



République du Bénin

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique (MESRS)



Université d'Abomey-Calavi (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

OPTION

Management
projets

FILIERE

Gestion des

ANNEE ACADEMIQUE : 2010- 2012

THEME :

**CONTRIBUTION A LA GESTION EFFICACE DES
PROJETS DU MEMP : CAS DU PCRESC-EPP**

Présenté et Soutenu par :

MIGAN H. Romuald Pascal

Sous la direction de :

Maître de stage :

ABOU-MOUSSA Abdoulaye

Coordonnateur du Programme de
Construction, de Réhabilitation et
d'Equipement de Salles de Classes
(PCRESC-EPP)

Directeur de mémoire

P. Emmanuel Just AKPO

H.D.R en Economie,
Enseignant-Chercheur à
l'ENAM

Mars 2013

IDENTIFICATION DU JURY

I

Président : **HOUINSA David**

Vice-président : **MARCOS Ibourahima**

Membre : **AGBLONON Parfait**

**L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
(ENAM) n'entend donner aucune approbation ni
improbation aux opinions émises dans ce mémoire.
Ces opinions doivent être considérées
comme propres à leur auteur.**

DEDICACE

Qu'il me soit permis de dédier ce mémoire professionnel à :

Toute ma famille en particulier à mon cher père MIGAN H. Bertin et ma chère mère ADJOU albertine qui se sont battus, jour et nuit, corps et âme pour me voir jouir d'un avenir radieux ;

A mon épouse, KPADONOU Kenneth et mes enfants Manuella et Michael, qui ont dû subir ma longue absence et une privation des moments de distraction tout au long de ma formation. Que ce mémoire soit pour vous la récompense de vos sacrifices ;

A mes amis, pour lesquels j'exprime mon attachement.

REMERCIEMENTS

IV

Que tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire professionnel reçoivent l'expression de notre sincère reconnaissance.

Nous pensons à :

- ⊕ *Monsieur Abdoulaye S. DARAH, Directeur de la Programmation et de la Prospective pour avoir donné un avis favorable à notre demande de stage ;*
- ⊕ *Monsieur P. Emmanuel Just AKPO, notre Directeur de mémoire, qui, malgré les multiples sollicitations, a accepté volontiers de nous suivre dans le cadre de ce mémoire. Nous sommes énormément sensibles à l'encadrement dont il nous a fait bénéficier ;*
- ⊕ *Monsieur Abdoulaye ABOU-MOUSSA, Coordonnateur du PCRESC-EPP et tout le personnel du programme pour l'ambiance de cordialité qu'ils ont su entretenir autour de nous afin de rendre agréable notre séjour au sein dudit Programme ;*
- ⊕ *Tout le personnel enseignant de l'ENAM, pour leur disponibilité à partager leurs connaissances et expériences en vue de nous garantir une formation de qualité ;*
- ⊕ *Enfin, nos remerciements vont aussi à l'endroit du Président et des honorables membres du jury qui ont la lourde charge, d'apprécier le travail et de nous faire bénéficier de leurs observations et remarques dans le but de contribuer à l'amélioration du présent document.*

LISTE DES SIGLES

V

AFNOR	: Association Française de Normalisation
CI	: Cours d'Initiation
CM2	: Cours Moyen deuxième année
DGIFD	: Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement
DPIP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de la Magistrature
MEMP	: Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OSD	: Orientations Stratégiques de Développement
PCRESC-EPP	: Project de Construction, de Réhabilitation et d'Equipement de Salles de Classes dans les Ecoles Primaires Publiques
PDD	: Plan Décennal de Développement
PDDSE	: Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education
PIP	: Programme d'Investissement Public
PMI	: Project Management Institut
SCRP	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture

LISTE DES TABLEAUX

VI

Tableaux	Titres	Pages
Tableau I	Inventaire des atouts du PCRESC-EPP	18
Tableau II	Inventaire des problèmes du PCRESC-EPP	19
Tableau III	Regroupement des problèmes par centres d'intérêts	20
Tableau IV	Tableau de bord	28
Tableau V	Avis des enquêtés sur les causes de la mauvaise planification opérationnelle des activités	47
Tableau VI	Avis des enquêtés sur les causes de l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP	49
Tableau VII	Avis des enquêtés sur les causes de l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP	51
Tableau VIII	Récapitulatif du diagnostic	53

LISTE DES FIGURES

Figures	Titres	Pages
Schéma	Organigramme du MEMP	9
Graphique 1	Résultats relatif PS N°1	48
Graphique 2	Résultats relatif PS N°2	49
Graphique 3	Résultats relatif PS N°3	52

RESUME

L'éducation permet aux individus par le biais de l'accumulation du savoir et des aptitudes qui en découlent, de jouer un rôle actif dans la société et de participer au processus de développement économique et social du pays.

Ce constat appelle donc des politiques éducatives ambitieuses, pour permettre le requis dans le développement jusqu'à présent encore trop lent des systèmes éducatifs. C'est ainsi qu'est née le **Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Équipement de Salles de Classes dans les Ecoles Primaires Publiques (PCRESC-EPP)** de même que d'autres projets et programmes.

Le bilan de la gestion de ces différents projets et programmes de développement et leurs effets/impacts réels révèle des réussites incontestables mais aussi des succès et même des échecs. Ces échecs se justifient entre autres par :

- ✓ la mauvaise planification du projet (activités mal identifiées, stratégie de mise en œuvre mal élaborée, bénéficiaires non associés à la phase de définition et de planification, indicateurs mal définis) entraînant des déviations des plans initiaux ;
- ✓ l'insuffisance de systématisation de la fonction suivi axée sur les résultats dans le processus d'exécution du projet (indicateurs de suivi-évaluation mal définis, insuffisance de situation de référence) avec pour conséquence la faible capitalisation des enseignements tirés ;
- ✓ le déficit de compétence en matière de gestion de projets axée sur les résultats chez certains gestionnaires de projets et de la maîtrise de certaines procédures de décaissements des fonds (projets cofinancés) ;

Comment donc améliorer la gestion des projets du MEMP afin d'assurer l'optimisation de l'efficacité de ces projets? Telle est la préoccupation majeure qui fait l'objet de cette recherche à travers l'étude du thème **“ Contribution à la gestion efficace des projets du MEMP : cas du PCRESC-EPP ”**.

L'objectif général de l'étude est de proposer des solutions pour rendre efficace les projets du MEMP, en général, et le PCRESC-EPP en particulier.

De manière spécifique, il s'agit de :

- ✓ évaluer les stratégies de planification des activités
- ✓ concevoir un dispositif de mise en jeu systématique de la fonction de suivi
- ✓ évaluer chez les gestionnaires du programme les besoins de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP.

En lien avec ces objectifs, trois hypothèses ont été formulées, à savoir :

- **la mauvaise planification opérationnelle des activités est imputable à l'absence de crédit alloué au programme ;**
- **l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP s'explique par le défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers ;**

- **l'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion est à la base du déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP.**

Pour tester ces hypothèses, un questionnaire a été élaboré et adressé à un échantillon constitué des membres de l'équipe du programme, des agences d'exécution et des agents de la DPP.

L'analyse des résultats d'enquête effectuée sur cet échantillon a permis de dégager certaines conclusions.

Au regard de ces résultats, des mesures ont été proposées en vue de l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP, et des suggestions faites à l'endroit des différentes parties prenantes du PCRESC-EPP. Il s'agira de :

- exécuter de façon rigoureuse, toutes les dispositions contenues dans le Plan de Travail Annuel ;
- respecter les plannings de planification des activités ;
- recruter le personnel qualifié pour combler l' en ressources humaines du PCRESC-EPP ;
- mener des plaidoyers pour porter l'enveloppe financière annuelle du PCRESC-EPP à 8 milliard afin que les objectifs définis soient atteints ;
- élaborer et mettre en œuvre, un manuel de procédures comptables adapté à la gestion du PCRESC-EPP ;
- exécuter de façon rigoureuse toutes les dispositions contenues dans le plan de travail annuel.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1	X
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DU PCRESC-EPP	3	
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage	4	
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'Etude	4	
Paragraphe 2 : Observations de stage et état des lieux	16	
Section 2 : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de sa résolution	21	
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	21	
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	23	
CHAPITRE PREMIER : ASPECTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE	24	
Section 1 : Cadre théorique d'analyse de la gestion des projets	25	
Paragraphe 1 : Objectifs de l'étude et hypothèses de travail	21	
Paragraphe 2 : Revue de littérature	29	
Section 2 : Méthodologie de la recherche	43	
Paragraphe 1 : Méthodes et outils de collecte des données et limites.....	43	
Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données, limites et stratégies de vérification des hypothèses	45	
CHAPITRE DEUXIEME : MESURE, ANALYSE DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DU PCRESC-EPP ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION	46	
Section 1 : Présentation, analyse des résultats et diagnostic	47	
Paragraphe 1 : En ce qui concerne le retard dans l'exécution des activités du projet et l'insuffisance d'un dispositif de suivi- évaluation....	47	
Paragraphe 2 : En ce qui concerne le déficit de compétences de certains gestionnaires du projet	51	
Section 2 : Propositions d'amélioration	54	
Paragraphe 1 : Mesures à prendre en vue de l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP	54	
Paragraphe 2 : Suggestions à l'endroit des différentes parties prenantes du PCRESC-EPP	59	
CONCLUSION GENERALE	62	
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	64	
ANNEXES	66	
TABLE DES MATIERES		

INTRODUCTION GENERALE

Le Bénin, à l'instar des autres pays, s'est engagé à faire converger ses efforts vers l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) dont les deux principaux objectifs relatifs à l'éducation sont :

- la parité entre filles et garçons dans l'accès à l'éducation ;
- la scolarisation primaire universelle d'ici 2015.

Il apparaît donc de plus en plus évident que le niveau d'éducation atteint par les individus qui composent une économie constitue un déterminant majeur de son succès sur l'échiquier économique mondial et, partant, du niveau de vie de ses citoyens. L'éducation maternelle et primaire complète est un tremplin pour que les futurs adultes soient durablement alphabétisés.

Aussi, le Gouvernement a-t-il réaffirmé la priorité accordée à l'éducation dans sa stratégie de réduction de la pauvreté par la préparation et l'adoption d'un Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education. Ce plan décennal qui se fonde sur la vision politique d'un Bénin émergent, a pris en compte l'ensemble des défis du système et les orientations stratégiques pour un développement harmonieux.

Le Gouvernement a confirmé son engagement pour l'atteinte des objectifs des OMD en décidant de la gratuité de l'enseignement maternel et primaire, et espère que les nombreux défis à relever par le secteur seront soutenus par les Partenaires Techniques et Financiers. C'est ainsi que par le biais des Programmes d'Investissement Publics¹, le Bénin a décidé d'inscrire un certain nombre de programme visant à l'atteinte de ses objectifs.

¹ Le PIP est, en tant que programme, un ensemble cohérent de projets répondant à une série de critères prédéterminés, concourant à la réalisation d'un même objectif, celui du développement économique et social. C'est, en d'autres termes, l'ensemble des projets que l'Etat envisage de réaliser au cours d'une période déterminée.

Sous la supervision directe de la Directrice Générale des Investissements et du Financement du Développement (DGIFD), les travaux de la Commission ad'hoc sont coordonnés par le Directeur de la Programmation des Investissements Publics (DPIP) à qui incombe la responsabilité de vérifier, notamment :

- ✓ la pertinence et la cohérence des projets de développement avec les Orientations Stratégiques de Développement (OSD), les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRIP) et les stratégies sectorielles ;
- ✓ les éléments d'efficacité du projet, ses effets et impacts attendus.

