à la définition, à l'élaboration des indicateurs de performance des budgets-programme du Ministère et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- d'établir les bilans mensuels, trimestriels et annuels d'exécution du budget-programme ;
- d'assurer le suivi des passations des marchés publics en relation avec la Cellule de Passation des Marchés publics ;
- d'assister les Directions techniques en matière d'élaboration de programmes, de rédaction des plans d'action et de suivi-évaluation des budgets-programmes ;
- d'organiser des tournées de contrôle et de suivi physique des projets et programmes ;
- d'initier des programmes de formation des acteurs impliqués dans la gestion et l'animation des budgets-programmes (préparation, exécution, suivi-évaluation).

La Cellule de suivi-évaluation des projets et programmes dispose d'un point focal dans toutes les structures du Ministère. Elle rend compte de ses activités à la DPP et au comité de pilotage mis en place dans le cadre de la réforme budgétaire. Ce comité est composé ainsi qu'il suit :

- ✓ d'un Secrétariat Permanent (SP) ;
- ✓ d'une Division du Contrôle et de l'Evaluation (DCE)

III- Cadre stratégique d'opérationnalisation des actions du MESRS

Conformément aux aspirations des béninois telles que contenues dans le document des perspectives nationales à long terme "*National Long Time Prospectiv Studies*" (NLTPS), il est envisagé à l'horizon 2025 que le Bénin soit «un pays phare, un pays bien gouverné, uni et de paix, à économie prospère et compétitive, de rayonnement culturel et de bien-être social». De ce point de vue, il est de toute évidence qu'il faudra disposer des hommes et femmes compétents, capables de travailler efficacement pour inverser les tendances lourdes identifiées. Or étant en amont et en aval de tout progrès, l'homme demeure

incontestablement le facteur premier de tout développement. De son développement, dépendra celui de son milieu, de sa région et de son pays. Conscient de cela, tous les différents Gouvernements qui se sont succédés depuis les années 2000 ont élaboré divers documents de stratégie. Au niveau national, les plus actuels sont notamment les Orientations Stratégiques de Développement (OSD) et la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRIP), qui servent de cadre de référence définissant les grandes orientations dans lesquelles s'insèrent les actions de chaque département ministériel. Par contre au niveau sectoriel, il s'agit du Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE).

A- Les grandes orientations nationales

Pour permettre à terme d'atteindre les objectifs de développement, en se référant aux documents de politique nationale, il est à constater que la stratégie du sous secteur de l'enseignement supérieur est arrimé à l'OSD n°5 « Renforcer le capital humain » décliné en deux axes stratégiques (4 et 5) intitulé respectivement « amélioration du système de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique » et « Offre de formation à vocation régionale ». A travers cet axe, le Gouvernement entend poursuivre son soutien à cet ordre d'enseignement pour former des cadres de haut niveau, capables d'impulser le développement, à travers :

- ✓ la réorientation de l'enseignement supérieur vers les besoins de développement du pays ;
- ✓ l'amélioration de la gestion et du pilotage de l'enseignement supérieur ;
- ✓ l'amélioration de la qualité et de l'équité du genre ;
- ✓ l'octroi de bourses aux plus méritants et aux jeunes filles et la facilitation de l'accès des filles aux résidences universitaires ;
- ✓ l'amélioration des conditions de vie et de travail des enseignants ;
- ✓ et le renforcement des infrastructures en vue d'accompagner la réforme Licence, Master, Doctorat (LMD).

B- Stratégies d'intervention au niveau sectoriel

Pour mener à bien sa mission en matière de développement des ressources humaines qualifiées conformément aux pôles de

développement tels que définis dans les documents de politique nationale, le MESRS a élaboré sa stratégie sectorielle, laquelle est consignée dans le PDDSE. Ainsi, au regard des problèmes identifiés, et pour y apporter des solutions idoines, trois grandes stratégies ont été définies. Il s'agit de :

- ✓ l'amélioration de la gestion et du pilotage de l'enseignement supérieur ;
- ✓ l'amélioration de la qualité et de l'équité ;
- ✓ la promotion de la recherche scientifique et technologique en tant qu'outils de développement durable.

Pour chaque stratégie, un contenu clair a été donné et des actions tangibles ont été identifiées. A l'opérationnel, on distingue trois programmes dans lesquels sont logées les actions.

IV. le système de suivi des projets et programmes du sous secteur de l'ESRS

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

A- Au niveau central

Le système de suivi-évaluation est constitué de la Cellule de Suivi-Evaluation, d'un Comité d'orientation et d'un Comité technique. Le Comité d'orientation se réunit deux (02) fois par an et au besoin sur convocation du Secrétaire général du ministère qui en assure la présidence. Il est chargé, entre autres, de donner les grandes lignes pour l'élaboration et la mise en œuvre des plans annuels d'activités de la cellule, d'adopter le plan annuel de la cellule, d'approuver les rapports d'activités de la cellule, d'examiner les comptes rendus périodiques des travaux de la cellule et d'en rendre compte au Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Le Comité technique quant à lui, est chargé de veiller à la cohérence de l'ensemble des activités programmées par la cellule, les points focaux ainsi qu'à leur mise en œuvre. Il assure également l'implication de tous les acteurs à travers une définition claire de leurs rôles, tâches et

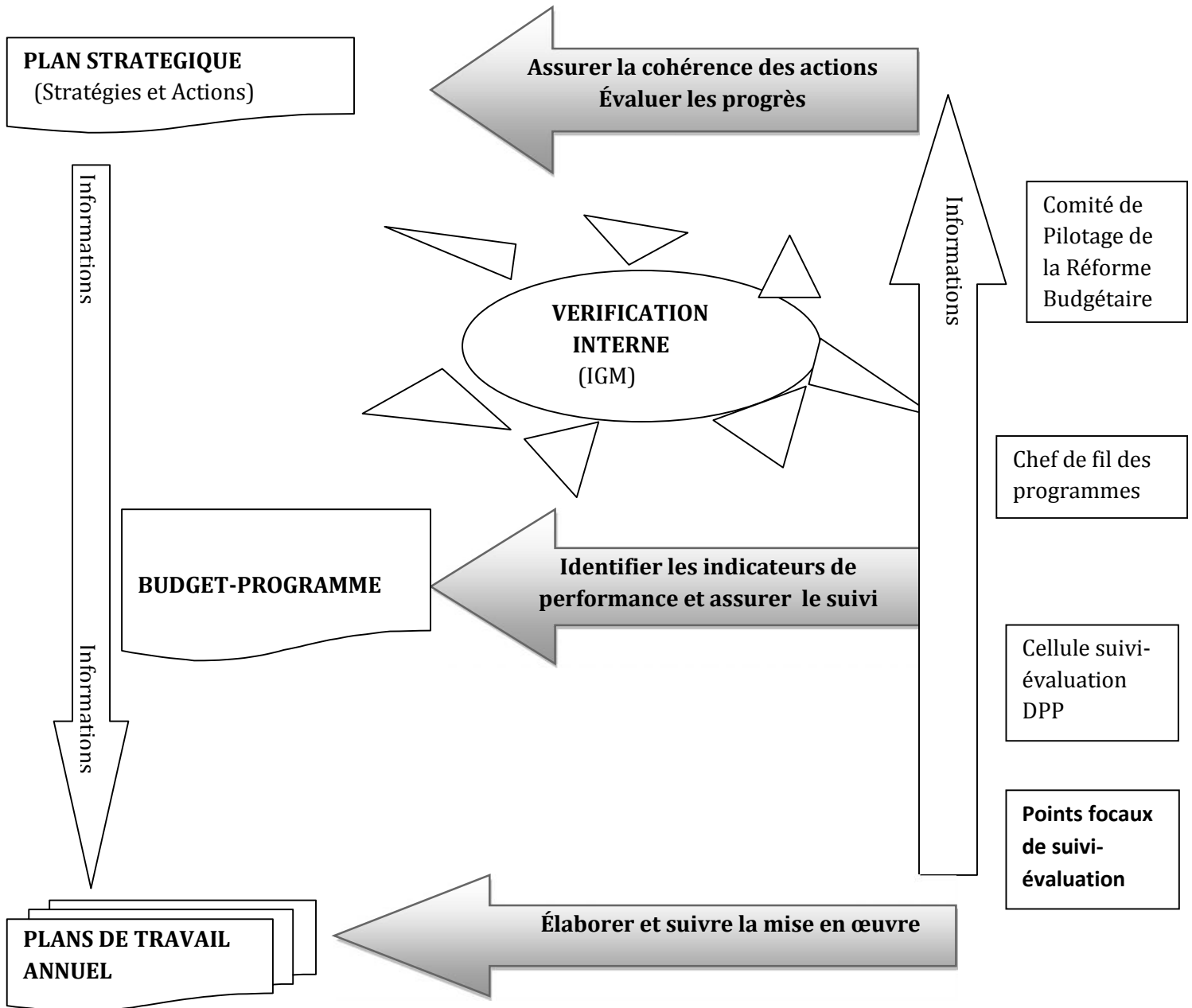
responsabilités. Enfin, il rend compte de ses activités au Comité d'orientation.

B- Au niveau déconcentré

Les points focaux constituent, au niveau de chaque structure centrale et déconcentrée du MESRS et des divers projets et programmes sous tutelle, les démembrements de la Cellule de Suivi-Evaluation.

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

Le cadre institutionnel de suivi des projets et programmes du MESRS est régi par plusieurs textes réglementaires. Il se résume sur la figure ci-après :



SUIVI DES PROJETS ET PROGRAMMES DU MESRS

Source : DPP, Novembre 2012

Au nombre des textes réglementaires qui régissent ce cadre, figurent :

- l'arrêté n°2006-335/MEF/DC/CF/DGB du 5 avril 2006 portant création, composition et allocation de primes aux acteurs de la réforme budgétaire au sein des ministères (annexe 2);

- l'arrêté n° 069/MESRS/CAB/DC/SGM/SA du 25 février 2008 portant création et composition du Comité de pilotage (annexe 3);

Ces différents textes ont permis la mise en place d'une organisation de trois niveaux à savoir :

le Comité de Pilotage de la Réforme budgétaire (CPRB) ;

la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE) ;

les points focaux (PF).

Paragraphe 2 : Présentation des observations de stage

Cet exercice nous permet de restituer les observations sur les mécanismes d'exécution des activités menées au cours du stage.

La mise en œuvre des politiques et stratégies de développement du secteur de l'éducation telle que retenue dans le plan décennal de développement du secteur de l'éducation passe par l'inscription des projets au Programme d'Investissements publics (PIP). Ainsi, plusieurs projets bénéficient de l'appui des Partenaires techniques et financiers. Il est à remarquer que pour satisfaire aux exigences de la réforme budgétaire fondée sur la Gestion axée sur les Résultats (GAR) et aussi dans le souci de regroupement des projets par centre d'intérêt, le nombre de projets qui était de dix (10) en 2011 est passé à cinq (05) en 2012.

Le système de suivi-évaluation de ces projets du MESRS se distingue à deux (02) niveaux (niveau central et décentralisé). On y retrouve au niveau central, en plus de la Cellule, un Comité d'Orientations et un Comité Technique. Le niveau décentralisé est constitué des points focaux institués dans les structures sous tutelle, et les projets. ***On en déduit que l'architecture du système de suivi-évaluation des projets du MESRS est bien élaborée et agencée (force).***

Le Comité d'Orientations se réunit deux fois par an et donne les grandes lignes de l'élaboration et de la mise en œuvre du plan de

travail annuel de la Cellule, approuve les rapports d'activités de la Cellule et rend compte au Ministre, des travaux de la Cellule. Le Comité technique contrôle la mise en œuvre de l'ensemble des activités de la Cellule et des points focaux. Il se réunit une fois par trimestre et au besoin sur la demande du DPP qui en assure la présidence. La Cellule de Suivi-Evaluation quant à elle, tient régulièrement des réunions hebdomadaires pour statuer sur l'état de mise en œuvre de son chronogramme de travail et les données qui lui sont transmises par les points focaux. **On peut noter ici la tenue régulière des sessions du comité d'orientation et du comité technique (force).**

Dans le cadre de l'élaboration du budget-programme du MESRS, la Cellule participe, en collaboration avec la DRFM et le Service de la Programmation et de la Planification (chef de file de cette activité), à la conception des outils de programmation et de gestion. **Il existe donc une bonne collaboration entre le Service de la Planification, la DRFM et la Cellule dans le processus de l'élaboration du budget (force).**

La planification structurelle conduit à l'obtention de la *liste exhaustive des tâches, la structure de fractionnement des travaux et des fiches de tâches*. La planification opérationnelle quant à elle se décompose en quatre étapes à savoir :

- la réalisation pour le projet d'un tableau de précédences ;
- le réseautage du projet ;
- les calculs d'ordonnancement ;
- le chronogramme du projet.

Cependant, au niveau de la phase de planification des projets du MESRS, il est constaté **la faible capacité de réalisation des études de faisabilité, surtout au niveau de la phase de la planification qui permet d'aboutir à l'élaboration de plusieurs documents de gestion (faiblesse).**

Ces outils sont élaborés en synergie avec les documents de référence (Objectifs du Millénaire pour le Développement –OMD-, le Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté – DSCR-), les Objectifs stratégiques de Développement 2007-2012 –

OSD- et le Cadre de Dépense à Moyen Terme -CDMT-) qui retracent les indicateurs macro au niveau national.

Cette pratique permet au ministère de s'inspirer des indicateurs macro retenus au niveau sectoriel. Il existe une **cohérence entre les outils de programmation et de gestion et, les documents de référence au niveau national (force).**

Au niveau de l'exécution des projets ou des programmes, les constats suivants ont été faits :

- **la lourdeur des procédures de gestion (i) ;**
- **les procédures de gestion diversement mise en œuvre (ii) ;**
- **la faible capacité managériale des gestionnaires de projets (iii) (faiblesse).**

Par contre **la gestion financière se faisant par un système intégré de gestion des finances publiques (SIGFiP),** elle permet d'assurer le suivi de l'exécution des crédits alloués aux projets **(force).**

Au niveau du système de suivi des projets, les constats sont relevés sur le cadre institutionnel, sur les agents et sur les pratiques de suivi en cours au niveau des projets du ministère.