Parmi les programmes inscrits, figurent le PCRESC-EPP auquel s'intéresse le présent thème de mémoire intitulé : "***Contribution à la gestion efficace des projets du MEMP : cas du PCRESC-EPP***".

Ce choix permettra de déterminer les conditions de réussite du PCRESC-EPP, gage de l'efficacité des projets de développement du MEMP.

Le présent mémoire est structuré en trois chapitres :

- I. le chapitre préliminaire sera consacré au cadre institutionnel et à la problématique de l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP ;
- II. le premier chapitre abordera les aspects théoriques et méthodologiques de l'étude ;
- III. le deuxième chapitre traitera des mesures, de l'analyse de l'efficacité de la gestion du PCRESC-EPP et les propositions d'améliorations.

CHAPITRE PRELIMINAIRE :
**CADRE INSTITUTIONNEL ET
PROBLEMATIQUE DE L'EFFICACITE
DE LA GESTION DES PROJETS DU MEMP**

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

La restitution des observations faites au cours du stage sera précédée d'une description du lieu de son déroulement à savoir le MEMP.

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Ce paragraphe sera axée d'une part sur la présentation du MEMP, sa Direction de Programmation et de la Prospective et ses défis et orientations stratégiques d'autre part.

I-Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

Cette présentation sera faite en rappelant la mission du MEMP, ses attributions et son organisation

A- Missions

Seul ministère basé à Porto-Novo, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement et de formation, conformément aux lois et règlement en vigueur en République du Bénin.

Ce ministère est le premier responsable de l'exécution des politiques, décisions et instructions du Gouvernement dans les domaines des enseignements maternel et primaire. Il rend compte de ses activités au Chef du Gouvernement.

Pour assurer les missions assignées à son département, le Ministre des enseignements maternel et primaire :

- ✓ prépare et propose au Gouvernement les politiques, stratégies et plans d'actions répondant aux objectifs d'éducation et couvrant les domaines de sa compétence. Il en assure la mise en œuvre, une fois adoptés ;
- ✓ initie et propose les mesures législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'éducation et veille à son application ;

- ✓ organise l'administration centrale et les structures déconcentrées placées sous son autorité et veille à leur fonctionnement rationnel et efficient ;
- ✓ initie et met en place le système d'information ainsi que le système de contrôle et d'évaluation des activités relevant de sa compétence, en définit les objectifs, l'organisation et les moyens ;
- ✓ évalue les besoins en moyens humains, matériels et financiers du Ministère dans le cadre des procédures budgétaires nationales et en assure la gestion conformément aux lois et règlements en vigueur. il assure également le contrôle de gestion administrative et financière de tout projet du secteur dont il a la charge ;
- ✓ propose la mise en place de toute instance de concertation, de coordination interministérielle ou de tout autre organe de nature à permettre une meilleure prise en charge des missions qui lui sont confiées.

Il en formule les attributions, la composition et le mode de fonctionnement.

B- Attributions du MEMP²

Le domaine de compétence du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire couvre l'ensemble des activités spécifiques d'éducation et de formation dans les enseignements maternel et primaire.

A ce titre, il relève de ses attributions :

- ✓ la détermination des objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels dans le domaine des enseignements maternel et primaire ;
- ✓ la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'enseignements et de formation dans les écoles maternelles et primaires, publiques et privées ;

² Décret N° 2007-443 du 02 Octobre 2007 portant attributions, organisation, et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales

- ✓ l'établissement et la mise en œuvre de la carte scolaire, 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 maternelles et primaires publiques et privées ;
- ✓ la mise en œuvre des activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des matériels didactiques, des manuels scolaires et autres équipements et fournitures utilisés dans les écoles maternelles et primaires, à la détermination des modalités d'évaluation des connaissances, des acquis et des aptitudes des élèves 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 ;
- ✓ la détermination, en liaison avec les Ministères et les partenaires sociaux concernés, des statuts particuliers des enseignants et des personnels administratifs du MEMP ;
- ✓ la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants du secteur ainsi que les conditions de leur habilitation à dispenser des enseignements ;
- ✓ la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des personnels administratifs et technique relevant du Ministère ;
- ✓ la gestion des carrières des personnels enseignant et administratif du Ministère conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- ✓ la réalisation et la maintenance des infrastructures et équipements scolaires conformément aux normes en la matière.

Le Ministre des enseignements maternel et primaire est l'ordonnateur du budget de son département. Il peut désigner des ordonnateurs délégués parmi les directeurs centraux, techniques et départementaux.

C- Organisation du MEMP³

Le Ministère des Enseignants Maternel et Primaire comprend :


- ✓ des services directement rattachés au Ministre ;
- ✓ un Cabinet du Ministre ;
- ✓ un Secrétariat Général du Ministère ;

³ Décret N° 2007-443 du 02 Octobre 2007 portant attributions, organisation, et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales

- ✓ des Directions Centrales, Techniques et des Structures Déconcentrées ;
 - ✓ des organismes, entreprises publiques et semi-publiques sous tutelle ;
 - ✓ des organes consultatifs et/ou délibératifs nationaux.
- Les Services directement rattachés au Ministre sont :
- ✓ un Secrétariat Particulier (SP) ;
 - ✓ une Direction de l'Inspection Pédagogique (DIP) ;
 - ✓ une Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
 - ✓ une Cellule de Communication (CC).
- Le Cabinet du Ministre est composé comme suit :
- un Directeur de Cabinet (DC) ;
 - un Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) ;
 - des Conseillers Techniques (CT) ;
 - un Attaché de Cabinet (AC) ;
 - un Assistant du Ministre (AM) ;
 - un Secrétaire Particulier (SP) ;
 - un Chef de Cellule de Communication (CCC).
- Les Directions Centrales et Techniques et les structures déconcentrées se présentent comme suit :

 Les Directions Centrales :

- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;

 Les Directions Techniques :

- la Directions de la Promotion de la Scolarisation (DPS) ;
- la Direction pour la Décentralisation dans l'Education et de la Coopération (DDEC) ;
- la Direction de l'Enseignement Maternel (DEM) ;
- la Direction de l'Enseignement Primaire (DEP) ;
- la Direction des Etablissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire (DEPEMP) ;

- la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance (DIEM) ;
- la Direction des Examens et Concours (DEC).

 Les Structures Déconcentrées :

- les Directions Départementales des Enseignements Maternel et Primaire (DDEMP) ;
- des Circonscriptions Scolaires (CS).

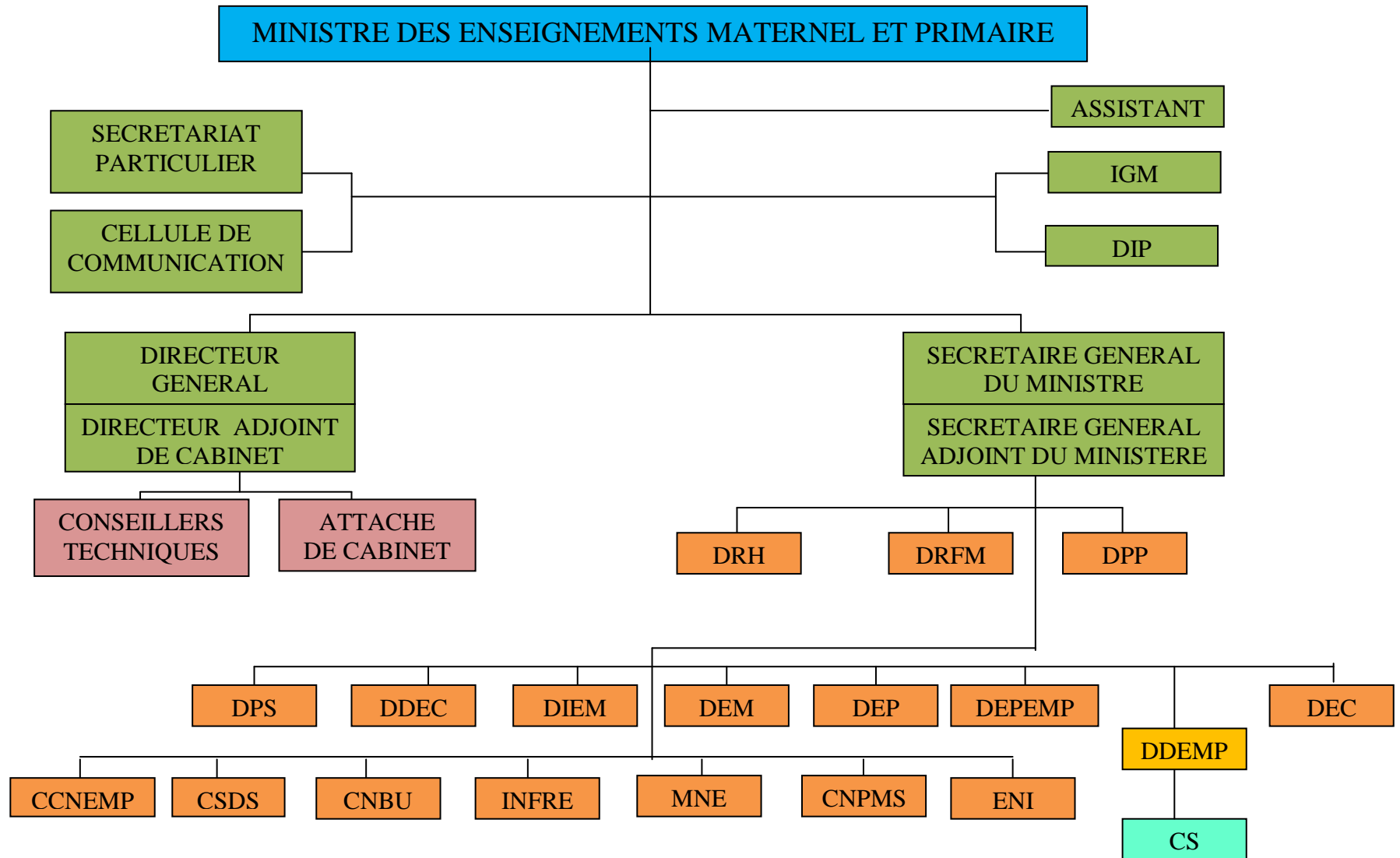
Les Organismes, Entreprises Publiques et Semi-publiques sous tutelle du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire sont :

- l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (INFRE) ;
- la Médiathèque de l'Éducation (ME) ;
- le Centre National de Production de Manuels Scolaires (CNPMS) ;
- les Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI).

Il est institué au sein du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, en vue de la réalisation de ses objectifs, des organes consultatifs et/ou délibératifs ci-après :

- le Conseil Consultatif National des Enseignants Maternels et Primaires (CCNEMP) ;
- la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO (CNBU) ;
- le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social (CSDS).

Schéma 1 : Organigramme du MEMP



Source :

Décret N° 2007-443 du 02 Octobre 2007 portant attributions, organisation, et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales

II- La Direction de la Programmation et de la Prospective

A- Attribution de la DPP

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est chargée, en collaboration avec les autres Directions Centrales Techniques et les Organismes, Entreprises Publiques et Semi-publiques, d'une fonction d'aide à la décision stratégique. A ce titre, la Direction de la Programmation et de la Prospective a pour mission de :

- ✓ réaliser toutes les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère, en fonction des orientations de politique éducative générale ;
- ✓ aider, en cas de besoin, à la définition et au suivi par leurs responsables, des programmes d'activités et plans d'actions dont ils ont la charge (conseil en management, aide méthodologique, ...) ;
- ✓ coordonner la collecte et la gestion des statistiques scolaires ;
- ✓ assurer le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les producteurs ;
- ✓ élaborer les rapports trimestriels de l'exécution sectorielle du Programme d'Action du Gouvernement et du Programme d'Investissements Publics ;
- ✓ assurer le suivi des tâches assignées au Ministère par le Conseil des Ministres et en soumettant régulièrement au Ministre le point d'exécution desdites tâches ;
- ✓ assurer les travaux d'organisation et d'amélioration des méthodes de gestion pour l'ensemble des structures du Ministère ;
- ✓ assurer tous les travaux de suivi de réformes au niveau des Enseignements Maternel et Primaire ;
- ✓ assurer en liaison avec les autres Ministères concernés, les tables rondes, les revues et autres consultations sectorielles.

B- Organisation et fonctionnement

La Direction de la Programmation et de la Prospective comprend :

- un Secrétariat Administratif (SA) ;
- un Service de Comptabilité (SC) ;
- un Service de la coordination, de la Programmation et du suivi des projets ;
- une Cellule du Suivi et de l'Evaluation des Projets et Programmes (CSEPP) ;
- une Cellule des Statistiques et de la Gestion de l'Information (CSGI) ;

- une Cellule du Suivi Evaluation du Budget Programme (CSEB).

Le service des Etude et de la Prospective est chargé de :

- ✓ de réaliser ou faire réaliser en liaison avec le Ministère Chargé du Plan toutes les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire, en fonction des orientations de la politique éducative générale ;
- ✓ aider à la définition et au suivi par leurs responsables, des programmes d'activités et plans d'actions dont ils ont la charge ;
- ✓ préparer les programmes à moyen terme de développement du secteur éducatif ;
- ✓ organiser et coordonner la préparation et la mise en œuvre du programme de réforme du secteur éducatif, ainsi que l'élaboration des plans d'actions, projets et programmes y afférents,
- ✓ définir, en relation avec les structures responsables, la politique d'évaluation de l'exécution des diverses activités de la réforme ;
- ✓ assurer l'étude, la conception et la rédaction, à l'initiative des Directions Techniques et Départementales concernées, des projets et programmes destinés au développement normal des activités du Ministère ;
- ✓ rédiger les requêtes à adresser aux diverses sources de financement.

La cellule de Suivi-Evaluation est chargée de :

- ✓ élaborer le budget programme et le plan de travail annuel du Ministère en collaboration avec les directions centrales, techniques, départementales et les organismes sous tutelle ;
- ✓ veiller à la définition des indicateurs des budgets programmes ;
- ✓ assurer le suivi-évaluation des indicateurs des budgets programmes ;
- ✓ assister les directions centrales, techniques, départementales et les organismes sous tutelle en matière d'élaboration et de suivi-évaluation des budgets programmes,
- ✓ suivre les activités des points focaux de suivi-évaluation au niveau du Ministère ;
- ✓ organiser des tournées de contrôle et de suivi physique des projets et programmes ;
- ✓ organiser des activités d'évaluation des projets et programmes du sous-secteur ;
- ✓ veiller à la formation des personnels des structures du Ministère en matière de gestion des budgets programmes (préparation, exécution, suivi-évaluation) ;
- ✓ établir les bilans trimestriels et les rapports de performance du Ministère ;

- ✓ développer un réseau de communication entre les directions centrales, techniques, départementales et les organismes sous tutelle ;
- ✓ prendre toutes initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi-évaluation ;
- ✓ coordonner les activités de préparation et d'organisation des revues du sous-secteur des enseignements maternel et primaire ;
- ✓ suivre la mise en œuvre des recommandations des différentes revues du sous-secteur des enseignements maternel et primaire.

La cellule des statistique et de Gestion de l'information est chargé de :

- ✓ assurer la recherche, l'exploitation et la synthèse de toute la documentation sur l'éducation ;
- ✓ coordonner la collecte des données, ainsi que leur dépouillement, traitement et analyse en liaison avec les structures concernées ;
- ✓ centraliser les statistiques scolaires ;
- ✓ assurer la diffusion régulière de l'annuaire statistique ;
- ✓ élaborer les outils d'aide à la planification du système éducatif (tableaux de bord, cartes scolaires et autres) ;
- ✓ assurer le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les producteurs, conjointement avec la Direction des Infrastructures, de l'Equipement et de la Maintenance.

III- Défis et orientations stratégiques

A- Défis

Le système éducatif béninois est confronté à de sérieux dysfonctionnements endiguant son efficacité interne et externe. Les défis à considérer se présentent par ordre d'enseignement comme suit :

A l'enseignement maternel : la faiblesse du taux brut de scolarisation (7,58% en 2008) rend compte des difficultés réelles de couverture de cet ordre d'enseignement qui est plus développé dans les milieux urbains, en l'occurrence, Cotonou et Porto-Novo qu'ailleurs. De plus, il ne touche que les enfants dont les parents ont les moyens requis. Cette insuffisance évidente d'équité au niveau de l'enseignement préscolaire impose de rechercher et de mettre en œuvre des stratégies pour favoriser l'accès d'un plus grand nombre d'enfants de 03 à 05 ans et pour améliorer la qualité de leur prise en charge.

A l'enseignement primaire, si les évolutions positives enregistrées au niveau du taux brut de scolarisation montrent que des progrès ont été réalisés en matière de couverture quantitative, l'examen des scolarisations effectives par l'intermédiaire des profils met en évidence en 2008 que, sur cent (100) enfants qui entrent à l'école, en classe de CI, seulement 61 accèdent à la classe de CM2.

Ces données montrent le chemin qui reste à parcourir pour assurer une scolarisation universelle au sens des OMD, c'est à dire, assurer que tous les enfants qui entrent au CI parviennent au CM2. Cette structure des flux d'élèves est liée, d'une part au fait que les redoublements sont très nombreux dans le système et d'autre part, à l'existence de nombreuses écoles à discontinuité éducative dans le primaire.

A la mauvaise rétention dans le système, s'ajoutent des difficultés très fortes en matière d'équité, tant du point de vue genre que spatial.

A ces problèmes d'équité et de rétention s'associent ceux relatifs à la qualité de l'enseignement : faible maîtrise des programmes d'études selon l'approche par compétence, utilisation massive d'enseignants non qualifiés, encadrement pédagogique des enseignants faible et peu efficace, etc.

En outre, des dysfonctionnements sont également observés dans la gestion et le pilotage du sous-secteur. D'où la nécessité d'opérer des orientations stratégiques.

B- Orientations Stratégiques

Dans le souci de favoriser l'épanouissement des enfants de 3 à 5 ans, des mesures suivantes sont prévues. Il s'agit de :

- ✓ la sensibilisation des communautés et les élus locaux sur les questions d'éveil de l'enfant ;

- ✓ l'élaboration des guides pédagogiques et la validation des programmes adaptés à la petite enfance ;
- ✓ la formation des animateurs ;
- ✓ le renforcement des infrastructures.

L'atteinte de la scolarisation primaire universelle à l'horizon 2015 passe par :

- ✓ la flexibilité du calendrier scolaire et des horaires d'enseignement ;
- ✓ la création des structures d'accueil pour les enfants à besoins spécifiques ;
- ✓ le renforcement des infrastructures scolaires et des équipements ;
- ✓ la mise en œuvre effective de la mesure des sous-cycles et la réduction des écoles à cycle incomplet ;
- ✓ l'amélioration de l'environnement scolaire ;
- ✓ la création de nouvelles cantines scolaires ;
- ✓ la mise en place d'un système de formation initiale et continue des enseignants ;
- ✓ le renforcement du système de contrôle de l'enseignement dispensé ;
- ✓ l'amélioration des conditions d'enseignement (programmes, manuels, matériels didactiques etc.)

IV- Les Projets du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire

La mise en œuvre des politiques et stratégies de développement du secteur de l'éducation, telles que retenues 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. Au nombre des projets et programmes, nous en avons quinze (15) que sont :

1. Projet de Création de Centre de Documentation dans les Unités Pédagogiques (PCCDUP) ;
2. Programme de Développement des Ressources Humaines (Volet Education) (PDRH) ;
3. Projet de Construction et d'Equipement d'Ecoles Primaires au Bénin (Japon phase IV) ;
4. Projet de Construction et d'Equipement de Salles de classe dans les Ecoles à Discontinuité Educative (PROCEDURE) ;

5. Programme "Un élève sous un toit, une classe et un maître pour l'Enseignement Primaire" (Projet de Développement de l'Enseignement Primaire) (BID 3) ;
6. Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Equipement de Salles de classe dans les Ecoles Primaires Publiques (PCRESC-EPP) ;
7. Projet d'Appui au Développement du MEMP (PAD-MEMP) ;
8. Programme de Construction et d'Equipement des Infrastructures Administratives et Sportives (PCREIAS) ;
9. Programme Spécial de Construction, Réhabilitation et Equipement des Ecoles Primaires Publiques des Zones Frontalières et Lacustres (ZOFROLA) ;
10. Initiative Francophone pour la Formation à Distance des Maîtres (IFADEM) ;
11. Programme d'Appui à la mise en œuvre du Plan Décennal du Secteur de l'Education (PAPDDSE) ;
12. Programme d'Appui à l'Intégration Scolaire des Enfants Handicapés (PAISEH) ;
13. Projet d'Appui Institutionnel à la Direction de la Programmation et de la Prospective (PAI-DPP) ;
14. Projet de Restructuration du Centre National de Production de Manuels Scolaires (CNPMS) ;
15. Projet de Construction et d'Equipement de l'Ecole Normale d'Instituteurs de Djougou (PCE-ENI Djougou).

Tous ces projets et programmes visent à contribuer à la réussite de l'école béninoise et à redonner au Bénin son mental de quartier latin de l'Afrique.

Paragraphe 2 : Observations de stage état des lieux

Le stage s'est déroulé au MEMP, où un certain nombre de projets, ainsi que les différents services rattachés à la DPP ont été visités. Et c'est au terme de ce parcours que le choix a été fait d'axer la présente étude sur le programme dénommé **PCRESC-EPP**.

Le présent état des lieux dégagé des observations de stage permet de présenter, d'une part, les atouts (forces et opportunités) et, d'autre part, les divers problèmes (faiblesses et menaces) identifiés.

I- Description du PCRESC-EPP

A-Titre du Programme :

Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Equipement de Salles de Classe dans les Ecoles Primaires Publiques (PCRESC-EPP).

B- Historique :

Le secteur de l'éducation du Bénin, s'est doté d'un plan de développement sur la période 2006-2015, appelé Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education (PDDSE). Ce plan prévoit entre autres la construction de 600 salles de classes en moyenne par an sur la période de sa mise en œuvre pour combler le déficit

Mais en 2006, le Gouvernement a décidé de rendre effective la gratuité de l'enseignement primaire et maternel. L'une des mesures d'accompagnement de cette décision qui s'est traduite par un accroissement des effectifs des écoles et un accroissement des besoins en salles de classe et en enseignants est l'élaboration d'un programme de construction et d'équipement en urgence de 6.000 salles de classe.

Le programme de Construction, de Réhabilitation et d'Equipement de Salles de Classe dans les Ecoles Primaires Publiques (PCRESC-EPP) est une des composantes importantes dudit Programme.