Les points focaux de suivi-évaluation sont tenus de transmettre à la Cellule au plus tard le 31 décembre de l'année N les outils de programmation et de gestion relatifs à l'année N+1. Même s'il est à noter que ces points focaux font l'effort d'éviter tout retard de transmission, il faut signaler que les méthodes et outils de collecte qu'ils utilisent ne sont adaptés aux tâches qui leurs incombent. On note à cet effet **l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte (faiblesse).**

La cellule dispose également des outils de suivi-évaluation qui découlent pour la plupart des outils de programmation et de gestion. Au titre de ces outils, nous avons noté (annexe 4), le tableau de suivi du plan de travail annuel du MESRS, le tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM), le tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC), le tableau de suivi des indicateurs, le point d'exécution cumulé des projets, la fiche (SHIIP) de suivi de l'avancement des projets, le tableau de suivi des réalisations physiques des structures, les rapports de missions de contrôle et les rapports de performance. **Mais malheureusement, ces fiches de suivi comportent des insuffisances** telles que l'omission des valeurs de

référence, de valeurs cibles, absence de méthodologie harmonisée de calcul des taux physiques etc..... **(faiblesse)**.

La cellule de Suivi-Evaluation, est animée par des cadres dont les profils sont définis par les textes réglementaires.

On note un bon **engagement de ce personnel et une forte détermination dans l'accomplissement de leur tâche (force)**.

La cellule accuse des retards aussi bien dans l'exécution de son plan annuel d'activité que dans la production des différents rapports dans les délais requis. Il y a lieu de noter également **une déficience au niveau de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains points focaux**. Enfin, certains points focaux observent des retards dans le remplissage et la transmission des fiches de collecte. Ceux-ci ne s'exécutent qu'après plusieurs relances de la Cellule de Suivi-Evaluation. Cette situation affecte la performance de la Cellule dans la production et la diffusion des rapports.

La centralisation et l'analyse des informations, sur la base des données compilées par l'Unité informatique, sont traitées de la manière suivante :

Les données brutes, une fois réceptionnées à l'unité d'analyse, font l'objet d'une première analyse et commentaire sur le niveau de réalisation des indicateurs du secteur. Les données ainsi compilées sont transmises aux différents responsables d'unité de la cellule pour appréciation. Ceux-ci procèdent à la vérification de la conformité des données escomptées et celles obtenues. Ces données sont ensuite retournées à l'unité d'analyse pour dernière lecture avant l'envoi au chef de la cellule de suivi-évaluation pour validation. Après validation, les données sont transmises à l'unité informatique pour mise en forme. En plus du retard régulièrement constaté dans la transmission des données, **il est à déplorer une faible capacité de réalisation des études de faisabilité (faiblesse)**.

Le cas échéant, les structures sont interpellées sur ces irrégularités. Les données corrigées sont renvoyées à nouveau à l'unité informatique qui constate l'effectivité des corrections puis transmet la version finale à l'unité d'analyse pour centralisation et traitement. **Existence d'un mécanisme de contrôle de la qualité des données (force)**.

Les données centralisées assorties des commentaires sur le niveau d'atteinte des résultats sont transmises au Chef de la Cellule de suivi-évaluation pour observations. La prise en compte des observations de ce dernier permet de peaufiner les analyses. Les informations ainsi traitées et centralisées font l'objet d'une validation au cours des revues de performance semestrielles.

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

Section II : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de sa résolution

L'analyse du mécanisme de fonctionnement du système de suivi-évaluation du MESRS a révélé non seulement les atouts (forces) mais aussi les problèmes (faiblesses) dont il recèle.

Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux et choix de la problématique

I- Inventaire des éléments de l'état des lieux

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

A- Atouts (forces)

A l'issue de nos observations, six atouts ont été relevés :

- existence d'un système de suivi-évaluation théoriquement bien élaboré ;
- tenue régulière des sessions du Comité de Pilotage ;
- bonne collaboration entre la DPP/CSE, le SB/DRFM en matière d'élaboration du budget ;
- cohérence entre les outils de programmation et de gestion et les documents de référence au niveau national (OMD, SCRP, OSD) ;

- existence d'un dispositif qui permet d'assurer le suivi de l'exécution des crédits alloués aux projets, il s'agit d'un Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP) ;
- forte détermination des membres de la cellule dans l'accomplissement de leur tâche ;
- existence d'un mécanisme de contrôle de la qualité des données.

B- Problèmes (faiblesses)

L'analyse des observations du stage a permis de dégager neuf (09) problèmes :

- faiblesse du dispositif de planification des activités ;
- lourdeur des procédures de gestion ;
- procédures de gestion diversement mises en œuvre ;
- faible capacité managériale des gestionnaires de projets ;
- inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte ;
- insuffisances du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction ;
- faible appropriation du mécanisme de suivi par certains acteurs ;
- faible capacité de réalisation des études de faisabilité.

Les problèmes énumérés ci-dessus font l'objet d'une analyse minutieuse pour s'assurer de leur pertinence et enfin dégager les relations entre elles. Cette analyse a permis de regrouper les problèmes par centre d'intérêts et de choisir la problématique sur laquelle l'étude est portée.

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

A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Il ressort de l'analyse de ces facteurs, trois (03) centres d'intérêt pour lesquels il a été dégagé les problèmes spécifiques et le problème général en vue de formuler des problématiques. Le tableau ci-dessous en donne l'illustration.

TABLEAU I : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

| N° | Centre d'intérêt | Problème général | Formulation de la problématique | |
|----|---|---|--|--|
| 1. | Planification et montage des projets du MESRS | Faible capacité de réalisation des études de faisabilité | Insuffisance dans le dispositif de planification et de montage des projets | Problématique du renforcement du dispositif de planification et de montage des projets |
| | | Faiblesse du dispositif de planification des activités | | |
| 2. | Gestion des projets du MESRS | La lourdeur des procédures de gestion | Faible performance dans la gestion des projets. | Problématique d'une meilleure performance dans la gestion des projets. |
| | | Les procédures de gestion diversement mises en œuvre ; | | |
| | | Faible capacité managériale des gestionnaires de projets | | |
| 3. | Suivi des projets et programmes du MESRS | Faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne | Faible performance du système de suivi des projets et programmes | Problématique d'amélioration du système de suivi des projets et Programmes du MESRS |
| | | Inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte | | |
| | | Insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction | | |

Source : Résultat des enquêtes 2012

Des trois (03) problématiques, nous en retenons une sur laquelle l'étude est portée.

B- Choix de la problématique

Les trois (03) problématiques ainsi identifiées méritent une attention particulière pour une meilleure conduite des projets du MESRS. En effet, le MESRS pourrait accroître de façon significative sa performance si tous ces trois problèmes étaient résolus. Mais au regard des préoccupations actuelles des cadres de la DPP (état des lieux) et de notre aptitude à mieux traiter le sujet du mémoire, la présente étude est axée sur une seule problématique en particulier la troisième. Elle est celle relative à l'amélioration du système de **suivi des projets et programmes du MESRS**. Cette problématique est formulée à travers un problème général et des problèmes spécifiques résumés dans le tableau ci-après :

Tableau II : Problèmes en résolution

| Problème général | Problèmes spécifiques | |
|---|------------------------------|---|
| Faible performance du Système de suivi des projets et programmes. | 1. | Faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne |
| | 2. | Inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte |
| | 3. | Insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction |

Source : *Résultat des travaux de terrain 2012*

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

Il s'agit dans ce paragraphe de formuler et de justifier le sujet sur lequel porte l'étude et de définir les principes directeurs de résolution de la problématique liée au sujet.

I- Formulation et justification du sujet

Dans un contexte caractérisé par la relative jeunesse de la pratique du suivi, les techniques et les méthodes appliquées sont encore loin d'être parfaites. Dans la majorité des projets du MESRS, la pratique du suivi est encore embryonnaire mais, elle suscite déjà des conflits entre les différents partenaires car, ils ne s'accordent pas toujours sur les résultats obtenus à l'issue des évaluations. C'est le management de ces projets dans son objectif d'atteinte des résultats de développement et d'optimisation de l'impact qui en prend un coup. En effet, quand bien même les recommandations contenues dans les rapports d'évaluations sont appliquées dans la gestion des projets de développement, les résultats ne suivent pas toujours, ce qui ne permet pas d'envisager une transférabilité de l'expérience. Il est donc nécessaire de bien cerner comment le suivi et l'évaluation sont mis en pratique avant d'envisager les corrections possibles qu'on pourrait y apporter, d'où notre question centrale de recherche :

Pourquoi le suivi mis en pratique lors de la conduite des projets du MESRS ne donne-t-il pas les résultats attendus ?

Les questions secondaires ci-dessous ont été élaborées pour mieux éclairer la compréhension de la question principale de l'étude.

- Quelle est la connaissance que les managers de projets et autres acteurs ont du système de suivi des projets ?
- Quelles sont les méthodes et outils utilisés dans le suivi des projets?
- Quelles sont les facteurs qui peuvent expliquer le résultat mitigé du suivi dans les projets du MESRS ?

Pour essayer de répondre à ces questions, deux points ont retenu notre attention :

- la compréhension de l'utilité du suivi et l'importance qu'il revêt dans les projets du MESRS;
- les mécanismes de mise en œuvre et l'identification des outils.

Dans tous les domaines de l'activité humaine, le suivi s'impose au quotidien plus particulièrement au sein de l'organisation.

L'observation du mécanisme de suivi des projets et programmes du MESRS révèle que les piliers essentiels du système de suivi sont caractérisés par: la faible appropriation de l'importance du suivi par la majorité des acteurs de la chaîne (i); l'inadaptation des méthodes et de

certaines outils de collecte (ii); l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction (iii). Ces trois problèmes spécifiques posent ainsi le problème général de la faible performance du système de suivi des projets et programmes du MESRS.

La résolution des différents problèmes spécifiques liés à la problématique de l'étude contribuera sans doute à l'amélioration de la performance du système de suivi des projets au MESRS. C'est pour cette raison, que notre thème de recherche s'intitule « **contribution à l'amélioration du système de suivi des projets et programmes du MESRS** »

II- Vision globale de résolution du problème

Elle repose sur la fixation des objectifs et la formulation des hypothèses liées à chaque problème en résolution. La vérification des hypothèses passera par l'utilisation d'une approche méthodologique appropriée prenant en compte les résultats obtenus à la suite de l'enquête sur le terrain. Cette vérification a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses initialement évoquées. Nous allons alors suggérer à la suite de la vérification des hypothèses, des approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre en vue d'améliorer le système de suivi des projets du MESRS.

CHAPITRE 2 :
CADRE THEORIQUE DE BASE
ET CHOIX DE LA DEMARCHE
METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE

Section 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Paragraphe I- Objectifs et hypothèses de l'étude

I - Objectifs de l'étude

Cette partie s'intéresse à l'objectif général et aux objectifs spécifiques.

A- Objectif général

L'objectif général de l'étude est d'analyser le système de suivi des projets et programmes du MESRS.

B- Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit :

- d'identifier les actions d'une bonne appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne ;
- d'analyser les conditions d'adaptation des méthodes et outils de collecte ;
- de décrire les mesures du renforcement du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction des projets du MESRS.

II- Causes et hypothèses de l'étude

Il s'agit ici, de définir les causes et les hypothèses liées à chaque problème en résolution.

A- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques.

- Causes et hypothèses liées à la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne

Les causes supposées être à la base de la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne sont :

- ✓ l'absence de profil nécessaire au niveau des points focaux susceptible d'assurer la collecte et la remontée de l'information ;
- ✓ l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées.

Sur demande de la Cellule de suivi-évaluation, les responsables de suivi-évaluation des projets et programmes du MESRS sont identifiés comme les répondants de la Cellule au niveau de leurs projets et programmes respectifs. Ainsi, dans la majorité des projets et programmes, les chargés du suivi-évaluation font office de point focal de la Cellule de suivi-évaluation. Sur les trois points focaux nommés sur les différents programmes du ministère, un seul a le profil requis ; les deux autres sont respectivement informaticien et attaché des services financiers. Mais cette cause n'est pas la plus plausible à notre avis car bien que ces deux derniers n'aient pas le profil de base, ils essaient de s'adapter sur le champ afin de mieux accomplir leurs tâches.

En effet, il nous a été donné de constater que, dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, la Cellule de suivi-évaluation a organisé une tournée d'information et de sensibilisation sur les outils de programmation et de suivi-évaluation des projets et programmes. Cette tournée d'information et de sensibilisation ne saurait aguerrir les points focaux à exercer convenablement les tâches découlant de leurs attributions. Cette situation est aggravée par l'inexistence des missions de supervision et de contrôle de la qualité des données produites par les points focaux.

Il est donc évident que ***la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs est due à l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées (hypothèse n°1).***

➤ Cause et hypothèse liées à l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte

Les causes supposées être à la base de l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte sont classées par importance :

- ✓ la non informatisation du système de collecte des données de gestion ;
- ✓ l'inexistence d'un manuel technique de suivi-évaluation.

La première cause pourrait expliquer le problème car si le système de collecte n'est pas informatisé, les données ou les informations qui en seront produites peuvent être de qualité peu fiable. Mais, cette cause n'est pas la plus significative car de nos observations, il ressort

que le système de collecte est bel et bien informatisé, seulement que des améliorations doivent y être apportées.

L'inexistence d'un guide de remplissage des outils de collecte par les acteurs impliqués dans le processus de suivi, demeure une contrainte majeure pour assurer la qualité des données primaires recueillies auprès des structures ou auprès des gestionnaires de crédits du ministère. En outre, l'analyse des différents outils de collecte laisse constater quelques insuffisances. En effet, les besoins de certains partenaires du système éducatif ne sont pas pris en compte dans les fiches de collectes. Ainsi nous pouvons dire que ***l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte est due à l'absence d'un manuel technique de suivi - évaluation*** (hypothèse n°2).