Par ailleurs, dans le souci de mettre un terme à la multitude de projets de construction, il a été procédé en 2007 à la formulation et à l'inscription au Programme d'Investissements Publics du PCRESC-EPP.

C- Objectifs

L'objectif global du PCRESC-EPP est de renforcer l'offre d'éducation dans toutes les Communes du Bénin.

De façon spécifique, le PCRESC-EPP devra permettre la construction et la mise à disposition du système éducatif béninois environ 6.000 salles de classe d'ici à l'an 2015, en vue d'améliorer les conditions de travail des élèves et enseignants.

C- Justificatif

Le PCRESC-EPP a été introduit au Programme d'Investissements Publics du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire pour faciliter la mobilisation des ressources, la planification et le suivi de l'exécution des projets de construction de salles de classe dans les écoles primaires publiques à partir de 2007.

E.- Coût, Sources de Financement et durée

Le Programme sera financé essentiellement par le **Budget National**. Son coût global est estimé à 80 milliards FCFA sur une période de 10 ans, soit un coût annuel de 8 milliards de FCFA.

II- Inventaire de l'état des lieux et regroupement des problèmes par centre d'intérêt

A-Inventaire de l'état des lieux

1- Atouts du PCRESC-EPP

Les atouts sont résumés dans le tableau suivant et intègrent aussi bien les forces que les opportunités du programme.

Tableau n°1 : Inventaire des atouts du **PCRESC-EPP**

<u>Forces</u>	<u>Commentaires</u>
Déclinaison du programme en projets	Le programme contient trois volets : Construction, Réhabilitation, Equipement
Elaboration des rapports de performance	Les rapports de performance sont régulièrement élaborés et permettent de rendre compte de la gestion de l'année (N-1) du MEMP et d'émettre des suggestions pour améliorer la gestion du programme
<u>Opportunités</u>	<u>Commentaires</u>
Augmentation croissante de la demande en éducation	Elévation du taux de croissance des effectifs des nouveaux étudiants
Engouement des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à financer le PCRESC-EPP	En dehors des ressources allouées par l'Etat, le PCRESC-EPP bénéficie de l'appui financier des Partenaires Techniques et Financiers
Affirmation de la volonté politique	Augmentation croissance de l'enveloppe financière du PCRESC-EPP
Volonté des parties prenantes de voir pérenniser les acquis du programme	Mobilisation des Associations des Parents d'Elèves en guise de soutien aux actions du PCRESC-EPP

2- Inventaire des problèmes du PCRESC-EPP

Tableau n°2 : Inventaire des problèmes du PCRESC-EPP

<u>Faiblesses</u>	<u>Commentaires</u>
Inexistence d'un plan de financement	Il n'existe pas un plan de financement relatif aux activités
Insuffisance de charte de responsabilité	Il n'y a pas une définition préalable des activités à mener par chacun des membres de l'équipe de gestion
Non hiérarchisation des activités en fonction de leur priorité	Les activités sont parfois exécutées sans tenir compte des urgences
Mauvaise planification opérationnelle des activités du programme	Les activités sont programmées sur la base des ressources disponibles.
Déficit de compétences	Difficulté des agents du PCRESC-EPP à assurer le contrôle sur les chantiers...
insuffisance de suivi des activités au sein du PCRESC-EPP	Données relatives aux activités du programme sont difficile à collecter
Cadre physique de travail inapproprié	Les membres de l'équipe de gestion du programme sont dispersés entre le ministère et un bâtiment extérieur au MEMP
Insuffisance de matériel roulant propre au programme	On éprouve des difficultés à effectuer les missions de contrôle des chantiers dans les délais
Insuffisance de manuel de procédure, de cadre logique	Il n'existe pas des documents de référence relatifs au programme
<u>Menace</u>	<u>Commentaire</u>
de crédit alloué au PCRESC-EPP	On note un manque de moyens pour financer certaines activités du programme

B- Regroupement des problèmes par centres d'intérêts

Tableau n°3 : Tableau de regroupement des problèmes

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Financement	-Inexistence d'un plan de financement -Insuffisance de matériel roulant propre au programme	des ressources financières allouées au PCRESC-EPP	Problématique de l'accroissement des ressources financières du PCRESC-EPP
2	Planification	-Insuffisance de charte de responsabilité -Non hiérarchisation des activités en fonction de leur priorité	Planification non satisfaisante des activités du PCRESC-EPP	Problématique de l'amélioration de la planification des activités du PCRESC-EPP
3	Exécution	- Mauvaise planification opérationnelle des activités - Insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP - Déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP	Inefficacité de la gestion du PCRESC-EPP	Problématique de l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP

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

Après avoir dégagé et montré l'intérêt de la problématique, nous précisons la vision globale de sa résolution.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Nous présenterons l'intérêt de la problématique choisie, ensuite les différents problèmes spécifiques recensés au cours de notre stage.

I- Choix de la problématique

Les différentes problématiques dégagées ci-dessus ont toutes une grande importance et leur résolution ne pourra que faciliter l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP.

Cependant, il va sans dire que toutes les problématiques ne peuvent se traiter à la fois. Le réalisme voudrait qu'un choix judicieux soit opéré parmi ces dernières, avec notamment pour critère de choix de tenir compte de la problématique qui manifestement, permettrait au PCRESC-EPP de combler au plus vite les attentes des populations bénéficiaires.

A ce propos, il convient de rappeler qu'au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire beaucoup de projets contribuent à l'atteinte de cet objectif. Mais c'est le PCRESC-EPP qui a retenu notre attention. Ce choix est dicté par la conviction que l'éducation est au cœur du développement durable de toute nation. Grâce à elle, la transmission des savoirs est possible, mais à condition toutefois que les apprenants qui en sont les bénéficiaires étudient dans de meilleures conditions, objectif que vise justement le PCRESC-EPP

La réflexion se construira donc, comme déjà annoncé ci-dessus, autour du thème : **"Contribution à la gestion efficace des projets du MEMP : cas du Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Equipement de Salles de Classes dans les Ecoles Primaires Publiques (PCRESC-EPP)"**

II- Spécification de la problématique choisie

Le problème général est celui de l'inefficacité de la gestion du PCRESC-EPP et la problématique y relative est celle de l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP.

Ce problème général est décliné en plusieurs problèmes spécifiques qui ont pour noms :

- ✓ **mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP**
- ✓ **insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP**
- ✓ **déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP**

Ainsi, comme on le voit, la gestion du PCRESC-EPP est caractérisée par une certaine inefficacité se traduisant par les problèmes spécifiques ci-dessus nommés, ce qui nous amène à chercher à analyser le système de gestion de ce programme, de manière à identifier et analyser les causes des dysfonctionnements relevés et de trouver les moyens d'y remédier.

Or, ce problème général se déclinant en problèmes spécifiques, sa résolution appelle un certain nombre de questionnements se rapportant à ces derniers, notamment :

- ❖ comment évaluer les stratégies de planification opérationnelle des projets du programme ?
- ❖ quel dispositif de mise en jeu systématique de la fonction suivi des activités convient-il de concevoir au sein dudit programme ?
- ❖ quels sont les besoins de compétences en matière de gestion de projet dont le PCRESC-EPP a besoin pour que ses gestionnaires soient plus efficaces ?

Les problèmes spécifiques étant choisis, le sujet formulé et la problématique posée, il est ensuite nécessaire de faire ressortir la vision pouvant permettre de résoudre les problèmes spécifiques et, par ricochet, le problème général.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Dans le but d'aider la structure chargée de la gestion de ce programme à faire preuve de plus d'efficacité, il a été adopté des séquences de résolution des problèmes spécifiques retenus, l'objectif ultime étant, au terme de ce parcours de mieux appréhender le problème général identifié et de le résoudre.

Ainsi, la résolution de la problématique retenue peut se dérouler en plusieurs étapes que sont :

- ❖ fixation des objectifs de l'étude ;
- ❖ formulation des hypothèses de recherche ;
- ❖ construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- ❖ revue de la littérature ;
- ❖ choix de l'outil de collecte des données ;
- ❖ choix de l'outil d'analyse des données ;
- ❖ collecte des données ;
- ❖ analyse des données et vérification des hypothèses ;
- ❖ établissement du diagnostic ;
- ❖ proposition des approches de solutions ;
- ❖ conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

Les étapes ci-dessus énumérées seront présentées dans les chapitres II et III suivants.

CHAPITRE PREMIER :

**ASPECTS THEORIQUES ET
METHODOLOGIQUES
DE L'ETUDE**

Section 1 : Cadre théorique d'analyse de la gestion des projets

Cette section sera consacrée, d'une part, à la formulation des objectifs, hypothèses et la construction du tableau de bord de l'étude (paragraphe 1), et, d'autre part, à la revue de littérature (paragraphe 2).

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

I- Objectifs et hypothèses de l'étude

A- Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre et sont exprimés en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objectif général de l'étude est de proposer des solutions pour rendre efficace les projets du MEMP, en général, et du PCRESC-EPP, en particulier.

2- Objectifs spécifiques

- ✓ **Objectif spécifique n° 1** : évaluer les stratégies de planification opérationnelle ;
- ✓ **Objectif spécifique n° 2** : proposer un dispositif de mise en jeu systématique de la fonction de suivi au niveau du PCRESC-EPP ;
- ✓ **Objectif spécifique n° 3** : évaluer chez les gestionnaires du programme les besoins de compétence en matière de gestion du PCRESC-EPP.

B- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

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

1- Causes et hypothèse liées à la mauvaise planification opérationnelle des projets du programme

Les causes supposées être à la base la mauvaise planification opérationnelle des projets du programme sont :

- l'inadéquation entre le chronogramme d'activités du programme et les décaissements de fonds ;
- l'insuffisance des crédits annuels alloués au programme ;

Les activités prévues par le programme ne suivent pas l'ordre préalablement établi, les multiples raisons évoquées sont relatives à la disponibilité des ressources au cours de ces périodes d'exécution. C'est-à-dire les activités sont exécutées en fonction du crédit affecté sur la ligne budgétaire.

De ce fait, l'insuffisance de crédit alloué au PCRESC-EPP semble être la cause la plus plausible.

L'hypothèse de ce problème peut s'énoncer comme suit :

Hypothèse n°1 : L'insuffisance de crédit allouée au PCRESC-EPP est à la base de la mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP.

2- Causes et hypothèse liée à l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP

Les causes supposées être à la base de l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP sont au nombre de deux à savoir :

- ❖ défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers ;
- ❖ la non utilisation d'un dispositif de suivi.

La non utilisation d'un dispositif de suivi ne saurait empêcher le suivi des activités du PCRESC-EPP s'il y a une personne compétente qui en est chargée. Ainsi, la cause la plus plausible est le défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers.

De ce fait, l'hypothèse sera formulée comme suit :

Hypothèse n°2 : L'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP s'explique par le défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers

3- Causes et hypothèse liées au déficit de compétences des gestionnaires du programme en matière de gestion du PCRESC-EPP

Les causes liées au déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP sont énumérés comme suit :

- ✓ L'insuffisance de formation à l'endroit des cadres impliqués dans la gestion du PCRESC-EPP ;
- ✓ L'insuffisance de personnel ;
- ✓ L'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme

Malgré les multiples formations à l'endroit des cadres impliqués dans la gestion des projets et programmes, on note toujours des défaillances dans l'exécution des activités. Il serait aussi difficile de déduire que l'absence de personnel pouvait justifier cela.

Après multiples réflexions et analyses, il a été constaté que c'est l'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme qui est la cause évidente du déficit de compétence en matière de gestion du PCRESC-EPP.

Hypothèse n°3 : L'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme est à la base du déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP.

II- Tableau de bord de l'étude

Le tableau de bord présente une synthèse des préoccupations de notre étude. Il résume la problématique la plus pertinente tirée des observations de stage, les objectifs y afférents, les causes supposées des problèmes spécifiques et les hypothèses formulées.

Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux D'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	
Niveau Général	PG : Optimisation de la gestion du PCRESC-EPP.	OG : Proposer des solutions pour rendre optimale les projets du MEMP, en général, et du PCRESC-EPP, en particulier	CG :	HG :	
Niveaux Spécifiques	1	PS1 : Mauvaise planification opérationnelle des activités	OS1 : Evaluer les stratégies de planification opérationnelle	CS1 : L'insuffisance de crédit allouée au PCRESC-EPP	HS1 : L'insuffisance de crédit allouée au PCRESC-EPP est à la base de la mauvaise planification opérationnelle des activités
	2	PS2 : Insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP	OS2 : Proposer un dispositif de mise en jeu systématique de la fonction de suivi	CS2 : Défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers	HS2 : L'insuffisance de suivi des activités s'explique par le défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers
	3	PS3: déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP	OS3 : Evaluer chez les gestionnaires du programme les besoins de compétence en matière de gestion du PCRESC-EPP	CS3 : Inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du	HS3 : L'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme est à la base du déficit de

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Avant d'énoncer les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques, il serait abordé successivement les notions sur la gestion de projet et les notions d'efficacité.

I- Généralités sur la notion de gestion de projet

La notion de projet fait l'objet d'une pluralité d'approches qui se distinguent les unes des autres en fonction des points de vue à partir desquels ladite notion est appréhendée.

Dans le cadre de notre mémoire, l'accent sera fondamentalement mis sur les définitions couramment rencontrées chez les spécialistes de la gestion de projet. Mais retenons au passage qu'un programme est un ensemble de projets qui concourent au même but.

En effet, dans le jargon de la science de gestion des projets, le projet est considéré comme une entreprise temporaire, décidée en vue de produire un résultat unique, soit un produit soit un service, dans un délai et avec des ressources limitées. Loin d'être une fin en soi, le projet est donc un moyen pour réaliser efficacement un changement permettant à un demandeur (personne physique ou morale), d'atteindre des objectifs prédéterminés. Le changement souhaité, raison d'être du projet provient généralement d'une situation d'insatisfaction à corriger ou du désir de saisir une opportunité attrayante d'affaires.

Tout projet vise donc nécessairement soit à résoudre un problème, soit à satisfaire un besoin, soit à concrétiser une politique pour atteindre des objectifs précis, formulés par des personnes privées ou publiques. Le projet se caractérise par son unicité, sa durée limitée.

La norme X-50 de l'Association Française de Normalisation (AFNOR) définit le projet comme : "une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir " On peut donc considérer un projet comme toute activité complexe orientée vers la réalisation d'un bien ou d'un service (performance), dans un délai déterminé (délai), en recourant à des ressources limitées (coût).

Dans la gestion de tout projet (y compris les projets de recherche), trois types d'objectifs sont constamment présents : un objectif de performance ; un objectif de délai et un objectif de coût. Ces objectifs doivent être réalisés simultanément. On peut donc dire que pour le gestionnaire de projet, le projet est définissable comme un ensemble d'activités interdépendantes menant à la livraison d'un produit ou service (out put) de qualité irréprochable, à partir de la mise en œuvre de certaines ressources (temps, hommes et argent) limitées constituant des in put, conformément aux attentes d'un client.

Selon le Project Management Institut (PMI), un projet est toute activité réalisée une seule fois, doté d'un début et d'une fin déterminée et qui vise à créer un produit ou un savoir unique. Il peut nécessiter la participation d'une seule ou de milliers de personnes. Sa durée peut être de quelques jours ou de plusieurs années. Il peut être entrepris par une seule organisation ou par un groupe d'organismes intéressés.

Poursuivant toujours dans la logique des définitions, la gestion ou le management de projet est l'application des connaissances, des compétences, des outils et des méthodes de gestion nécessaires à l'accomplissement des activités d'un projet, cela en vue d'atteindre ou de dépasser les besoins et les attentes des parties prenantes du projet.

La gestion de projets implique une structure temporaire, hautement organique, capable de réagir rapidement, facilitant l'intégration et les communications tant horizontales que verticales. Cette forme particulière de gestion consiste à planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources mises en oeuvre pour parvenir à un objectif (de développement ou d'enrichissement) écoulant d'un programme d'action dont le but est plus vaste.

Au sein d'une organisation, la gestion de projet utilise une approche systémique où des spécialistes de fonctions diverses sont assignés à la réalisation de performance dans un contexte particulier de contraintes de coûts, de délai et de qualité. Gérer un projet conformément aux exigences du management moderne, c'est essentiellement planifier, organiser et diriger l'ensemble des ressources du projet.

II- La notion d'efficacité

A- Généralité

La définition de la notion d'efficacité ne fait pas non plus l'unanimité. Pour le consultant Zinzalo (2009), « elle s'apprécie par comparaison entre résultats obtenus (produits, effets directs, impacts) et résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif ». Pour ce faire, pour évaluer le Projet gouvernance concertée, Zinzalo a examiné une série de questions, à savoir : conformité entre moyens (matériels, humains, financiers, organisationnels) déployés et moyens prévus, écarts entre extrants produits et extrants prévus, raison de la non réalisation de ce qui est prévu dans le document de projet, niveau d'atteinte des objectifs du projet, pertinence des activités en rapport avec ces objectifs, contribution du projet à la réalisation de l'objectif de gouvernance concertée dans le pays.

La définition la plus simple que le dictionnaire Hachette donne du terme d'efficacité est qu'il désigne le caractère de ce qui est efficace. Et ce qui est efficace, c'est ce qui produit l'effet attendu. C'est ainsi qu'on dira d'un médicament qu'il est efficace dans le traitement d'un mal, ou d'une personne qu'elle est efficace dans l'accomplissement d'une tâche.

En organisations, l'efficacité traduit la capacité des acteurs à exécuter les tâches planifiées, en l'occurrence dans un contexte de contrainte de moyens et dans les délais impartis. L'efficacité représente « la capacité à réaliser un objectif sous contrainte de moyens », souligne Pesqueux (2002 : 222). A ce point de vue, la notion d'efficacité se rapproche de celle de performance plus usitée en organisation et dont Pesqueux dit qu'elle « floue »².

B-Critère d'efficacité

Le critère d'efficacité d'un projet concerne la mesure dans laquelle les résultats (ou outputs) du projet ont été réellement utilisés, ou que l'on en a bien tiré avantage.

En d'autres termes, la question est de savoir si l'objectif spécifique (ou but) a été atteint. La question clé est celle de l'avantage additionnel généré par le projet. On analyse ici la mesure dans laquelle les bénéficiaires ciblés ont effectivement tiré profit des produits ou des services du projet.

L'analyse de l'efficacité se concentrera donc sur:

- ✓ les bénéfices prévus : ont-ils été bien produits et ont-ils été reçus par, et du point de vue des bénéficiaires clés ? Qu'en est-il du point de vue des bailleurs de fonds, des autorités responsables au sein du gouvernement national et des tiers concernés (ONG, associations commerciales etc.) ?;
- ✓ les indicateurs étaient-ils appropriés, sinon, l'équipe mettant en œuvre le projet les a-t-elle modifiés ?;
- ✓ les hypothèses et les évaluations des risques au niveau des résultats se sont-elles avérées insuffisantes ou erronées ? Des facteurs externes imprévus sont-ils intervenus ? Le cas échéant, la mise en œuvre a-t-elle été adaptée de manière suffisamment souple pour assurer que l'objectif spécifique soit, malgré tout, atteint ? Dans cette hypothèse, comment le projet a-t-il été soutenu par les parties prenantes ? En résumé, a-t-on fait ce qu'il fallait faire pour s'assurer que les bénéficiaires potentiels tirent effectivement avantage du projet ?;
- ✓ l'équilibre des responsabilités entre les différentes parties prenantes associées au projet était-il approprié ? Quelles mesures d'accompagnement ont été, ou devraient avoir été prises par les autorités partenaires, et, le cas échéant, quelles en ont été les conséquences ?;

III- Point des connaissances liées au problème spécifique relatif à la mauvaise planification opérationnelle des activités

La planification d'un projet est un outil incontournable pour le management de projet. Elle permet de :

- ✚ définir les travaux à réaliser,
- ✚ fixer des objectifs,
- ✚ coordonner les actions,
- ✚ maîtriser les moyens,
- ✚ diminuer les risques,
- ✚ suivre les actions en cours,

- ✚ rendre compte de l'état d'avancement du projet.

La planification est un outil de prise de décisions pour le chef de projet mais aussi de communication entre les différents acteurs d'un projet.

Elle permet alors de maîtriser les interfaces du projet. Planifier optimise ainsi les chances de réussite d'un projet en améliorant la productivité grâce à une meilleure maîtrise de la qualité.

La planification opérationnelle quant à elle, est une série de processus itératifs visant à définir :

- ✚ le quoi (les extrants) ;
- ✚ le qui (organisation et ressources humaines) ;
- ✚ le comment (logique d'exécution) ;
- ✚ le quand (calendrier) ;
- ✚ le combien (ressources financières).

Echouer la planification opérationnelle c'est planifié l'échec.

Les approches théoriques que retenues pour analyser le problème de mauvaise planification opérationnelle sont celles suggérées à travers l'article CNRS/DSI/conduite-projet/definition/gestion-projet/guide-planfi-suivi-projet du 18 juin 2001 qui parle de la planification à travers le diagramme de GANT.

Le diagramme de GANTT est un outil inventé en 1917 par Henry Laurence

Le diagramme de GANTT permet de modéliser la planification des tâches d'un projet.

Le diagramme de GANTT est un planning présentant une liste de tâches en colonne et en abscisse l'échelle de temps retenue. Il permet de visualiser facilement le déroulement du projet, ainsi que de prévoir suffisamment à l'avance les actions à penser.

On pourra aussi gérer plus facilement les conflits de ressources et les éventuels retards en visualisant l'impact de ceux-ci sur le déroulement du projet. En outre, le diagramme de GANTT est un bon outil de communication avec les différents acteurs du projet.

La réalisation d'un tel planning nécessite la mise en oeuvre de technique de planification :

- ✓ les tâches doivent être identifiées,
- ✓ les tâches doivent être quantifiées en terme de délais, de charges ou de ressources,
- ✓ la logique de l'ensemble des tâches doit être analysée.

Ces éléments sont issus de l'analyse du projet, qui se situe en amont de la planification. Afin de mener à bien la réalisation de cet outil, il faut donc procéder comme suit :

➤ ***Déterminer et structurer la liste des tâches à réaliser pour mener à bien le programme***

Cette identification peut se faire par des techniques comme le Brainstorming ou les groupes de travail. La liste obtenue doit être ensuite structurée : on tente de regrouper les tâches, de les hiérarchiser par lots de travail.

➤ ***Estimer les durées et les ressources***

Il faut ensuite remplir un tableau présentant, pour chaque tâche, la durée de celle-ci et les ressources affectées. L'unité de temps pour exprimer la durée est fonction du type de projet réalisé. Le tout est d'utiliser la même unité de temps pour toutes les tâches dans un souci d'harmonisation du diagramme de GANTT. La durée choisie doit être réaliste et raisonnable.