➤ Cause et hypothèse liées à l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction

Ici, également deux (02) causes sont relevées. Il s'agit de :

- ✓ l'inadéquation du système d'informations;
- ✓ l'inexistence d'une base de données informatique.

En l'absence d'une base de données informatique, la cellule gère une base de données manuelle. Une étude en cours au MESRS réfléchit sur la conception et la mise en place de la base de données informatique. Toutefois, la mise en place de la base de données informatique ne saurait être une panacée si l'on n'obtient pas l'adhésion de tous les acteurs au processus de suivi-évaluation. Il s'ensuit que ***l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique*** (hypothèse n°3).

A- Cause et hypothèse liées au problème général

Dans le cadre de cette recherche, les causes et hypothèses spécifiques sont les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale. N'ayant pas identifié une cause générique qui chapeaute toutes les trois (03) causes spécifiques, nous ne sommes pas en mesure de formuler la cause générale et par ricochet l'hypothèse générale.

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude

Il s'agit d'un tableau de synthèse qui présente de façon simplifiée les problèmes, les objectifs, les causes supposées et les hypothèses liées à ces causes. Il se présente comme suit : (voir tableau à la page suivante)

Tableau III : Amélioration du système de suivi des projets et programmes du MESRS

| Niveaux d'analyse | | Problèmes | Objectifs | Causes supposées | Hypothèses |
|---|---|--|---|--|--|
| NIVEAU GENERAL | | Faible performance du Système de suivi des projets et programmes. | Analyser le système de suivi des projets et programmes du MESRS. | - | - |
| N I V E A U X S P E C I F I Q U E S | 1 | Faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne. | Identifier les actions d'une bonne appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne. | l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées. | la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs est due à l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées. |
| | 2 | Inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte. | Analyser les conditions d'adaptation des méthodes et outils de collecte. | l'inexistence d'un manuel technique de suivi-évaluation. | l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte est due à l'inexistence d'un manuel technique de suivi – évaluation. |
| | 3 | Insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction. | Décrire les mesures de renforcement du système de gestion de l'information et le mécanisme de rétroaction des projets du MESRS. | l'inexistence d'une base de données informatique. | l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique. |

Source : Résultats de l'enquête de terrain 2012

Section 2 : Revue de littérature et démarche méthodologique adoptée

Paragraphe 1 : Revue de littérature

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

- l'appréciation du niveau de maîtrise des méthodes et outils modernes par les cadres impliqués dans le système de suivi des projets du MESRS ;
- l'analyse des méthodes et outils de collecte ;
- l'appréciation du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction des projets du MESRS.

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

Pour Buttrick R. (2010), «les projets, dans le sens le plus moderne du terme, sont des outils pour le management stratégique. Il est aujourd'hui de plus en plus demandé au personnel des projets et programmes de développement de maîtriser le suivi-évaluation qui n'est plus l'apanage de quelques spécialistes et du secteur de l'ingénierie.»

Pour mieux comprendre la notion de suivi en management, plusieurs auteurs ont essayé de lui donner une définition. La Banque mondiale (2008) définit le suivi comme étant un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues. Pour Verriere (2002), « le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'informations. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation ». Pour le PNUD (2008), « le suivi est un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour régulier d'informations qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

Ces trois définitions insistent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi mais, ne disent rien sur l'utilisation de cette information dans la prise de décision, ainsi que sa contribution à l'amélioration du management du projet en cours de réalisation ou des projets à venir.

La définition de Casley et Kumar (1987) assimile le suivi à une estimation continue du fonctionnement des éléments du projet dans le contexte de calendriers d'exécution et de l'emploi des apports par les populations visées en fonction des prévisions établies au moment de la conception. C'est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion qui, par conséquent, fait partie intégrante de la gestion quotidienne. Cette définition traduit avec une plus grande clarté notre conception du suivi car elle le met au cœur de l'activité du projet, avec une dynamique qui inclut la prise en compte des populations visées et les acteurs à impliquer.

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

Le FIDA définit le suivi comme une opération de "collecte et analyse des informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décision, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui requiert la collecte méthodique des données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indicateurs sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus". Il ressort de ces définitions que la notion de suivi est associée à celle de "données". Les données à collecter sont de la matière brute qui constitue des inputs pour le suivi. Le suivi est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion quotidienne. Son rôle est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre. L'intérêt du suivi est également de fournir des inputs à l'évaluation qui elle est une notion complémentaire.

En effet, selon la Banque Mondiale (2000), l'évaluation est « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou politique, en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». Le FIDA s'inscrit dans la même logique pour dire que l'évaluation est un "examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions" (Guide pratique de suivi-évaluation des projets ; FIDA 1999).

On en déduit que l'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux. En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi. Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation et l'évaluation au service de l'action (GUENAU Marie-Christine). Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)³ affirme que l'état préoccupant des indicateurs de la pauvreté et du développement humain au Bénin fait de la lutte contre la pauvreté un impératif majeur pour les années à venir. En effet, réduire significativement la pauvreté par la création d'emplois décents nécessite une accélération de la croissance soutenue ainsi que sa répartition équitable par des réformes à quatre niveaux : (i) identification des créneaux dans lesquels le Bénin dispose (ou pourrait disposer) d'avantages comparatifs et de grappes intégrées ; (ii) mise en œuvre d'une stratégie de renforcement de la gouvernance ; (iii) renforcement des stratégies sectorielles; (iv) développement des capacités nationales.

³ PNUD « *Les objectifs du millénaire pour le développement au Bénin : situation actuelle et perspectives* » Rapport publié en juillet 2009

Le quatrième niveau de réforme, à savoir "*développement des capacités nationales*" met l'accent sur les capacités de formulation, de programmation et de mise en œuvre des programmes/projets de développement.

Cette réforme vise à mener des actions spécifiques en direction des ministères sectoriels prioritaires et plus précisément des directions de programmation et de la prospective. Les actions envisagées se résument en sept (07) points ainsi qu'il suit :

- ✓ renforcement du cadre institutionnel des DPP (arrêté ou décret) :
(i) assigner à chaque DPP une lettre de mission assortie d'objectifs et de résultats clairs sur une base annuelle, (ii) rendre obligatoires l'installation et l'opérationnalisation de cellules de suivi-évaluation, (iii) améliorer le suivi technique des programmes/projets **en générant en temps réel des informations fiables pour la production de rapport de performance** au cours du 1er trimestre de l'année suivant l'année budgétaire précédente, (iv) prendre au 31 décembre précédent l'année budgétaire suivante les textes de nomination des coordonnateurs et des régisseurs des projets ;
- ✓ nomination des coordonnateurs de projet sur la base d'un contrat de performance ;
- ✓ dotation des DPP (cellules de suivi-évaluation) en personnel compétent, en nombre suffisant et de profil adéquat; les secteurs concernés au premier chef sont l'eau-énergie, l'agriculture, l'éducation, les travaux publics et les transports, l'urbanisme et l'habitat ;
- ✓ amélioration du cadre et des conditions de travail des DPP : (i) matériels, (ii) mise en réseau avec l'Institut national de statistique et la Direction du budget, connexion à Internet, (iii) création de primes d'incitation en complément au salaire ;
- ✓ formation du personnel technique des DPP à la planification stratégique, à la gestion et au suivi opérationnel des programmes/projets y compris la gestion axée sur les résultats ;
- ✓ accompagnement des DPP dans la mise en place d'un système opérationnel d'indicateurs de résultats ;
- ✓ rendre efficace le fonctionnement des Cellules de passation des marchés publics : (i) recrutement et formation du personnel, (ii) dotation de matériels, mise en réseau et connexion avec la direction nationale des marchés publics, (iii) élaboration et actualisation de plans de passation de marchés.

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

Ainsi, M. Amoussou Guenou, (2007) a estimé que pour rendre performant le système de Suivi Evaluation, il apparaît urgent et nécessaire de recruter du personnel qualifié en nombre suffisant en priorisant le capital.

Pour d'autres, « le management des projets n'est, après tout, que l'application de notre bon sens. Toutes les organisations affirment que leurs salariés sont leur actif le plus important. Mais en réalité, aucune organisation aussi performante soit-elle, ne détient le monopole des "meilleurs employés". Elle est tout simplement plus compétente pour tirer des personnes ordinaires des résultats extraordinaires et de quelques personnes extraordinaires des résultats exceptionnels. Il suffit d'une structure et d'un environnement approprié, de quelques spécialistes en management des projets et l'entreprise obtient ainsi une base solide pour édifier des projets réussis » (R. Buttrick, 2004). Aussi bien Amoussou-Guenou que Robert Buttrick, ces deux auteurs proposent pour un meilleur suivi, le renforcement des capacités des organisations par la création d'un environnement favorable, l'existence de ressources humaines en nombre suffisant et de qualité puis l'allocation de ressources financières conséquentes.

*Au regard de la revue de littérature, la définition de “**Verrière 2002**” est celle qui nous a permis de développer notre problématique.*

Paragraphe 2 : Méthodologie de Recherche adoptée

La méthodologie adoptée dans le cadre de l'amélioration du système de suivi des projets et programmes du MESRS comprend une approche théorique (I) et une approche empirique (II).

I- Approche théorique

L'approche théorique consiste à identifier, en fonction de chaque problème spécifique, une théorie visant sa résolution. Chaque approche théorique a présenté pour chaque problème spécifique, les fondements de la théorie choisie et les normes et repères d'amélioration des problèmes spécifiques.

A- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne

➤ Fondement de la théorie choisie

L'approche théorique choisie est basée sur des mesures visant à améliorer la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs des projets et programmes du MESRS.

➤ Normes et repères d'amélioration

Pour remédier à la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs des projets et programmes du MESRS, il urge de former tous les acteurs impliqués dans le mécanisme de contrôle de qualité des données collectées.

B- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de l'inadéquation des méthodes et de certains outils de collecte

➤ Fondement de la théorie choisie

Il s'agit pour nous ici de recourir à un manuel technique de suivi - évaluation.

➤ Normes et repères d'amélioration

Les tâches liées au suivi-évaluation sont des étapes qui permettent d'engager des réflexions critiques et d'apprécier des progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets et programmes. Il est donc important que les acteurs à divers niveaux de la chaîne participent efficacement au suivi en s'appropriant les tâches qui découlent de leurs attributions.

B- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction

➤ Fondement de la théorie choisie

L'approche théorique choisie dans ce cadre est fondée sur des mesures à prendre pour un renforcement des capacités de la Cellule en vue de la production de meilleurs résultats.

➤ Normes et repères d'amélioration

Les capacités étant l'aptitude des personnes et des organisations à exercer des fonctions de façon efficace, efficiente et durable, l'aptitude regroupe à la fois les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement d'une tâche donnée.

Afin que le système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction soit performant, il faut disposer d'un personnel qualifié, en nombre suffisant, capable d'accomplir les fonctions et les tâches de suivi-évaluation.

II- Approche empirique

L'approche empirique de résolution de la problématique nous conduit, d'une part, à fixer les objectifs de l'enquête, à identifier la population mère, à définir les techniques d'échantillonnage, à spécifier les données à mobiliser dans le cadre de l'enquête et, d'autre part, à définir et à élaborer les outils de collecte et d'analyse des données.

A- Des objectifs de l'enquête à la spécification des données à collecter

➤ Fixation des objectifs de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de collecter les données nécessaires pour la vérification des hypothèses formulées au cours de l'étude. Ainsi, l'enquête nous a permis de voir si :

- la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs est due à l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées ;
- l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte se justifie par l'inexistence d'un manuel technique de suivi-évaluation ;
- l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction s'explique par l'absence d'une base de données informatique.

➤ **Identification de la population mère Technique d'échantillonnage**

La population mère est identifiée en fonction des objectifs de l'étude, du secteur concerné et des acteurs impliqués dans la chaîne de suivi des projets et programmes du MESRS. Ainsi, notre population mère est composée de deux catégories d'acteurs à savoir les agents de la cellule de suivi-évaluation et les agents utilisateurs dudit service.

La première catégorie de cette population mère à savoir les agents de la cellule de suivi-évaluation ont été tous retenus comme faisant partie de l'échantillon soit vingt-deux personnes. Il s'agit là d'un choix raisonné. Par contre, l'effectif de la deuxième catégorie de cette population mère, c'est-à-dire, les utilisateurs du service suivi-évaluation, étant de cent dix sept (117) personnes (utilisateurs internes au MESRS) sur la période de 2010 à 2011, nous avons choisi d'interroger 60% par la technique de choix aléatoire simple, soit soixante onze (71) personnes. La taille de l'échantillon est donc de quatre vingt treize (93) personnes (22+71).

Rappelons que la population mère de cette étude est constituée de l'ensemble des coordonateurs qui gèrent les projets actifs dans le portefeuille actif du MESRS, des points focaux, des membres de la cellule de suivi-évaluation, les agents de la direction des ressources humaines, les agents de la direction des ressources financières et matérielles et les agents du cabinet.

En effet, cette étude a nécessité un échantillon à plusieurs degrés, c'est-à-dire un échantillon déterminé à partir de plusieurs techniques. Dans le cas d'espèce, nous avons recouru à la technique de choix raisonné et la technique de choix aléatoire simple.

➤ ***Spécification des données collectées***

Les données collectées au cours de cette enquête sont celles à même de nous éclairer sur les causes réelles des différents problèmes identifiés au cours de l'état des lieux. Il s'agit précisément des causes liées à :

- la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne ;
- l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte ;
- l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction.

B- Outils de collecte et d'analyse des données

➤ ***Conception du guide d'entretien et du questionnaire***

Compte tenu de l'intérêt des données à collecter pour la vérification des hypothèses, nous avons conçu un guide d'entretien et un questionnaire (voir en annexe n°5). Le questionnaire est orienté vers l'ensemble des individus composant l'échantillon. Outre le questionnaire, un guide d'entretien a servi pour collecter des informations d'ordre qualitatif auprès des coordonnateurs de projets et programmes, des membres de la cellule de suivi-évaluation et du régisseur.