Quant aux ressources, elles peuvent être humaines ou matérielles. Il est important d'avoir à l'esprit que la planification d'un projet s'effectue à partir de la date connue ou estimée de début du projet. L'estimation de la durée des tâches permet ensuite de calculer la durée totale du projet et de parvenir à une date de fin de projet parfois bien différente de celle voulue.

Dans ce cas, le responsable de la planification doit estimer à nouveau les données concernant le projet de façon à fixer une date de fin de projet la plus conforme aux impératifs.

➤ ***Réaliser le réseau logique***

Le réseau doit reprendre les hypothèses de priorités des tâches. Il se présente souvent sous la forme de tâches reliées entre elles par des liens logiques. Pour chaque tâche, il est primordial de trouver les relations d'antécédence et de succession. Une fois le réseau tracé, on retrouvera la chronologie du projet.

➤ ***Tracer le diagramme de GANTT***

Avec en abscisse l'échelle de temps et en ordonnée la liste des tâches, il faut tracer un rectangle d'une longueur proportionnelle à sa durée, le tout suivant la logique d'ordre d'exécution du réseau. Il peut apparaître des tâches se réalisant pendant la même période. En effet, c'est un peu le but recherché car plus les tâches pourront se faire simultanément plus la durée du projet sera courte et plus le coût du projet risque de baisser. Il faut toutefois vérifier la disponibilité des ressources en regardant dans le tableau d'affectation, les ressources utilisées plusieurs fois

IV- Point des connaissances liées au problème spécifique relatif à l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP

A- Les notions sur le suivi : définition, rôles et objectifs

1- Définition

Dans tous les domaines de l'activité humaine, le suivi s'impose au quotidien plus particulièrement au sein de l'organisation. Il ne suffit pas de monter et exécuter un projet ou encore de prendre une décision pour être sûr du résultat escompté. 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 Verrière (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 d'informations régulier qui peut aider à déterminer si l'avancement du projet est conforme à la programmation ».

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.

2- Rôle et objectif du suivi

Pour comprendre le rôle du suivi dans un projet, il convient de se pencher sur ses objectifs, actions, résultats et acteurs. Il convient également de préciser que son champ sera également fonction de ou des objet (s) (Verrière, 2002). Le rôle du suivi 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 tout au long de son exécution.

En effet, il s'agit de vérifier si les ressources humaines, matérielles et financières mises en place sont bien définies, administrées et judicieusement utilisées.

Dans ce contexte, l'objectif principal du suivi est de constater les anomalies, tirer la sonnette d'alarme et attirer l'attention des décideurs du projet lorsqu'il y a déviation ou dérapage par rapport aux buts initiaux et aux incidences désirées, afin qu'ils puissent y apporter des solutions pour un nécessaire réajustement (Casley et Kumar, 1987).

B- Types de suivi

Il existe plusieurs types de suivi en Management de projets mais, leur regroupement fait ressortir deux grandes catégories à savoir le suivi des réalisations et le suivi du déroulement (Verrière, 2002).

1- Le suivi des réalisations

Le suivi des réalisations consiste à vérifier dans quelle mesure les ressources du projet sont employées en se référant au budget alloué et au calendrier prévu. Il vise également à savoir si les résultats sont obtenus dans les délais et s'ils tiennent compte de l'efficacité et de l'efficience dans la gestion. Ce type de suivi cherche également à identifier les problèmes et à les corriger immédiatement.

Le suivi des réalisations est lui-même subdivisé en trois catégories de suivi à savoir : le suivi des délais, des coûts et le suivi des aspects physiques (Fofana, 2008).

a- Le suivi des délais

Le suivi des délais consiste à veiller à ce que l'ensemble des activités du projet soient réalisés à temps, dans les délais impartis et selon le calendrier prévu. Son objectif principal est de mesurer les écarts (lorsqu'ils se produisent) entre les délais réels et ceux planifiés, et d'essayer d'y apporter des explications aussi bien sur les causes que sur les conséquences que cela pourraient avoir sur le début et l'achèvement des autres activités.

b- Le suivi des coûts

Le suivi des coûts sert à vérifier si l'exécution des activités du projet est réalisée en suivant la ligne budgétaire qui avait été prévue. Il permet de comparer tout au long de l'exécution du projet, les coûts effectifs avec les coûts prévus et relever les écarts à l'attention des décideurs, expliquer les causes et proposer des mesures correctives pour éviter ainsi tout dérapage de coûts (Oger, 2009).

c- Le suivi des aspects physiques

Pour ce qui est du suivi des aspects physiques, il s'occupe de l'état d'avancement des réalisations physiques du projet. Il couvre trois aspects essentiels à savoir : le suivi des ressources, le suivi des approvisionnements et le suivi de la conformité physique des réalisations (Fofana, 2008).

- Le suivi des ressources

Le suivi des ressources concerne l'élaboration et le suivi des procédures de mise en oeuvre qui utilisent de façon optimale les ressources disponibles. Son rôle principal est de veiller au planning d'utilisation des ressources, de dénoncer le cas échéant et à temps

toutes les déviations et les erreurs de gestion constatées et ceci par comparaison au planning initial.

- Le suivi de la conformité physique des réalisations

Le suivi de la conformité physique des réalisations cherche à vérifier et s'assurer que l'exécution du projet s'effectue suivant les règles de l'art, tout en respectant scrupuleusement ce qui avait été prévu dans le cahier de charge, en conformité avec les normes de qualité.

- Le suivi des approvisionnements

Le suivi des approvisionnements enfin permet de vérifier que tous les intrants nécessaires à la réalisation sont fournis et mis à la disposition du projet en quantité suffisante, en qualité et suivant le niveau de coûts prévu tout au long de son exécution du projet.

L'efficacité et la crédibilité du suivi des réalisations dépendent de la fiabilité et de la pertinence des informations fournies par le système d'information mis en place dans le cadre du projet ; cela dépend également de la pertinence des indicateurs choisis. Ce problème de crédibilité se pose avec une plus grande acuité lorsque le processus de traitement de l'information est manuel.

Le suivi des coûts pose le problème de la pertinence des prévisions budgétaires. Certains auteurs demandent de s'appuyer sur les projets similaires qui ont été réalisés dans le passé pour estimer les réalisations à venir, d'autres par contre pensent qu'il faudrait s'appuyer sur la situation présente pour pouvoir évaluer les coûts à venir. Un troisième courant qui se situe au milieu de cette logique pense qu'il faudrait utiliser les informations provenant des projets similaires passés, ajoutées aux informations provenant de la situation présente pour effectuer une bonne estimation des coûts prévisionnels (Oger, 2009).

Si le suivi des réalisations donne la possibilité au manager de projet de s'assurer que les délais des activités sont respectés, les coûts sont maîtrisés et les aspects physiques sont bien gérés, il ne permet pas d'avoir une visibilité sur le déroulement, avec une analyse critique des outils et méthodes utilisés, ainsi que de la fiabilité et de la pertinence de l'information obtenue. Il est donc nécessaire d'envisager la mise en place d'un système de suivi du déroulement du projet.

2- Le suivi du déroulement

Le suivi du déroulement permet d'examiner et de vérifier le degré d'efficacité des méthodes et outils utilisés dans le suivi de la réalisation du projet. En effet, pour assurer un bon suivi, il faut que les méthodes et outils utilisés permettent de collecter et de générer une information pertinente, capable d'éclairer les décideurs dans leur processus décisionnel.

Le suivi du déroulement étudie également l'attitude des bénéficiaires tout au long du projet, ainsi que la qualité du produit et /ou du service fourni(s), il est aussi question de voir comment l'environnement externe affecte la mise en oeuvre normale du projet.

En effet selon Casley et Kumar (1987), le suivi des réactions des bénéficiaires est la clé de réussite de tout le suivi d'un projet. Au fur et à mesure que l'on évolue dans l'exécution du projet, la réaction des bénéficiaires contribue à intensifier la demande dont les services fournis font l'objet, soit à rendre ces services de plus en plus inutiles. Si les attentes des bénéficiaires ne concordent pas avec les raisons d'être du projet, cela montre que l'exécution du projet n'évolue pas dans le sens de l'atteinte des objectifs développementaux.

V- Point des connaissances liées au problème spécifique relatif au déficit de compétence des gestionnaires en matière de gestion du PCRESC-EPP

Le déficit de compétences passe par la mauvaise organisation de l'équipe de gestion du programme. Donc il serait question de retracer les modalités à la bonne organisation d'une équipe de programme.

A- Organisation d'une équipe de projet : Définition et importance

L'organisation d'une équipe a un rôle substantiel dans la réussite et se réalise à l'aide de certains outils.

L'organisation d'une équipe de projet est la structuration de cette équipe. Organiser une équipe de projet c'est décider qui fait quoi, où, quand, comment et avec quels moyens. C'est donc : d'abord expliciter aux membres de l'équipe les objectifs à atteindre

dans le cadre du projet, ensuite décomposer chaque objectif en activités, puis attribuer à chaque membre de l'équipe, en fonction de ses compétences, une activité à réaliser, et enfin lui fixer des délais et mettre à sa disposition les ressources nécessaires pour réaliser ces activités.

Cela induit également de : déterminer si les compétences des membres de l'équipe sont suffisantes pour réaliser les activités et sinon organiser des formations pour renforcer leurs compétences, de préciser à chacun des membres de l'équipe ce qu'on attend de lui en matière de performance, de communiquer de manière efficace sur l'état d'avancement des activités aussi bien au sein de l'équipe que vers l'extérieur.

La phase d'organisation est l'étape charnière de la gestion d'une équipe de projet. C'est la transition entre les phases théoriques où les membres de l'équipe apprennent à former un tout et à comprendre leurs différences et la phase pratique où ils exécutent les activités productives. C'est la phase où on chacun des membres de l'équipe est informé de façon concrète de la manière dont il utilisera ses compétences pour contribuer à réaliser les extrants du projet. Cette phase prépare le travail effectif. La phase d'organisation d'une équipe de projet est indispensable dans la réussite d'un projet car elle permet :

- de motiver les membres de l'équipe puisque chacun sait ce qu'on attend de lui et comprend l'importance des objectifs à atteindre dans le cadre du projet ;
- d'obtenir à la fin du projet, un équilibre des variables qualité-délai-coût ;
- d'utiliser de façon optimale les compétences et les différences des membres de l'équipe.

B- Outils clés pour l'organisation d'une équipe de projet

Il existe de nombreux outils pour organiser une équipe de projet. Nous en avons ciblé trois :

- L'organigramme
- Le tableau des rôles et responsabilités
- Le plan de communication

1- L'organigramme

L'organigramme est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'un organisme, d'un programme ou d'un projet. L'organigramme d'un projet permet donc d'avoir une vision globale du dispositif organisationnel et humain du projet. En d'autres termes, il permet d'avoir un aperçu des différents intervenants dans le cadre d'un projet et des relations de subordination et de collaboration existant entre eux. Pour élaborer un organigramme complet d'une équipe de projet, il faut passer par quatre étapes :

- définir les acteurs et les groupes qui assumeront la fonction de décision sur le projet : il peut s'agir d'un comité de pilotage ou d'un seul décideur de niveau hiérarchique supérieur à l'ensemble des acteurs du projet ;
- définir les acteurs et les groupes, qui assumeront la fonction de coordination sur le projet : il peut s'agir du comité de pilotage ou du chef de projet ;
- définir les acteurs et les groupes qui assumeront la fonction de production sur le projet : il s'agit de l'équipe de projet c'est-à-dire les personnes officiellement désignées pour réaliser les travaux et des personnes consultées pour la réalisation de ces travaux (les experts et consultants) ;
- formaliser clairement la structure projet dans un organigramme.

2- Tableau des rôles et responsabilités

Le tableau des rôles et responsabilités ou matrice RACI (Responsible Accountable Consulted Informed) donne une **vision simple et claire** de **qui fait quoi** dans le projet, en permettant d'éviter une redondance de rôles ou une dilution des responsabilités.

3- Le plan de communication

Pour organiser une équipe de projet de façon efficace, il est essentiel de communiquer avec ses membres sur les activités qu'ils mènent. Le plan de communication est un aperçu structuré des actions de communication à entreprendre dans le cadre d'un projet.

Il permet de connaître :

- les destinataires de l'information ;
- les méthodes utilisées pour diffuser les différents types d'information (radio, télévision, rapports d'avancement, etc.) et les diffuseurs de ces informations ;
- une description de l'information à diffuser : le format, le contenu, etc.
- les calendriers d'émission qui précisent à quel moment chaque type d'information est émis ;
- une méthode de mise à jour et de redéfinition du plan de communication au cours du projet ;

Ces informations peuvent être regroupées en deux documents composant le plan de communication et le planning de communication (nature de la communication, personne responsable de la communication coût de la communication).

Section 2 : Méthodologie de la recherche

Elle s'organisera autour des méthodes, outils collecte et d'analyse des données ainsi que des stratégies de vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Méthodes et outils de collecte des données et limites

Ce paragraphe énoncera les outils qui facilitent la mise en relief de la méthode d'investigation envisagée. Elle s'articulera autour de plusieurs étapes que sont notamment :

- la détermination des objectifs de la collecte des données ;
 - la nature et le cadre de la collecte des données ;
 - la détermination de la technique et de l'outil de collecte des données ;
- Ensuite, il serait question de parler des limites liées à la méthodologie

I- Méthodes et outils de collecte des données

A- Objectifs de la collecte des données

Nos investigations ont pour objectif de rassembler les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses de l'étude. Ainsi, de façon spécifique, nos recherches et enquêtes permettront de savoir si :

- ✓ l'insuffisance de crédit allouée au PCRESC-EPP est à la base de la mauvaise planification opérationnelle des activités ;
- ✓ l'insuffisance de suivi des activités s'explique par le défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers ;
- ✓ l'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme est à la base du déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP.

B- Nature et cadre de la collecte des données

La présente étude s'est appesantie sur une enquête qui est orientée vers les membres de l'équipe de gestion du programme, les acteurs de suivi-évaluation de la DPP, et quelques personnels des agences d'exécutions.

Le type d'enquête à réaliser est une enquête par sondage qui se fera à partir d'un échantillon obtenu par choix raisonné. Toutes les autorités administratives du MEMP n'étant pas impliquées dans la gestion des programmes et projets, la méthode non probabiliste par choix raisonné nous permettra de constituer notre échantillon à partir uniquement des personnes impliquées.

Cet échantillon est constitué de quinze (15) personnes présentées comme suit :

- ✓ 5 agents du PCRESC-EPP ;
- ✓ 6 agents de la Cellule de suivi-évaluation et de coordination ;
- ✓ 4 agents des agences d'exécution.

C- Techniques et outils de collecte des données

Dans la perspective d'une collecte maximale d'informations fiables sur les différents problèmes spécifiques identifiés, les instruments de collecte des données seront le questionnaire et le guide d'entretien.

II- Limites de la collecte des données

Beaucoup de difficultés ont été rencontrées au cours de la collecte des données. De ces difficultés découlent les limites qui sont relatives non seulement à la non ancienneté de l'équipe de gestion du programme, à la taille de l'échantillon mais aussi à la méfiance et aux hésitations de certains agents devant répondre aux questionnaires.

Paragraphe 2 : Outils d'analyse des données, limites et stratégies de vérification des hypothèses

Ce paragraphe présentera les outils d'analyse, les limites ainsi que les stratégies de vérifications des hypothèses.

I- Outils d'analyse des données

Conformément aux hypothèses, les informations recueillies seront saisies et analysées en vue d'apprécier les principaux problèmes et leurs causes. Après dépouillement, les résultats chiffrés seront comptabilisés et analysés en pourcentage à l'aide de tableaux ou de graphiques.

A- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1

Le seuil de décision prendra en compte les réponses données dans pour la question n°1 du questionnaire. La cause à retenir sera celle exprimée par plus de 50% des personnes interrogées.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2

La vérification de cette hypothèse sera réalisée grâce aux réponses obtenues à la question n°2 du questionnaire. A ce niveau, la cause à retenir sera celle exprimée par plus de la moitié des enquêtés.

C- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3

Un traitement efficace des données recueillies au niveau de la question n° 3 du questionnaire permettra d'identifier la cause du problème spécifique n°3. Le seuil de décision à retenir prendra en compte l'avis exprimé par la majorité des personnes interrogées.

II- limites et stratégies de vérification des hypothèses

A- Limite

Au nombre des limites, la seule qui est capitale à souligner est l'utilisation faible des techniques statistiques compte tenu de la taille réduite de l'échantillon de travail.

B- Stratégies de vérification des hypothèses

Les hypothèses de l'étude seront vérifiées à partir des résultats obtenus à l'issue de l'enquête et des seuils de décision fixés au niveau des choix des outils d'analyse de notre étude.

CHAPITRE DEUXIEME :

**MESURE, ANALYSE DE L'EFFICACITE
DE LA GESTION DU PCRESC-EPP
ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION**

Section 1 : Présentation, analyse des résultats et diagnostic

Cette section concernera la présentation et l'analyse des données issues de l'enquête ainsi que l'établissement du diagnostic de l'étude.

Paragraphe 1 : En ce qui concerne la mauvaise planification opérationnelle des activités du programme et l'insuffisance d'un dispositif de suivi du PCRESC-EPP

Les données issues de nos enquêtes seront ici présentées et analysées selon les problèmes spécifiques n°1 et n°2

I- Présentation et analyse des données

A- Résultats relatifs à la mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP

Les items rappelant les causes sur lesquelles se sont prononcés les enquêtés sont :

Item 1 : l'inadéquation entre le chronogramme d'activités du programme et les décaissements de fonds

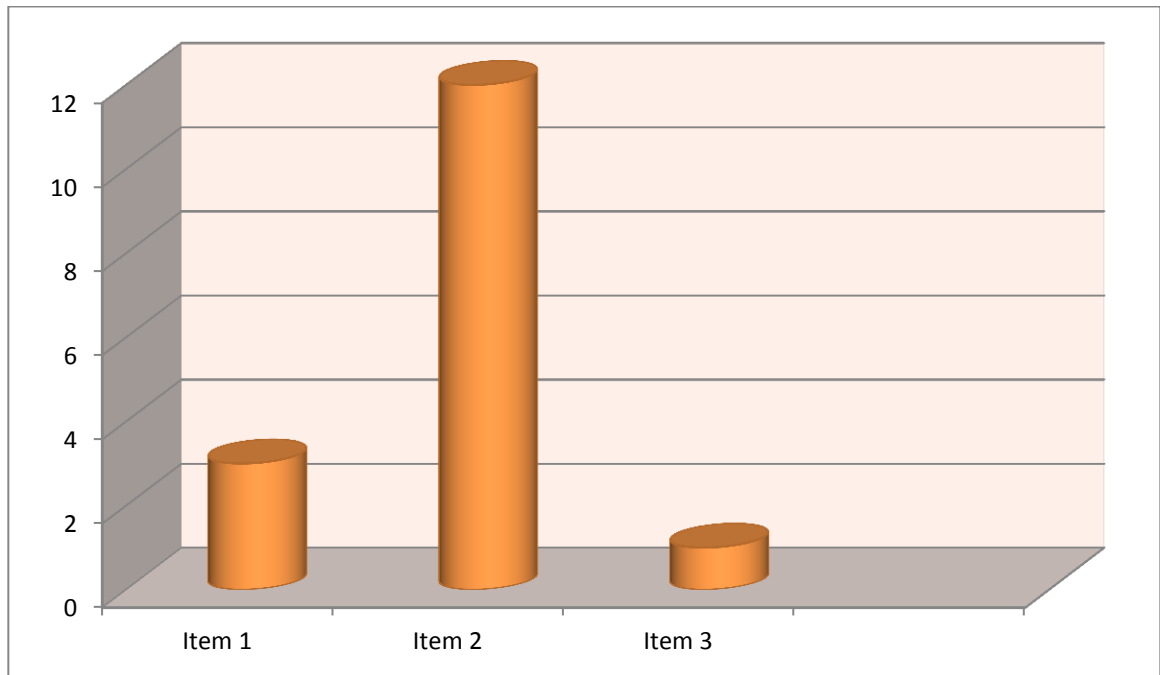
Item 2 : l'insuffisance des crédits annuels alloués au projet

Item 3 : Autre à préciser

Tableau n°5 : Avis des enquêtés sur les causes de la mauvaise planification opérationnelle des activités

Réponses données	Effectifs	Pourcentage (%)
Item 1	03	20
Item 2	11	73,33
Item 3	01	6,67
Total	15	100

Source : Résultats de l'enquête



Graphique n°1 : Opinion des enquêtés sur les causes de la mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP

L'analyse des données issues du graphique révèle que :

- 20% des enquêtés estiment que la mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP se justifie par l'inadéquation entre le chronogramme d'activités du programme et les décaissements de fonds ;
- 73,33% des enquêtés priorisent l' des crédits annuels alloués au PCRESC-EPP pour raison justifiant la mauvaise planification opérationnelle des activités ;
- 6,67% des enquêtés évoque des causes autres que celles évoquées notamment l'incompétence du personnel.

B- Résultats relatifs à l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP

Les items rappelant les causes sur lesquelles se sont prononcés les enquêtés sont :

Item 1 : défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers ;

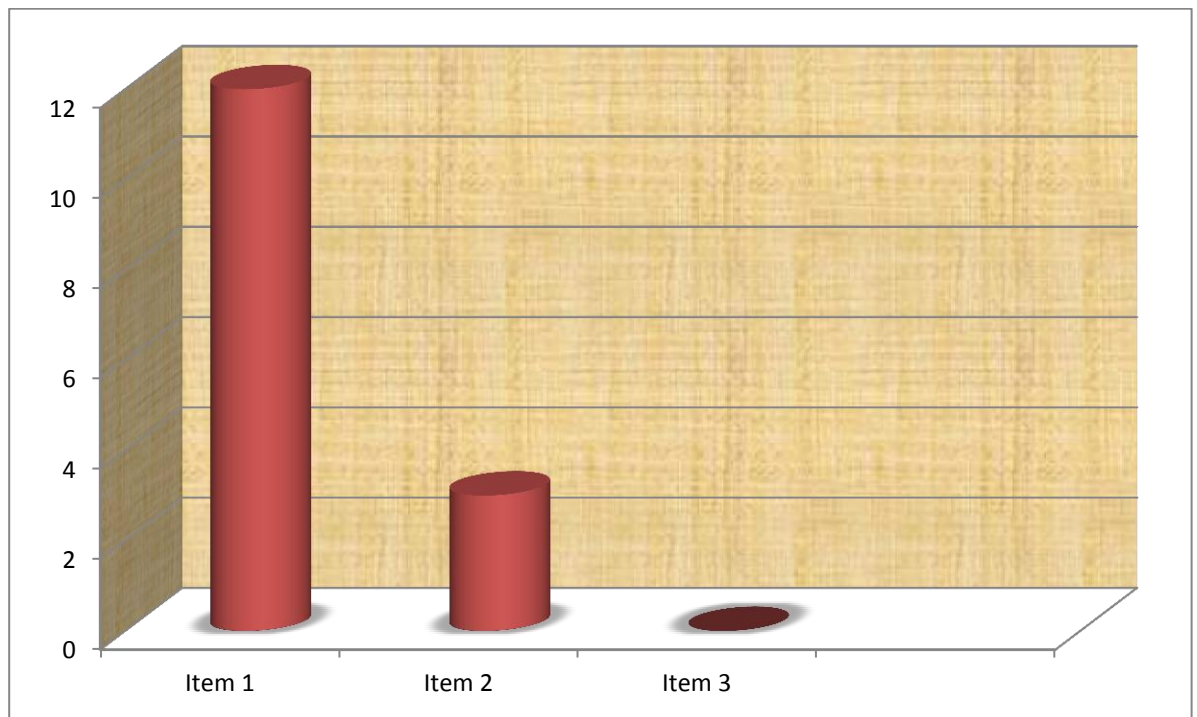
Item 2 : la non utilisation d'un dispositif de suivi ;

Item 3 : Autre à préciser.