➤ ***Recherche documentaire***

La recherche documentaire a pour but de compléter les données primaires collectées au cours de l'enquête directe par des données secondaires. Cet exercice nous a amené à consulter les ouvrages, les anciens mémoires et les cours reçus pendant notre formation en gestion des projets. La liste complète des documents consultés est contenue dans les références bibliographiques. Les bibliothèques et centres de documentation parcourus au cours de la recherche documentaire sont entre autres celles de l'ENAM, de l'ENEAM, la salle de documentation de l'école doctorale de la FASEG et la salle de documentation du MESRS.

➤ ***Outils d'analyse des données collectées***

Les données de l'enquête sont analysées à l'aide des techniques d'analyse statistique. L'analyse est à la fois quantitative et qualitative et s'est appuyée sur l'examen des tableaux statistiques reflétant les opinions et réflexions des personnes enquêtées et interrogées. Les indicateurs tels que les proportions sont calculés et interprétés dans le cadre de cette analyse descriptive. Il convient de souligner que le dépouillement est manuel compte tenu de la taille réduite de l'échantillon.

➤ ***Moyen de vérification des hypothèses.***

Les seuils de décisions sont définis en fonction du point des connaissances obtenu de la revue de littérature, des données du questionnaire et du guide d'entretien.

Ainsi, les données majoritaires issues des interviews sont retenues comme étant les causes réelles liées à chaque problème spécifique.

Pour le questionnaire, il s'agit des modalités ou opinions ayant obtenu un poids supérieur ou égal à 70 %.

La définition de l'échantillon, les outils de collecte de données et la fixation des seuils de décision ont permis de passer à l'étape de la collecte des données sur le terrain.

CHAPITRE 3 :
COLLECTE ET ANALYSE
DES DONNEES, DIAGNOSTIC
ET SUGGESTIONS

Ce chapitre est consacré à la collecte, la présentation et l'analyse des données en vue de la vérification des hypothèses formulées dans le chapitre précédent (Section 1) puis à nos propositions d'approche de solutions et recommandations afin d'améliorer le système de suivi des projets et programmes (Section 2).

Section 1 : Collecte et présentation des données

Dans cette section, il est abordé successivement, les conditions de la préparation et du déroulement des opérations de collecte de données sur le terrain (Paragraphe 1), puis la présentation et l'analyse des données issues de la collecte (Paragraphe 2).

Paragraphe 1: Organisation de l'enquête et difficultés rencontrées

I- Préparation et déroulement de l'enquête

A- Préparation de l'enquête

Deux tâches essentielles ont caractérisé l'étape préparatoire. Il s'agit de la localisation des projets et programmes des structures retenus dans notre échantillon et la conception d'une lettre de recommandation de la DPP/MESRS adressée aux différentes structures à visiter. La lettre de recommandation dont nous avons copie (Annexe n°6) a pour objectif d'annoncer notre passage par l'autorité ayant compétence afin de faciliter l'accès aux informations.

B- Le déroulement de la collecte de données sur le terrain

La collecte des données a eu lieu du 13 au 27 novembre 2012. Elle a été l'occasion pour nous d'administrer les questions aux individus composant l'échantillon et de discuter particulièrement sur la base du guide d'entretien avec les coordonnateurs de projets et programmes, les agents de la cellule de suivi-évaluation retenus dans l'échantillon. Toutefois, nous nous sommes confrontée à quelques difficultés lors de la phase de collecte des données sur le terrain qu'il convient de signaler.

II- Difficultés rencontrées et limites de l'étude

A- Difficultés rencontrées

La collecte des données au niveau des structures visitées a connu quelques difficultés dues à l'indisponibilité de certains Coordonnateurs, très sollicités dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes ou en mission au cours de la période de l'étude.

B- Limites de l'étude

L'une des limites de cette étude est la non couverture de toutes les unités de l'échantillon. Toutefois, le taux de l'échantillon estimé à 66,9% accorde une crédibilité aux différentes analyses. Il convient également de souligner que l'étude aurait pu tenir compte des autres structures sous tutelles du MESRS et en apporter une solution globale aux problèmes de suivi-évaluation qui se posent à ce ministère. Malheureusement, nous n'avons pas engagé une réflexion dans cette direction du fait que notre champ d'étude était orienté vers les projets et les programmes.

Paragraphe 2- Présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses

Les données collectées au cours de l'enquête de terrain sont présentées et analysées en fonction des objectifs de l'étude et des problèmes spécifiques relevés lors de l'état des lieux. Cette analyse a servi de base pour la vérification des hypothèses de recherche et l'établissement du diagnostic.

I- Présentation et analyse des données de l'enquête

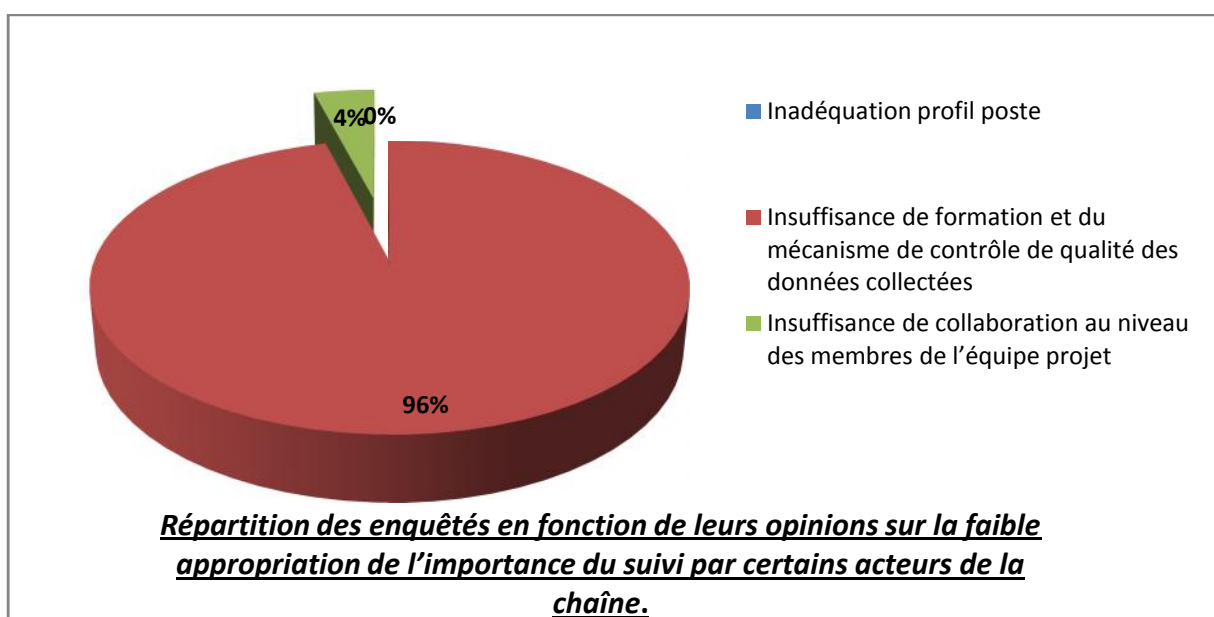
A- Présentation et analyse des données liées à la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne

Tableau IV: Répartition des enquêtés en fonction de leurs opinions sur la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne.

Par rapport à cette question, il faut souligner qu'un enquêté a choisi plus d'une cause, ce qui fait varier le total

| Modalités | Effectif | Fréquences | Taux (%) |
|---|----------|------------|----------|
| Inadéquation du profil au poste | 00 | 0 | 0 |
| Insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées | 90 | 0,96 | 96 |
| Insuffisance de collaboration au niveau des membres de l'équipe projet | 03 | 0,4 | 4 |
| Total | 93 | 1 | 100 |

Source : Résultat des enquêtes 2012



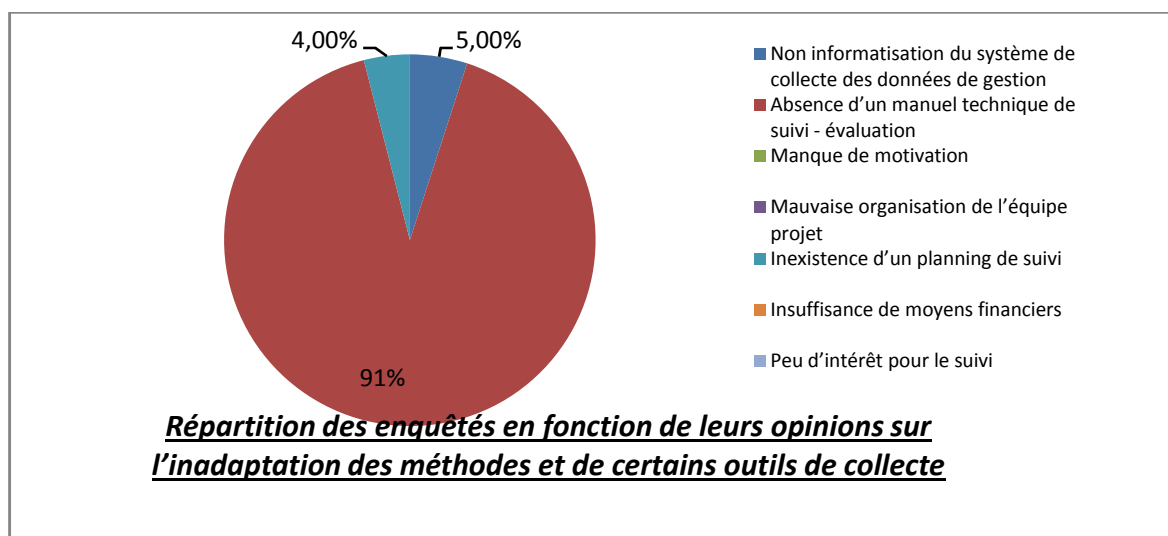
Selon les résultats de l'enquête, 96% des enquêtés justifient la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne par l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées. Par ailleurs, 4% estiment que la qualité des données ne dépend pas toujours des points focaux de suivi-évaluation, mais aussi des membres des cellules de gestion des projets et des structures partenaires qui ont pour mandat de fournir les informations issues de leurs différentes activités au point focal.

B- Présentation et analyse des données liées à l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte.

Tableau V : Répartition des enquêtés en fonction de leurs opinions sur l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte

| Modalités | Effectif | Fréquences | Taux (%) |
|---|----------|------------|----------|
| Non informatisation du système de collecte des données de gestion | 05 | 0,053 | 5 |
| Inexistence d'un manuel technique de suivi-évaluation | 85 | 0,91 | 91 |
| Manque de motivation | 00 | 00 | 00 |
| Mauvaise organisation de l'équipe projet | 00 | 00 | 00 |
| Inexistence d'un planning de suivi | 03 | 0,4 | 4 |
| Insuffisance de moyens financiers | 00 | 00 | 00 |
| Peu d'intérêt pour le suivi | 00 | 00 | 00 |
| Total | 93 | 1 | 100 |

Source : Résultat des enquêtes 2012



Les personnes interrogées ont affirmé à 91% que l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte est due à l'inexistence d'un manuel technique de suivi-évaluation.

Cette opinion est en conformité avec celle reçue au cours de l'entretien auprès des coordonnateurs, des cadres de la CSE et les utilisateurs du service de suivi-évaluation dont la majorité affirme que la CSE ne dispose pas de manuel technique de suivi.

Par contre, 5% des enquêtés affirment que ce problème est dû à la non informatisation du système de collecte des données de gestion, au moment où 4% lient la survenance du problème à l'inexistence d'un planning de suivi.

C- Présentation et analyse des données liées à l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction.

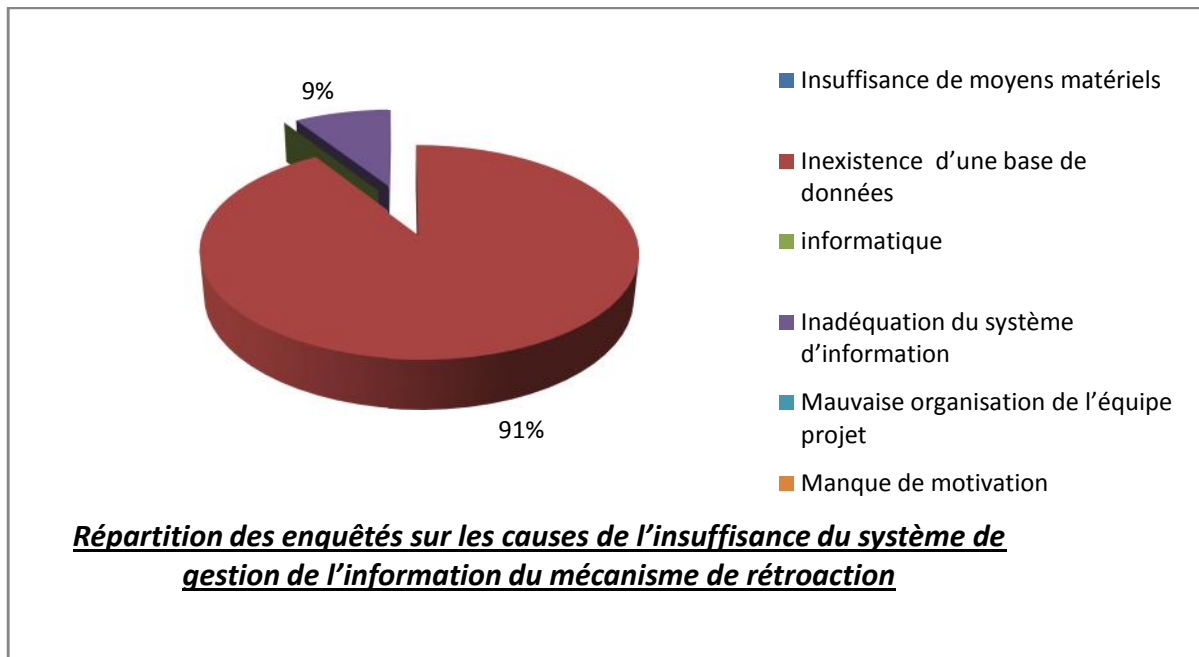
Une question a permis de collecter l'opinion des acteurs sur ce problème. Il s'agit de : « Qu'est ce qui explique l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction » ?

Les réponses fournies par les personnes interrogées sont consignées dans le Tableau VI.

Tableau VI : Répartition des enquêtés sur les causes de l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction

| Modalités | Effectif | Fréquences | Taux (%) |
|--|----------|------------|----------|
| Insuffisance de moyens matériels | 00 | 00 | 00 |
| Inexistence d'une base de données informatique | 85 | 0,91 | 91 |
| Inadéquation du système d'information | 08 | 0,09 | 09 |
| Mauvaise organisation de l'équipe projet | 00 | 00 | 00 |
| Manque de motivation | 00 | 00 | 00 |
| Total | 93 | 01 | 100 |

Source : Résultat des enquêtes 2012



91% des personnes interrogées ont affirmé que l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction est due à l'absence d'une base de données informatique.

Cette opinion est en conformité avec celle des Coordonnateurs, dont la majorité affirme que la CSE ne dispose pas des moyens pour mettre en œuvre toutes ses attributions.

Selon 9% des enquêtés, ce problème s'explique par l'inadéquation du système d'information.

II- Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Sur la base de l'analyse des données d'enquête et des seuils de décision préalablement fixés, nous avons procédé d'abord à la vérification des hypothèses de recherche et ensuite à l'établissement du diagnostic.

Rappelons que nous avons fixé comme seuil de décision, toute cause qui réunit l'avis de la majorité.

A- Vérification des hypothèses

❖ Degré de validité de l'hypothèse n°1

L'analyse des résultats du Tableau IV montre que 96% des personnes interrogées affirment d'une part, que certains acteurs

spécialement les points focaux n'ont pas reçu une formation adéquate pour l'utilisation des outils de suivi-évaluation et d'autre part que, le mécanisme de contrôle de qualité des données collectées est insuffisant, ce qui fait que les missions de supervision et de contrôle sur le terrain qui offrent à la Cellule de Suivi-Evaluation l'occasion de faire une confrontation entre les données produites par les points focaux et les constats sur le terrain, sont irrégulières.

Au regard du seuil retenu (70%), ces analyses viennent confirmer l'hypothèse n°1 selon laquelle «la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs est due à l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées».

❖ Degré de validité de l'hypothèse n°2

Le Tableau V relatif à l'opinion des acteurs sur l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte relève comme réelle cause, l'inexistence d'un manuel technique de suivi-évaluation. Cette cause est soutenue par 91% des enquêtés. Cette fréquence est supérieure au seuil de décision retenue qui est de 70%.

Ces analyses viennent en confirmation de l'hypothèse n°2 selon laquelle «l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte est due à l'inexistence d'un manuel technique de suivi-évaluation».

❖ Degré de validité de l'hypothèse n°3

91% des personnes interrogées ont affirmé que l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction s'explique par l'inexistence d'une base de données informatique. Cette opinion est en conformité avec celle des coordonnateurs, dont la majorité affirme que la CSE ne dispose pas des outils techniques appropriés pour la mise en œuvre de ses attributions. Ce taux est supérieur au seuil de décision préalablement fixé.

B- Etablissement du diagnostic

Au terme de l'analyse des données et de la vérification des hypothèses, les éléments du diagnostic établi se présentent ainsi qu'il suit :

❖ Élément du diagnostic n°1

La faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs est due à l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées.

❖ Élément du diagnostic n°2

L'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte s'explique par l'absence d'un manuel technique de suivi – évaluation

❖ Élément du diagnostic n°3

L'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction se justifie par l'absence de base de données informatique.

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

A l'issue de notre étude, plusieurs dysfonctionnements sont relevés dans le système actuel de suivi des projets et programmes du MESRS. Pour faire face à une telle situation et corriger les faiblesses constatées, il est nécessaire d'envisager des solutions (Paragraphe 1) et les conditions de leur mise en œuvre (Paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Les décisions d'intérêt national sont prises à partir des données livrées par le système de suivi-évaluation du MESRS. Il y a donc nécessité de contrôler pour s'assurer de la qualité des données qui entrent, qui sont produites et qui sortent du système de suivi-évaluation. Les solutions que nous proposons dans le cadre de notre mémoire sont liées aux causes réelles des problèmes spécifiques telles qu'elles sont établies dans le diagnostic au paragraphe précédent.

I- Approche de solutions liées à la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs

Rappelons que la cause réelle de ce problème est l'insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées.

Tout système de suivi-évaluation est considéré comme un cadre de réflexion et de concertation qui doit être bien planifié, géré et doté de moyens adéquats. Pour être efficaces, les tâches de suivi-évaluation doivent être réalisées par des ressources humaines qualifiées avec un budget clair et réaliste. Les actions proposées pour l'appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs se résument ainsi qu'il suit :

- élaborer et mettre en œuvre un plan prévisionnel de formation orienté vers la mise en place et la gestion d'un système de suivi-évaluation ;
- instituer des journées de sensibilisation et de réflexion sur le développement des statistiques du sous-secteur en général et surtout celles relatives aux projets en particulier ;
- mettre en place un cadre de concertation des acteurs du système de suivi des projets.

II- Approche de solutions liées à l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte

A partir du diagnostic établi, la cause réelle de l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte est l'absence d'un manuel technique de suivi – évaluation.

En effet, le succès d'un projet repose sur les compétences techniques et comportementales des acteurs-projets qui l'animent.

L'identification de ces compétences est donc un préalable à la gestion des ressources humaines. Pour y parvenir, il faut :

- doter la Direction de la Programmation et de la Prospective d'un manuel technique de suivi-évaluation des projets ;
- assurer l'appropriation de ce guide de gestion du système de suivi par les acteurs concernés ;
- améliorer les différents outils de collecte sur la base des limites et insuffisances des expériences de collecte des périodes antérieures. Il s'agit d'un mécanisme de rétroaction pour mieux adapter les outils de collecte aux réalités de terrain.

III- Approche de solutions liées à l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction

L'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction est due à une absence de base de données informatique. Pour ce faire, il faut :

- concevoir le plan directeur informatique du système de suivi et développer des applications adaptées pour la collecte systématique des données de gestion ;
- développer des bases de données de gestion et de diffusion de l'information ;
- assurer la formation des acteurs de la chaîne de production des données à l'utilisation des applications et des centres de données ;
- assurer l'informatisation progressive des méthodes de gestion des structures du ministère ;
- améliorer les différents outils de collecte sur la base des limites et insuffisances des expériences de collecte des périodes antérieures. Il s'agit d'un mécanisme de rétroaction pour mieux adapter les outils de collecte aux réalités de terrain.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre et recommandations

Afin de permettre au dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MESRS de répondre efficacement aux besoins de sa création, les solutions proposées à l'issue de notre étude sont assorties de conditions de mise en œuvre et de recommandations.

I- Conditions de mise en œuvre

A- Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème de la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs

Pour avoir les effets escomptés des solutions proposées afin d'améliorer l'appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs, certains préalables doivent être mis en place :

A cet effet,

- Les tâches préalables aux opérations de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan prévisionnel de formation orienté vers la mise en place et la gestion d'un système de suivi-évaluation sont :
 - le recensement de tous les acteurs intervenant dans la chaîne de suivi des projets et programmes du MESRS ;
 - la définition claire des rôles et responsabilités de tous les acteurs ;
 - l'identification des besoins en formation des acteurs ;
 - l'élaboration des termes de référence pour le recrutement des cabinets de formation ;
 - la mobilisation des ressources financières suffisantes pour la mise en œuvre des formations.
- Pour l'institution des journées de sensibilisation et de réflexion sur le développement des statistiques du sous-secteur en général et surtout celles relatives aux projets, il faut :
 - renforcer les cellules ou les structures chargées de développer les statistiques au niveau des structures du ministère ;
 - faire respecter les textes juridiques relatifs au système de gestion axée sur les résultats ;
 - élaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités des acteurs ;
 - renforcer les capacités des acteurs de suivi – évaluation ;
 - organiser régulièrement des revues ou séances de monitoring
- Par ailleurs, pour mettre en place un cadre de concertation des acteurs du système de suivi des projets, il est nécessaire de prendre, d'une part, les textes juridiques instituant ce cadre formel et, d'autre part, les dispositifs pratiques pour organiser les sessions périodiques et renforcer le développement de la culture des performances dans le contexte actuel de l'implémentation de la gestion axée sur les résultats.

B- Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème de l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte

Les solutions proposées pour l'adaptation des méthodes et de certains outils de collecte nécessitent certaines conditions.

Ainsi,

- Les tâches préalables aux opérations consistant à doter la Direction de la Programmation et de la Prospective d'un manuel technique de suivi-évaluation des projets sont
 - l'inscrire dans les priorités du ministère ;
 - allouer des ressources conséquentes pour sa réalisation dans le Plan de Travail Annuel ;
 - mettre en place un comité technique pour le suivi et la validation des différentes étapes du processus.

- Par ailleurs pour assurer l'appropriation de ce guide de gestion du système de suivi par les acteurs concernés, il est suggéré :
 - d'allouer des ressources pour sa vulgarisation ;
 - de renforcer les capacités sur le contenu de ce manuel technique.

C- Conditions de mise en œuvre des solutions liées au problème d'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction.

Par rapport aux solutions proposées pour améliorer le système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction, nous envisageons quelques préalables pour un succès des solutions :

- Les tâches préalables aux opérations permettant de concevoir le plan directeur informatique du système de suivi et développer des applications adaptées pour la collecte systématique des données de gestion sont :
 - commanditer une étude d'état des lieux du réseau informatique ;
 - sélectionner une agence d'ouvrage délégué qualifiée pour le développement du réseau informatique et des applications ;
 - créer un cadre institutionnel de gestion du réseau.

- Par ailleurs, pour développer des bases de données de gestion et de diffusion de l'information, il faudra :
 - l'étude d'état des lieux des bases de données du système actuel ;
 - l'élaboration et la mise en place d'un plan d'acquisition du HARDWARE (stockage et gestion des données) ;
 - la sécurisation des centres de données mise en place avec des niveaux d'accès bien précis ;
 - le développement de l'intranet et de l'internet.

- Pour assurer la formation des acteurs de la chaîne de production des données à l'utilisation des applications et des centres de données, il faudra :
 - élaborer le plan de formation spécifique aux applications et aux bases de données ;
 - allouer les ressources nécessaires.

- Ensuite, pour améliorer les différents outils de collecte, il est nécessaire :
 - de faire le point des insuffisances relevées au niveau du système de collecte sur la base des différents rapports périodiques.
 - de mettre en place un groupe technique pour examiner lesdites insuffisances et la possibilité de leur prise en compte

II- Recommandations

La synthèse des recommandations formulées se présente ainsi qu'il suit :

A- Recommandations à l'endroit des Partenaires Techniques et Financiers (PTF)

- ✓ Accorder plus de moyens au suivi-évaluation dans les projets/programmes de développement ;
- ✓ Soutenir davantage les actions de la Cellule de Suivi-Evaluation.

B- Recommandations à l'endroit des autorités de la Cellule de Suivi-Evaluation

- ✓ Systématiser la formation et le mécanisme de contrôle de qualité des données ;
- ✓ Poursuivre l'opérationnalisation du système de suivi-évaluation par la mise en place d'une base de données assortie d'un manuel technique de suivi-évaluation ;
- ✓ Assurer efficacement la rétro information ;
- ✓ Impliquer davantage les bénéficiaires dans la mise en œuvre du suivi-évaluation.

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

- ✓ Internaliser le suivi-évaluation comme une activité quotidienne dans la mise en œuvre des projets/programmes ;
- ✓ Mettre un accent particulier sur le suivi-évaluation ;
- ✓ Produire systématiquement et régulièrement les rapports d'activités ;
- ✓ Transmettre régulièrement dans les délais les rapports d'activités aux structures requises.

CONCLUSION GENERALE

La résolution des nombreux problèmes que connaît le sous-secteur de l'enseignement supérieur a conduit les autorités au plus haut niveau à définir des orientations au niveau national. Ces orientations ont fait l'objet d'une compilation formalisée dans le plan décennal de développement du secteur de l'éducation. La mise en œuvre de ces orientations a nécessité la déclinaison des politiques en plans, programmes et projets.

Malgré la mise en œuvre de nombreux projets au MESRS, le sous-secteur de l'enseignement supérieur peine à atteindre ses objectifs.

La valeur et l'efficacité d'un système de suivi-évaluation sont mesurées en fonction de trois critères, à savoir la disponibilité des données ou des informations souhaitées, la fiabilité des données ou des informations livrées et enfin la rapidité de livraison desdites données et informations souhaitées auprès des demandeurs.

L'évaluation de la performance du système actuel de suivi des projets/programmes du MESRS a révélé les forces et faiblesses que recèle le dispositif.

Malgré l'existence d'un système de suivi bien élaboré et agencé avec des outils de programmation et de suivi-évaluation, ce système présente entre autres, les dysfonctionnements suivants :

- l'insuffisance de l'appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne ;
- l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte ;
- l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction.

A l'issue de ce travail, des solutions ont été proposées pour éradiquer les causes réelles à la base des problèmes spécifiques ci-dessus énumérés afin d'améliorer ledit système.

Ces solutions viendront en appui aux résultats de l'étude relative à la mise en place d'une base de données informatique et l'élaboration du manuel technique de suivi-évaluation commanditée par le ministère.

A ce titre, les autorités à divers niveaux devront cultiver le sens du devoir et de la responsabilité en œuvrant de façon franche à la dépolitisation de l'administration publique qui est par essence de connivence avec le pouvoir politique. Mais la gestion administrative est une science dont doivent s'approprier les agents et les acteurs qui y interviennent tout ceci pour permettre à l'environnement de la gestion des projets de mieux se porter.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Ouvrages généraux

- BUTTRICK, R., *Guide exhaustif du management de projet*, 3 édition, Source d'Or, Paris, 2004, 492 Pages.
- CERUTTI O. et GATTINO, B., *Indicateurs et tableaux de bord*, Collection Gestion Qualité, AFNOR, Paris, 1992, 426 pages.
- IMBODEN N., *L'appréciation et l'évaluation de projets de développement, une approche en termes de gestion*, Paris, 1978, 220 pages.
- Vallet G., *Techniques de suivi de projets*. Collection L'usine nouvelle. Dunod. Paris 2003. 197 pages.
- Verrière V., *Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs*, Paris, 2002, consulté en juin 2008, 92 pages.
- GUENAU Marie-Christine et Etienne Beaudoux, étal, *l'évaluation, un outil au service de l'administration*, IRAM, Paris, 1996, 75 pages.
- Casley D.J., Kumar K., *Suivi et évaluation des projets agricoles. Economica. Banque mondiale*. 1987. 165 pages.
- Banque mondiale, *Séminaire de formation en suivi en suivi évaluation*, Niger. 2002. <http://www.pnud.ne/rese/auto%20formation.htm>, consulté en novembre 2008.
- FIDA, dossier d'information sur le suivi évaluation. <http://.undp.org/sgp/index.htm> consulté en septembre 2008.
- L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), Presses universitaires de France, collection « Que sais-je ? », n°3405.

II- Ouvrages spécifiques : Rapports

- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. (2010), « *Annuaire Statistique 2009* ».
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. (2009), « *Rapports de performance* ».
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. (2008), « *Rapports de performance* ».
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. (2007), « *Rapports de performance* ».

- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (2006), « *Document de Politiques et Stratégies de Développement du Secteur Education 2006-2015* », Cotonou.
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (2006), « *Rapports de performance* ».
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (2005), « *Rapports de performance* ».
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, « **Plan Décennal de Développement du Secteur Education 2006-2015** », Cotonou, 1999.
- PNUD, « Rapport sur l'Indice de Développement Humain au Bénin, Les Objectifs du Millénaire pour le développement au Bénin : Situation actuelle et perspectives », (2010),;

III- Mémoires

- AMOUSSOU-GUENOU A. H. S. A. (2007) : « Contribution pour une mise en place d'un système de suivi et évaluation performant du budget programme au Bénin », AFT Cycle II ; UAC, ENAM.
- OROU Z. (2011), Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MAEP, Gestion de Projet Cycle II ; UAC, ENAM.

V- Textes réglementaires

- Arrêté n°2006-335/MEF/DC/CF/DGB portant Création, Composition et Allocation de Primes aux Acteurs de la Réforme Budgétaire.
- Arrêté n°2008-069/MESRS/CAB/DC/SGM/SA du 28 février 2008 portant Création du Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire.

iv- Site Web (*article indiqué*)

FNUAP, 2010 «Trousse d'Outils des Administrateurs de Programme pour le Suivi et l'Évaluation» ; <http://www.unfpa.org/>.

ANNEXES

- Annexe 1 : Organigramme du MESRS
- Annexe 2 : Arrêté n°2006-335/MEF/DC/CF/DGB portant création, composition et allocation de primes aux acteurs de la réforme budgétaire ;
- Annexe 3 : Arrêté n°2008-069/MESRS/CAB/DC/SGM/SA du 28 février 2008 portant création du Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire.
- Annexe 4 : outils de suivi-évaluation
- Annexe 5 : Questionnaire
- Annexe 5 bis : Guide d'entretien
- Annexe 6 : Lettre de recommandation
- Annexe 7 : Liste des projets et programmes du MESRS.

LEGENDE DE L'ORGANIGRAMME

MESRS : Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

SP : Secrétariat Particulier

AC : Attaché de Cabinet

CPM : Chargé du Protocole du Ministère

CCMP : Cellule de Contrôle des Marchés Publics

CM : Chargé de Mission

AM : Assistant du Ministre

CCom : Cellule de Communication

IGM : Inspection Générale du Ministère

DC : Directeur de Cabinet

DAC : Directeur Adjoint de Cabinet

ADC : Assistant du Directeur de Cabinet

CT : Conseillers Techniques

SGM : Secrétaire Général du Ministère

SGAM : Secrétaire Général Adjoint du Ministère

ASGM : Assistant du Secrétaire Général du Ministère

SAM : Secrétariat Administratif du Ministère

PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics

SPM : Service du Protocole du Ministère

CPMP : Commission de Passation des Marchés Publics

CJ : Cellule des Affaires Juridiques et du Contentieux

CSPRAI : Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle

DirC : Directions Centrales

DRFM : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DPP : Direction de la Planification et de la Prospective

DRH : Direction des Ressources Humaines

DIP : Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage

DirG : Directions Générales

DNRST : Direction Nationale de la Recherche Scientifique et Technologique

DGES : Direction Générale de l'Enseignement Supérieur

DirT : Directions Techniques

DBSU : Direction des Bourses et Secours Universitaires

DIEM : Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance

DEC : Direction des Examens et Concours

DCUS : Direction de la Coopération Universitaire et Scientifique

DPERSI : Direction de la Programmation et de l'Évaluation de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

DPPRSI : Direction du Partenariat et de la Promotion de la Recherche Scientifique et de l'Innovation

DOSES : Direction de l'Organisation et du Suivi de l'Enseignement Supérieur

DCE : Direction du Contrôle et des Equivalences

DEPES : Direction des Etablissements Privés d'Enseignement Supérieur

O E P T : Organismes et Etablissements Publics sous Tutelle

ABeVRIT : Agence Béninoise de Valorisation des Résultats de la Recherche et de l'Innovation Technologique

CBRST : Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique

FNRSIT : Fonds National de la Recherche Scientifique et de l'Innovation Technologique

OB : Office du Baccalauréat

COUS/AC : Centre des Œuvres Universitaires et Sociales d'Abomey – Calavi

COUS/P : Centre des Œuvres Universitaires et Sociales de Parakou

UAC : Université d'Abomey–Calavi

UP : Université de Parakou

OC et/ou D : Organes Consultatifs et ou Délibératifs

CCNES : Conseil Consultatif National de l'Enseignement Supérieur ;

CNRST : Conseil National de la Recherche Scientifique et Technique ;

CNABSU : Commission Nationale des Bourses et Secours Universitaires ;

CNEED : Commission Nationale d'Etude des Equivalences de Diplômes ;

CVD post-BTS / EPES : Comité de Validation des Diplômes post-BTS délivrés par les établissements privés d'enseignement supérieur;

CI / EPES : Commission d'Inspection des établissements privés d'enseignement supérieur.

ANNEXE N°2 :

REPUBLICQUE DU BENIN
MINISTERE DES FINANCES ET
DE L'ECONOMIE
CABINET

ARRETE N° 2006 335 /MFE/DC/CF/DGB/
PORTANT COMPOSITION ET ALLOCATION
DE PRIMES AUX ACTEURS DE LA REFORME
BUDGETAIRE AU SEIN DES MINISTERES
SECTORIELS

Le Comptable Financier



Tahirou DISSOLI

LE MINISTRE DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE,

- Vu la loi n° 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République de la République du Bénin;
- Vu la Proclamation le 03 avril 2001 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 22 mars 2001 ;
- Vu le Décret n° 2006-031 du 27 janvier 2006 portant composition du Gouvernement ;
- Vu le Décret 2004-252 du 04 Mai 2004 fixant la structure type des ministères
- Vu le Décret n° 2005-110 du 11 mars 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Finances et de l'Economie

Considérant les nécessités de service

ARRETE

Article 1^{er} : Dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme budgétaire au sein des ministères, il est mis en place une organisation à trois niveaux à savoir :

- ❖ Le comité de pilotage de la réforme budgétaire au sein du ministère
- ❖ La cellule de suivi-évaluation
- ❖ Les points focaux

Article 2 : la composition de ces organes est fixée par arrêté du ministre de tutelle sans pour autant s'écarter de la structure indicative ci-après :

- ❖ Le comité de pilotage de la réforme budgétaire
 - Président : Ministre de tutelle ou son représentant
 - Vice-président : Directeur du Cabinet du Ministère
 - Rapporteur : Secrétaire Général du Ministère
 - Membres :
 - Le Responsable financier (DA, DRFM, DRF)

- Le Directeur de la Programmation et de la Prospective
- Le Directeur de l'Inspection et de la Vérification Interne
- Les chefs de file des programmes
- Personnes ressources (deux au plus)

Le Comité de Pilotage de la réforme budgétaire a pour mission de :

- Elaborer les orientations générales du budget
- Assurer la coordination des activités de suivi et d'évaluation en liaison avec la Cellule de Suivi-évaluation
- Contrôler le suivi de performance et l'évaluation des programmes

Les Chefs de file de programmes sont nommés par arrêté du ministre de tutelle.

❖ Cellule de Suivi-évaluation :

- Un chef de la cellule
- Un statisticien
- Un planificateur
- Un gestionnaire de projets et programme
- Un financier
- Un (une) secrétaire
- Personnel de soutien (deux au plus)

En dehors des personnes dont les profils sont énumérés ci-dessus, aucune autre compétence n'est requise pour travailler dans les cellules de Suivi-évaluation sauf autorisation spéciale du Directeur Général du Budget et sur demande du ministère concerné. En tout état de cause, l'effectif d'une cellule de Suivi-évaluation ne devra dépasser (9) neuf agents

❖ Points focaux

Ce sont des agents nommés par arrêté auprès des responsables de programmes ou directeurs techniques pour servir de relais à la collecte d'informations sur la mise en œuvre des programmes au profit de la Cellule de Suivi-Évaluation.

Article 3 : Il est alloué aux membres du Comité de Pilotage de la réforme budgétaire une prime forfaitaire trimestrielle fixée comme suit :



- Président120 000 F
- Autres membres90 000 F
- Personnes ressources60 000 F

Les membres de la cellules de suivi-évaluation et les points focaux bénéficient d'une prime forfaitaire mensuelle fixée comme suit :

- Cellules de suivi-évaluation :
 - Chef de la cellule 70 000 F
 - Autres cadres50 000 F
 - Secrétaire30 000 F
 - Personnel de soutien20 000 F
- Points focaux40 000 F

Article 4 : Les dépenses sont imputables au crédit de renforcement de capacité (PERAC) mis en place dans le cadre de la Réforme Budgétaire.

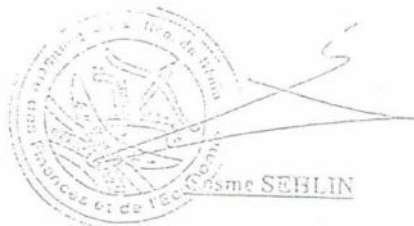
Article 5 : Le présent arrêté qui prend effet pour compter de la date de sa signature sera enregistré partout où besoin sera.

Cotonou, le 5 AVRIL 2006

Ampliations

| | |
|----------------------|----|
| PR..... | 2 |
| AN..... | 2 |
| SGG..... | 2 |
| Tous ministères..... | 20 |
| Chrono..... | 2 |
| CS..... | 1 |
| IGF..... | 1 |
| CF..... | 1 |
| DGB..... | 1 |
| DGTCP..... | 1 |
| JORB..... | 1 |

Le Ministre des Finances
et de l'Economie,



ANNEXE N°3 :

REPUBLIQUE DU BENIN
=====

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

=====

CABINET DU MINISTRE

=====

ARRETE

ANNEE 2008 N° 0133 /MESRS/CAB/DC/SGM/SA

Portant Création, Attributions,
Composition et Fonctionnement des
organes de gestion du Budget-
Programme du Ministère de
l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique (MESRS)

**Le Ministre de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique**

- Vu la loi n°90-032 du 11 Décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu la proclamation le 29 mars 2006 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs des élections présidentielles du 19 mars 2006 ;
- Vu la loi n°2007-33 du 02 janvier 2008 portant loi de finances pour la gestion 2008 ;
- Vu le décret n°2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure-type des Ministères ;
- Vu le décret n°2007-540 du 02 novembre 2007 portant composition du Gouvernement ;
- Vu le décret n°2007-442 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- Vu l'arrêté n°2006-335/MFE/DC/CF/DGB du 05 avril 2006 portant composition et allocation de primes aux acteurs de la Réforme Budgétaire au sein des Ministères sectoriels ;
- Vu les nécessités de service ;

ARRETE

CHAPITRE I : DE LA CREATION

Article 1^{er} : Il est créé, dans le cadre de la mise en œuvre du budget programme du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, les structures ci-après :

- le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) ;
- la Cellule de Suivi Evaluation (CSE) ;
- les Points Focaux (PF).

Article 2 : Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire est placé sous l'autorité du Directeur de Cabinet du Ministère.

La Cellule de Suivi-Evaluation est rattachée à la Direction de la Programmation et de la Prospective.

Les Points Focaux sont les démembrements de la Cellule de Suivi-Evaluation dans les directions et structures sous-tutelle et au niveau déconcentré.

CHAPITRE II : DES ATTRIBUTIONS

Article 3 : Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire est chargé :

- de définir les orientations générales ;
- d'examiner et d'analyser les rapports ;
- de veiller au respect des techniques et méthodes en matière de suivi-évaluation ;
- de contrôler les services opérationnels de gestion, de suivi et d'évaluation des budgets programmes ;
- de vérifier la justesse et la fiabilité des informations contenues dans les rapports périodiques et le rapport de performance ;
- de coordonner les activités de suivi-évaluation.

Article 4 : La Cellule de Suivi-Evaluation est chargée :

- d'assurer la liaison entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et le Ministère de l'Economie et des Finances en matière de programmation, de budgétisation et de suivi des opérations de développement ;
- d'élaborer les budgets-programmes du Ministère en collaboration avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel et la Direction des Ressources Humaines ;
- de veiller à la définition, à l'élaboration des indicateurs de performance des budgets programmes du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- d'établir les bilans mensuels, trimestriels et annuels d'exécution du budget programme ;
- d'assurer le suivi des passations de marchés en relation avec la Cellule de Passation des Marchés Publics ;
- d'assister les Directions Techniques en matière d'élaboration de programmes, de rédaction des plans d'actions et de suivi-évaluation des budgets-programmes ;
- d'organiser des tournées de contrôle et de suivi physique des projets ;
- d'initier des programmes de formation des acteurs impliqués dans la gestion et l'animation des budgets-programmes (préparation, exécution, suivi-évaluation).

La cellule de Suivi-Evaluation dispose d'un Point Focal dans toutes les structures du Ministère.

CHAPITRE III : DE LA COMPOSITION

Article 5 : Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique est composé comme suit :

- Président : Le Directeur de Cabinet ou son Représentant ;
- Vice-Président : Le Secrétaire Général du Ministère ;
- 1^{er} Rapporteur : Le Directeur de la Programmation
et de la Prospective ;
- 2^{ème} Rapporteur : Le Directeur des Ressources Financières
et du Matériel ;
- Membres :
 - Le Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective (DAPP) ;
 - L'Inspecteur Général du Ministère (IGM) ;
 - Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) ;
 - Le Directeur Général de l'Enseignement Supérieur (DGES) ;
 - Le Directeur National de la Recherche Scientifique et Technique (DNRST) ;
 - Le Directeur des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance (DIEM) ;
 - Les Chefs de file des Programmes du Budget-Programme et des Programmes Spéciaux.

Article 6 : La Cellule de Suivi-Evaluation comprend :

- un Secrétariat Permanent (SP) ;
- une Division du Contrôle et de l'Évaluation (DCE) ;
- les Points Focaux installés dans les structures pilotant les différents programmes.

Article 7 : La Cellule de Suivi-Evaluation est composée de cadres supérieurs ayant des compétences dans le domaine de la planification, de la statistique, des finances publiques, de gestion de programmes et de projets ou d'économie et de toutes autres compétences nécessaires à la réalisation de ses activités.

Article 8 : Le Chef de la Cellule de Suivi-Evaluation du Budget-Programme est nommé par arrêté du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique sur proposition du Directeur de la programmation et de la Prospective.

Article 9 : Les Points Focaux sont des agents désignés par arrêté du Ministre pour suivre la mise en œuvre du Budget-programme au niveau opérationnel. Ils sont chargés de la collecte, du traitement et de l'analyse des données primaires sur la gestion et la mise en œuvre du Budget-programme auprès des Directeurs Techniques ou des Chefs de File de programme. A cet effet, ils alimentent périodiquement la base de données sur les indicateurs du Budget-programme et aident la Cellule de Suivi-Evaluation à élaborer les différents rapports périodiques.

CHAPITRE IV : DU FONCTIONNEMENT

Article 10 : Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique se réunit une fois par trimestre sur convocation de son président pour valider les rapports d'exécution des différents programmes.

La Cellule de Suivi-Evaluation se réunit une fois par mois sur convocation du chef de la Cellule.

Les Points Focaux fonctionnent à plein temps suivant le Plan de Travail Annuel (PTA)

CHAPITRE V : DES DISPOSITIONS DIVERSES

Article 11 : Les frais de fonctionnement du Comité de Pilotage, de la Cellule de Suivi-Evaluation et des Points Focaux sont imputables au crédit de renforcement de capacité (PERAC) mis en place dans le cadre de la Réforme Budgétaire.

Article 12 : Les avantages et/ou indemnités liés à chaque fonction sont fixés par arrêté du Ministre en charge de l'Economie et des Finances.

Article 13 : Le présent arrêté qui abroge toutes dispositions contraires, prend effet à partir de sa date de signature sera publié au Journal officiel et partout où besoin sera.

Cotonou, le

Le Ministre de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique


Vicentia BOCO

AMPLIATIONS : Original : 01 ; PR : 02 ; AN : 02 ; CC : 02 ; CS : 02 ; HAAC : 02 ; HCJ : 02 ; SGG : 02 ; MESRS : 02 ; MEF : 02 ; Autres Ministères : 26 ; Départements : 12 ; Cabinet MESRS : 08 ; SG/MESRS : 04 ; Rectorat/UAC : 04 ; Rectorat/UP : 04 ; Organismes sous tutelle : 03 ; Toutes Directions/MESRS : 15 ; Intéressé : 01 ; JORB : 01

ANNEXE 4 : Outils de suivi-évaluation

ANNEXE 4 a

TABLEAU DE SUIVI DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL ...200.....AU TRIMESTRE 200....

| Code/ N° | Objectifs Résultats | Opérations physiques/activités programmées | Opérations physiques/activités réalisées | Niveau exécution physique (%) | Crédit alloué | | Montant décaissé (En milliers FCFA) | Taux de décaissement (%) | Observations (Difficultés rencontrées, mesures préconisées) |
|-------------|------------------------|--|--|--|---------------|----------------------------|---|--------------------------------|---|
| | | | | | Source | Montant (En milliers FCFA) | | | |
| OG | | | | | | | | | |
| OS1 | | | | | | | | | |
| R11 | | | | | | | | | |
| R12 | | | | | | | | | |
| OS2 | | | | | | | | | |
| R21 | | | | | | | | | |
| R22 | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

TABLEAU SUIVI DU PLAN DE PASSATION DES MARCHES (PPM) AU

ANNEXE 4 b

TITRE DU MARCHÉ

MARCHE N°

TYPE DE MARCHÉ

MONTANT PREVISIONNEL

FICHE N°

| N° | ACTIONS | DUREE PREVUE | DUREE EFFECTIVE | DATE BUTTOIR (PREVISIONNELLE) | DATE EFFECTIVE | OBSERVATIONS |
|-----------|---|---------------------|------------------------|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|
| 1 | Préparation du P/DAO | | | | | |
| 2 | Transmission du P/DAO à la CPMP | | | | | |
| 3 | Examen du P/DAO par la CPMP/CAB | | | | | |
| 4 | Examen du P/DAO par la DNMP et communication de son avis au maître d'ouvrage | | | | | |
| 5 | Lancement de l'avis du DAO et dépôt des plis | | | | | |
| 6 | Ouverture des plis dépouillement, évaluation/analyse jugement, attribution provisoire par comité technique | | | | | |
| 7 | Transmission à la DNMP des rapports et PV (ouverture, dépouillement, jugement, attribution provisoire) par le cabinet | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 8 | Examen des rapports et PV (ouverture, dépouillement, jugement, attribution provisoire) par la DNMP | | | | | |
| 9 | Notification du marché et négociation | | | | | |
| 10 | Transmission du projet de contrat à la CPMP pour examen | | | | | |
| 11 | Elaboration et signature du contrat | | | | | |
| 12 | Signature MESRS | | | | | |
| 13 | Examen du Projet de contrat par la DNMP et notification de son avis | | | | | |
| 14 | Signature DNMP | | | | | |
| 15 | Signature DCF, DB, MF | | | | | |
| 16 | Enregistrement et immatriculation du marché par l'attributaire | | | | | |
| 17 | Copie du marché à la CPMP | | | | | |

ANNEXE 4 e

RAPPORT D'AVANCEMENT

1^{er} trimestre

TITRE DU PROJET :

Coût Total (en millions de F CFA):

Financement (en millions de F CFA) :

Localité (Préciser le Département, la Commune et l'Arrondissement
dans lequel intervient le projet)

Date d'approbation :

Date de signature :

Date de ratification :

Date d'entrée en vigueur :

Date de promulgation :

Date de démarrage du projet :

Exécution physique (depuis le début du projet) :

Analyse de performance :

Exécution financière

Niveau des décaissements depuis le début du projet:

BN:
}

RE :

Tâches programmées pour le (ième) trimestre (i =1 ;2 ;3...):

a) Enoncé

b) Performance (Tâches réalisées) :

Décaissement prévu pour le mois (ième) trimestre:

a) Prévision

b) Réalisée :

Difficultés Spécifiques du Projet :

a) Enoncé :

b) Solutions Envisagées :

Cumul physique duau :

Cumul financier du au :

Cumul financier du début du projet au :

NB : la localisation précise de la zone d'intervention du projet est indispensable.

Le Coordonnateur

ANNEXE 4 f

PLAN DE PRESENTATION DES PROJETS

Coût Total (en millions de F CFA):

Financement (en millions de F CFA) : BN et RE

Localité (Préciser le Département, la Commune et l'arrondissement dans lequel intervient le projet)

Date d'approbation :

Date de signature :

Date de ratification :

Date d'entrée en vigueur :

Date de promulgation :

Date de démarrage du projet :

Exécution physique (préciser les activités réalisées depuis le début du projet) :

Exécution financière

Niveau des décaissements depuis le début du projet:

{ BN:
RE :

Activités programmées et réalisées pour le ième semestre :

b) Enoncé (activités programmées)

b) Performance (activités réalisées) :

Décaissement prévu pour le semestre:

a) Prévision :

b) Réalisée :

Difficultés Spécifiques du Projet :

c) Enoncé :

d) Solutions Envisagées :

| Exécution physique | | Exécution financière | | | |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|
| Depuis le début du projet | Du..... au | Depuis le début du projet | | Du 01/01/2010 au 30/062010 | |
| | | Base engagement | Base ordonnancement | Base engagement | Base ordonnancement |
| | | | | | |

Niveau de mise en œuvre des recommandations

Le Coordonnateur

ANNEXE 4 g

**RENSEIGNEMENT DES INDICATEURS DU PROGRAMME D'ACTION
PRIORITAIRE**

| Taux de réussite dans les entités professionnalisées | |
|---|---------------------------------|
| Code | Intitulé du Projet ou mesure |
| Définition : | Méthodologie de calcul : |
| Unité de mesure : % | |
| Fréquence de publication : | Commentaires : |
| Niveau de désagrégation : | |
| Sources de données: | |
| Structure de publication : | |
| 2009 (année de base) : | Valeur de base : |
| 2011 | Valeur réalisée : |
| Valeurs cibles de l'indicateur | |
| 2011 | |
| 2012 | |
| 2013 | |
| 2014 | |
| 2015 | |
| Date de la dernière mise à jour de cette fiche : | |

ANNEXE 4 h

Structure :

Montant du budget alloué :

1. Canevas du Plan de Travail Annuel

| Code | Activités | Tâches | Indicateurs de résultats | Imputation budgétaire (nature de la dépense) | Montant Programmé (en millions FCFA) | Source de financement | Période d'exécution | Poids (%) | Structure Responsable | Structure associée | Mode d'exécution | Observations |
|------|-----------|--------|--------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------|-----------------------|--------------------|------------------|--------------|
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

2- PLAN DE CONSOMMATION DES CREDITS

| N° | Activités | Taches | Source | Cout | Période | | | | | | | | | | | | Structure Responsable | Structures Associées | Observations |
|----|-----------|--------|--------|------|---------|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|-----------------------|----------------------|--------------|
| | | | | | J | F | M | A | M | J | Juil | A | S | O | N | D | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Signature

Nom et Prénoms du gestionnaire de crédits

ANNEXE 5 : QUESTIONNAIRE

Bonjour \ bonsoir

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

Confidentialité

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

Date : _____ Heure de début : _____

I- IDENTIFICATION

| | | |
|-------------|----------------|--|
| Q101 | STRUCTURE | |
| Q102 | FORMATION | |
| Q103 | FONCTION/POSTE | |

II- CONNAISSANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

| Q 201 | Quelles sont les principales tâches que vous exécutez dans le suivi du projet ? 1 _____ 2 _____ 3 _____ | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----------|-------|---------------|--|--------------------------------------|--|---------------------------------|--|--|--|-------------------|--|--------|--|
| Q 202 | Avez-vous bénéficié d'une formation au cours des trois dernières années ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | |
| Q 203 | Si oui, précisez les formations et la durée par formation | | | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%; text-align: left;">Formation</th> <th style="width: 40%; text-align: left;">Durée</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planification</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestion Axée sur les Résultats (GAR)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilisation des outils de suivi</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Collecte et centralisation des données</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Assurance qualité</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Autres</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Formation | Durée | Planification | | Gestion Axée sur les Résultats (GAR) | | Utilisation des outils de suivi | | Collecte et centralisation des données | | Assurance qualité | | Autres | |
| Formation | Durée | | | | | | | | | | | | | | |
| Planification | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion Axée sur les Résultats (GAR) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Utilisation des outils de suivi | | | | | | | | | | | | | | | |
| Collecte et centralisation des données | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assurance qualité | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autres | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%; text-align: left;">Formation</th> <th style="width: 40%; text-align: left;">Durée</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planification</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gestion Axée sur les Résultats (GAR)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Utilisation des outils de suivi</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Collecte et centralisation des données</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Assurance qualité</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Autres</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | Formation | Durée | Planification | | Gestion Axée sur les Résultats (GAR) | | Utilisation des outils de suivi | | Collecte et centralisation des données | | Assurance qualité | | Autres | |
| Formation | Durée | | | | | | | | | | | | | | |
| Planification | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gestion Axée sur les Résultats (GAR) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Utilisation des outils de suivi | | | | | | | | | | | | | | | |
| Collecte et centralisation des données | | | | | | | | | | | | | | | |
| Assurance qualité | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autres | | | | | | | | | | | | | | | |
| Q 204 | De quel mécanisme disposez-vous pour le contrôle de qualité des données collectées dans le cadre du suivi ? _____ _____ _____ | | | | | | | | | | | | | | |
| Q 205 | Qu'est ce qui explique la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne ? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inadéquation du profil au poste ✓ Insuffisance de formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées ✓ Insuffisance de collaboration au niveau des membres de l'équipe projet | | | | | | | | | | | | | | |
| Q 206 | Quelles appréciations faites-vous de l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte ? <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistence d'un manuel technique de suivi – évaluation ✓ Manque de motivation ✓ Non informatisation du système de collecte des données de gestion ✓ Mauvaise organisation de l'équipe projet ✓ Inexistence d'un planning de suivi ✓ Insuffisance de moyens financiers ✓ Peu d'intérêt pour le suivi | | | | | | | | | | | | | | |

| | |
|-------|--|
| Q 207 | <p>Qu'est ce qui pourrait expliquer l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction ;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance de moyens matériels ✓ Inexistence d'une base de données informatique ✓ Inadéquation du système d'information ✓ Mauvaise organisation de l'équipe projet ✓ Manque de motivation |
| Q 208 | <p>Quelles sont vos relations (point focal) avec les autres entités de votre projet ?</p> <p style="text-align: center;">Description des relations</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| Q209 | <p>Quelles sont les difficultés que vivent les points focaux dans l'exécution de leurs tâches ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| Q 210 | <p>Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le suivi des projets et programmes du MESRS ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |

Merci pour votre collaboration.

Heure de fin.

ANNEXE 5 bis : GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour/bonsoir

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

Confidentialité

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

Date : _____ Heure de début : _____

| N° | I- IDENTIFICATION | |
|------|-------------------|--|
| Q101 | Structure | |
| Q102 | Formation | |
| Q103 | Fonction/Poste | |

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

1. Suffisant 2. Insuffisant 3.Très insuffisant

2. Si 2 ou 3, quelles en sont les conséquences sur la performance de la Cellule ?

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

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

5. Qu'est ce qui explique la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne ?

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

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

Merci pour la disponibilité

Fin de l'entretien.

ANNEXE 6 : LETTRE DE RECOMMANDATION

| | | |
|---|---|---|
| <p>Université d'Abomey-Calavi</p> <p>ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE</p> <p>E.N.A.M</p> |  | <p>République du Bénin</p> <p><i>fant</i></p> |
| <p>N°566-12/UAC/ENAM/D/DA/SA/SAP/SS</p>  | <p>Abomey-Calavi, le 28 août 2012</p> <p>/-)</p> <p>Monsieur le Directeur de Cabinet du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique <u>Att. DRH</u></p> <p><u>Cotonou</u></p> | <p>Objet : Stage pratique des élèves du cycle II de l'ENAM</p> <p>Monsieur le Directeur de Cabinet,</p> <p>Dans le cadre du stage prévu au programme de formation des élèves du Cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), j'ai l'honneur de mettre à votre disposition l'élève GBEGNITO Véronique Générose Assiba, en deuxième année de la filière Gestion des Projets.</p> <p>Ledit stage est prévu pour se dérouler du lundi 03 septembre au lundi 03 décembre 2012.</p> <p>Vous voudriez bien proposer à l'ENAM, en vue de sa nomination, un tuteur de stage chargé de suivre la stagiaire ; et accorder à cette dernière une journée entière par semaine pour lui permettre d'effectuer des recherches dans le cadre de la rédaction de son mémoire de fin de formation.</p> <p>Je vous prie de trouver ci-joint une fiche d'appréciation qui sera remplie par vos services compétents et retournée sous pli fermé au Service des Affaires Pédagogiques de l'ENAM dès la fin du stage.</p> <p>Je vous saurais gré des dispositions que vous voudriez bien faire prendre afin que ledit stage se déroule dans de bonnes conditions.</p> <p>Comptant sur votre collaboration habituelle, je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur de Cabinet, l'expression de mes salutations distinguées.</p> <p style="text-align: right;"> Elisabeth YEDEDJI GNANVO</p> |
| <p>P.J : - Fiche d'appréciation du stagiaire</p> <p>ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M) CAMPUS D'ABOMEY-CALAVI BOITE POSTALE : 990 COTONOU-BENIN TELEPHONE (229) 21 36 01 43 - (229) 21 07 71 44 – TELEX 5010 UAC/ENAM E-MAIL: enambenin@yahoo.fr Site Web: www.enam.bj.refer.org</p> | | |

**ANNEXE N°7 : Renseignement généraux sur les projets et programmes actifs dans
le portefeuille du MESRS**

| N° | Titre du programme | Titre des projets | Axes/domaines d'intervention | Période et durée de mise en œuvre du projet | Bailleur/partenaire technique et financier | Agence gouvernementale/structure ou organe de mise en œuvre | Localisation et adresse complète | Renseignements sur le coordonnateur | | |
|----|---|--|--|---|--|---|--|-------------------------------------|---------------------------------|--|
| | | | | | | | | Nom et prénoms | Profils | Contacts |
| 1 | I- Renforcement de l'Administration Générale | Projet de création d'une base de données et renforcement des capacités des structures du MESRS | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain ; Promotion d'une éducation de développement</p> <p>Projets de développement institutionnel ou d'organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui à la structuration des opérations - Renforcement des institutions et services administratifs <p>Projets d'études et de recherche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etudes ; - Recherche | 2010-2014 | Budget National | <p>Coordonnateur</p> <p>Régisseur</p> <p>Et cadres techniques</p> | <p>MESRS</p> <p>Tel : 21301991</p> <p>BP : 348 Cotonou</p> | Luc Codjo ZINSOU | <p>Ingénieur en Génie Civil</p> | <p>90-01-15-96</p> <p>97-07-96-24</p> <p>21-04-62-10</p> |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|-----------|-----------------|---|--|-----------------|------------------|----------------------------|
| 2 | II- Développement de l'Enseignement Supérieur | Projet de renforcement des infrastructures administratives et pédagogiques du MESRS | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion d'une éducation de développement et d'extension et projet de rénovation des installations - Projet de construction | 2010-2014 | Budget National | <p>Coordonnateur</p> <p>Régisseur</p> <p>Et cadres techniques</p> | <p>MESRS</p> <p>Tel : 21301991</p> <p>BP : 348 Cotonou</p> | YAYA Aboubakar | Professeur | 66-88-91-96 |
| 3 | | Projet d'appui à l'Enseignement Supérieur dans les pays de l'UEMOA | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <p>Promotion d'une éducation d'une éducation de développement (Enseignement (Formation)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supérieur) - Projet d'encadrement | 2007-2014 | Budget National | <p>Coordonnateur</p> <p>Régisseur</p> <p>Et cadres techniques</p> | <p>MESRS</p> <p>Tel : 21301991</p> <p>BP : 348 Cotonou</p> | AKPO César | Professeur | 90-03-86-32 21-37-70-86 |
| 4 | | Projet de construction et d'équipement des résidences universitaires | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion d'une éducation de développement (enseignement supérieur) Construction - d'infrastructures publiques | 2001-2013 | Budget National | <p>Coordonnateur</p> <p>Régisseur</p> <p>Et cadres techniques</p> | <p>MESRS</p> <p>Tel : 21301991</p> <p>BP : 348 Cotonou</p> | LAGNIKA Latifou | Maitre Assistant | 97 60 48 89 |

| | | | | | <i>BADEA et le Maroc</i> | | | | | |
|---|--|--|---|-----------|------------------------------|--|---|---------------------------|---|--------------------------------|
| 5 | | Projet d'appui à la restructuration et à l'harmonisation de l'Enseignement Supérieur (ARHES) | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion d'une éducation de développement (enseignement supérieur) Projet d'encadrement (Formation) | 2007-2013 | Budget National FSP | Coordonnateur Régisseur Et cadres techniques | MESRS Tel : 21301991 BP : 348 Cotonou | ASSOGBA K. Marc | Maître assistant des universités CAMES | 97-84-03-66 90-03-75-23 |
| 6 | | Projet d'équipement des infrastructures administratives, pédagogiques et sociales du MESRS | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion d'une éducation de développement (enseignement supérieur) - Projets d'équipement (Acquisition d'équipements et rééquipement) | 2010-2014 | Budget National | Coordonnateur Régisseur Et cadres techniques | MESRS Tel : 21301991 BP : 348 Cotonou | Sanni-yo DOKO ALLOU | Professeur | 90-94-27-54 |
| 7 | | Projet de construction du réseau numérique de l'enseignement supérieur | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion d'une éducation de développement (enseignement supérieur) - Projet de construction et d'extension et projet de rénovation des installations | 2012-2014 | Budget National | Coordonnateur Régisseur Et cadres techniques | MESRS Tel : 21301991 BP : 348 Cotonou | | | |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|--|---|-----------|---------------------------------------|--|---|--|---|---|
| 8 | | Projet de construction et d'équipements des nouveaux centres universitaires | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion d'une éducation de développement (enseignement supérieur) - Projet de construction et d'extension et projet de rénovation des installations | 2012-2014 | Budget National Fonds Saoudien | Coordonnateur Régisseur Et cadres techniques | MESRS Tel : 21301991 BP : 348 Cotonou | OGOUSSA N Martin Adjoint : OWOLABI Paulin | Administrateur des Finances-Macroéconomiste, DAPP/MESRS | 97 60 02 38/ 95 50 44 98 |
| 9 | III- Promotion de la Recherche Scientifique et Technique | Projet de construction et d'équipement de l'Institut de Mathématiques et de Sciences Physiques (IMSP). | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion d'une éducation de développement (enseignement supérieur) - Investissement Construction | 2004-2012 | Budget National BADEA | Coordonnateur Régisseur Et cadres techniques | MESRS Tel : 21301991 BP : 348 Cotonou | CLEDJO Placide | Maître Assistant CAMES | |
| 10 | | Projet de développement des activités de recherche | <p>Axe 3 : Renforcement du capital humain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promotion d'une éducation de développement - Projets d'études et de recherche : - Etudes - Recherche | 2010-2014 | Budget National | Coordonnateur Régisseur Et cadres techniques | MESRS Tel : 21301991 BP : 348 Cotonou | Sylvie HOUNZAN GBE épouse ADOTE | Maître de conférences des universités CAMES | 95-58-13-65 90-01-78-23 syladote@yahoo.fr |

Le Directeur de la Programmation et de la Prospective

Aboubakar YAYA

Table des matières

| | |
|--|-------------|
| DEDICACE..... | iv |
| REMERCIEMENTS | v |
| LISTE DES ABREVIATIONS..... | vi |
| LISTE DES TABLEAUX..... | viii |
| GLOSSAIRE DE L'ETUDE | ix |
| RESUME..... | xii |
| SOMMAIRE..... | xiii |
| INTRODUCTION GENERALE..... | 1 |
| Chapitre premier : cadre général de l'étude, état des lieux et ciblage de la problématique..... | 4 |
| <i>Section 1 : Cadre de l'étude et restitution des observations de stage</i> | 5 |
| <u>Paragraphe 1 : Cadre de l'étude</u> | 5 |
| I- Présentation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique | |
| A- Missions..... | 5 |
| B- Attributions | 6 |
| II- Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)..... | 7 |
| A- Attributions de la DPP | 7 |
| B- Organisation et fonctionnement de la DPP | 8 |
| III- Cadre stratégique d'opérationnalisation des actions du MESRS | 12 |
| A- Les grandes orientations nationales..... | 13 |
| B- Stratégies d'intervention au niveau sectoriel | 13 |
| IV- le système de suivi des projets et programmes du sous secteur de l'ESRS | 14 |
| A- Au niveau central | 14 |
| B- Au niveau déconcentré | 15 |
| <u>Paragraphe 2 : Présentation des observations de stage</u> | 17 |
| <i>Section II : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique</i> | 21 |
| <u>Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux et choix de la Problématique.....</u> | 21 |
| I- Inventaire des éléments de l'état des lieux | 21 |

| | |
|--|----|
| A- Atouts (forces/opportunités) | 21 |
| B- Problèmes (faiblesses/menaces) | 22 |
| II- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique | 22 |
| A- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt..... | 22 |
| B- Choix de la problématique | 24 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Formulation du sujet et détermination de la vision globale de résolution de la problématique | 25 |
| I- Formulation et justification du sujet..... | 25 |
| II- Vision globale de résolution du problème..... | 26 |

**Chapitre 2 : Cadre théorique de base et choix de la méthodologie de
l'étude** 27

**Section 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de
l'étude** 28

| | |
|--|----|
| <u>Paragraphe I</u> - Objectifs et hypothèses de l'étude..... | 28 |
| I - Objectifs de l'étude | 28 |
| A- Objectif général..... | 28 |
| B- Objectifs spécifiques | 28 |
| II- Causes et hypothèses de l'étude | 28 |
| A- Causes et hypothèses liées aux problèmes spécifiques | 28 |
| B- Cause et hypothèse liées au problème général . | 30 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Tableau de bord de l'étude..... | 31 |

**Section 2 : Revue de littérature et démarche méthodologique
adoptée** 33

| | |
|---|----|
| <u>Paragraphe 1</u> : Revue de littérature | 33 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Méthodologie de Recherche adoptée..... | 37 |
| I- Approche théorique | 37 |
| A- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne | 38 |
| B- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de l'inadéquation des méthodes et de certains outils de collecte | 38 |

| | | |
|--|---|-----------|
| C- | Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction..... | 39 |
| II- | Approche empirique | 39 |
| A- | Des objectifs de l'enquête à la spécification des données à collecter | 39 |
| B- | Outils de collecte et d'analyse des données | 41 |
| Chapitre 3 : Collecte et analyse des données, diagnostic et suggestion..... | | 43 |
| Section 1 : Collecte et présentation des données..... | | 44 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Organisation de l'enquête et difficultés rencontrées | | 44 |
| I- | Préparation et déroulement de l'enquête | 44 |
| A- | Préparation de l'enquête | 44 |
| B- | Déroulement de la collecte de données sur le terrain..... | 44 |
| II- | Difficultés rencontrées et limites de l'étude | 45 |
| A- | Difficultés rencontrées | 45 |
| B- | Limites de l'étude..... | 45 |
| 1- | Vérification des hypothèses..... | 48 |
| 2- | Etablissement du diagnostic | 49 |
| <u>Paragraphe 2</u> : Présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses..... | | 45 |
| I- | Présentation et analyse des données de l'enquête . | 46 |
| A- | Présentation et analyse des données liées à la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs de la chaîne | 46 |
| B- | Présentation et analyse des données liées à l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte | 47 |
| C- | Présentation et analyse des données liées à l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction | 48 |
| Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic | | 49 |
| A- | Vérification des hypothèses | 49 |
| B- | Etablissement du diagnostic..... | 50 |
| Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre..... | | 51 |
| <u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions..... | | 51 |

| | | |
|------|--|-----------|
| I- | Approche de solutions liées à la faible appropriation de l'importance du suivi par certains acteurs..... | 51 |
| II- | Approche de solutions liées à l'inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte..... | 52 |
| III- | Approche de solutions liées à l'insuffisance du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction..... | 52 |
| | <u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre et recommandations..... | 53 |
| I- | Conditions de mise en œuvre..... | 53 |
| II- | Recommandations..... | 56 |
| | CONCLUSION GENERALE | 58 |
| | REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 60 |
| | ANNEXES | 62 |
| | TABLE DES MATIERES | 98 |