Tableau n°6 : Avis des enquêtés sur les causes de l'insuffisance de suivi des activités

Réponses données	Effectifs	Pourcentage (%)
Item 1	12	80
Item 2	03	20
Item 3	00	00
Total	15	100

Source : Résultats de l'enquête



Graphique n°2 : Opinion des enquêtés sur les causes de l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP

Il ressort de ce graphique que concernant le problème de l'insuffisance d'un dispositif de suivi des activités du PCRESC-EPP les réponses obtenues sont entre autre :

- 80,00% des enquêtés optent pour le défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers ;

- 20% des enquêtés donnent pour raison la non utilisation d'un dispositif de suivi des activités.

Les différents résultats présentés ci-dessus nous amène à pose le diagnostic.

II- Les éléments de diagnostic

Ce diagnostic concerne les deux premiers problèmes en étude.

***A- Elément de diagnostic* relatif à la mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP**

La vérification de l'hypothèse n°1 nous permet de retenir définitivement que **l' de crédit allouée au PCRESC-EPP est à la base de la mauvaise planification opérationnelle des activités.**

B- Elément de diagnostic relatif l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP

Suite à la vérification de l'hypothèse n°2, nous retenons que **l'insuffisance de suivi des activités s'explique par le défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers.**

Paragraphe 2 : En ce qui concerne le déficit de compétences de certains gestionnaires de projets

Les résultats relatifs au déficit de compétences de certains gestionnaires de projets seront présentés dans ce paragraphe.

I- Résultats relatifs au déficit de compétences de certains gestionnaires de projets

Les items rappelant les causes sur lesquelles se sont prononcés les enquêtés sont :

Item 1 : l'insuffisance de formation à l'endroit des cadres impliqués dans la gestion du PCRESC-EPP ;

Item 2 : l'insuffisance de personnel ;

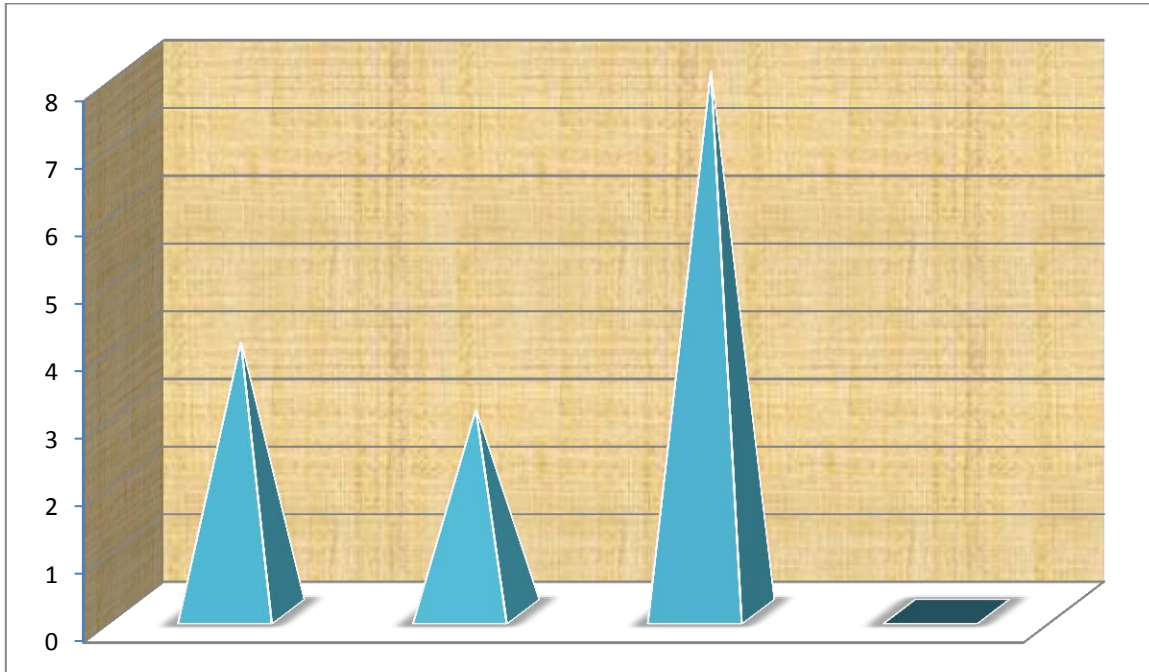
Item 3 : inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme ;

Item 3 : Autres à préciser.

Tableau n° 7 : Avis des enquêtés sur les causes de l'insuffisance de suivi des activités

Réponses données	Effectifs	Pourcentage (%)
Item 1	04	26,67
Item 2	03	20
Item 3	08	53,33
Item 4	00	00
Total	15	100

Source : Résultats de l'enquête



Graphique n°3 : Opinion des enquêtés sur les causes de déficit de compétences de certains gestionnaires de projets

Du graphique, il ressort que :

- 26,67% des enquêtés estiment que le problème spécifique n° 3 est dû à l'insuffisance de formation à l'endroit des cadres impliqués dans la gestion du PCRESP-EPP;
- 20% des enquêtés justifient ce problème par l'insuffisance de personnel ;
- 53,33% des enquêtés trouvent que le déficit de compétences de certains gestionnaires de projet est dû à l'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés.

II- Elément de diagnostic relatif au déficit de compétences de certains gestionnaires de projets

A l'issue de la vérification de cette hypothèse, nous retenons que l'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion

du programme est à la base du déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP

Le Tableau ci-dessous résume les éléments du diagnostic liés à notre étude.

Tableau n°9 : Récapitulatif du diagnostic

Problèmes spécifiques (PS)	Eléments de diagnostic (ED)
PS n°1 : Mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP	ED n°1 : L'insuffisance de crédit allouée au PCRESC-EPP est à la base de la mauvaise planification opérationnelle des activités.
PS n°2 : Insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP	ED n°2 : L'insuffisance de suivi des activités s'explique par le défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers.
PS n°3 : Déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP	ED n°3 : L'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme est à la base du déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP.

Section 2 : Propositions d'amélioration

Résoudre un problème, c'est proposer les solutions de façon à éradiquer les causes l'ayant engendré tout en tenant compte des objectifs. Il s'agit en réalité de « renforcer les atouts et d'enrayer les problèmes ». Aussi des propositions seront faites en vue de remédier aux constatées. Par la même occasion, nous préciserons les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Mesures à prendre en vue de l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP

Les mesures à prendre en vue de l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP passent par l'observation des solutions relatives aux problèmes spécifiques identifiés

I- Les mesures à prendre pour rendre plus efficace la planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP

Le diagnostic dégagé au terme l'enquête permet d'affirmer que l'insuffisance de crédit allouée au PCRESC-EPP est à la base de la mauvaise planification opérationnelle des activités.

En vue de renforcer la planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP, les fonds mis à la disposition du PCRESC-EPP doivent connaître une forte augmentation. Car initialement prévu pour bénéficier d'une dotation annuelle de 8 milliards, le PCRESC-EPP se retrouve à moins de la moitié de ce montant. Vu la taille des activités et la durée prévue pour ledit programme, il doit bénéficier de la totalité des fonds prévus.

On observe que chaque année les membres de l'équipe du programme, lancent certaines activités contenu dans les volets du programme que sont : la Construction, la Réhabilitation et l'Equipement des salles de classes sans régler totalement les dettes existantes.

Donc à chaque année, les agences d'exécution exigent les paiements partiels des dettes antérieures avant de procéder à l'exécution de nouvelles activités. Cette situation vient bouleverser les activités initialement prévues par le PCRESC-EPP. Pour preuves il faut noter que le PCRESC-EPP à bénéficié pour l'année 2013 d'une dotation de 3,6 milliards alors que les dettes en instances s'élèvent à plus de 7 milliards.

Pour donc pallier à cette situation de mauvaise planification, non seulement le PCRESC-EPP doit bénéficier d'une augmentation de son enveloppe financière mais aussi et surtout, mettre en place un système de planification opérationnelle efficace des activités tout en tenant compte des règlements partiels des dettes antérieures.

Un programme comporte toujours un nombre de tâches plus ou moins grand à réaliser dans des délais impartis et selon un agencement bien déterminé. Ainsi pour éviter la mauvaise planification des activités du PCRESC-EPP, il serait proposé comme premier outil le diagramme de GANTT.

Le diagramme de GANTT est un outil permettant de planifier le projet et de rendre plus simple le suivi de son avancement. Ce diagramme doit servir à atteindre les objectifs initialement fixés.

Aussi, l'utilisation du logiciel MS-Project pourrait jouer également un très grand rôle.

MS Project est un outil complet de gestion de projet qui permet de bâtir un planning très rapidement et de piloter les gros projets comme les petits. Il offre en outre la possibilité de faire des présentations graphiques personnalisées avec les affichages GANTT / PERT / CALENDRIER.

Enfin la mauvaise planification des activités du PCRESC- EPP étant dû à l' de crédit, les agents doivent programmer désormais leurs activités en fonction du budget disponible ou des fonds disposés sur la ligne budgétaire au cours de cette période.

II- Les mesures à envisager pour un bon suivi des activités du PCRESC-EPP

Il se pose le problème d'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP. Ce problème est dû au défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers.

Afin de concevoir un dispositif de mise en jeu systématique de la fonction de suivi, le PCRESC-EPP doit renforcer sa présence sur les différents chantiers.

Le suivi étant une démarche qui commence dès la formalisation du projet. Il sera ensuite utilisé pour fournir les informations nécessaires qui permettront aux Coordonnateurs d'avoir une bonne lisibilité de l'évolution des réalisations et du déroulement du programme tout au long de son exécution. Pour donc avoir cette lisibilité il faut la présence des agents du PCRESC-EPP sur les différents chantiers afin que les informations relatives au programme parviennent régulièrement aux autres membres de l'équipe de gestion.

Les contrôleurs sur les différents chantiers ont pour obligation de fournir des informations réelles car la réussite d'un bon suivi de programme tient en la disponibilité d'informations fiables, au niveau du chef de projet, sur :

- ✓ les charges consommées, les reports d'échéance et les coûts ;
- ✓ l'estimation du reste à faire en charge et les travaux complémentaires à prévoir ;
- ✓ les difficultés rencontrées.

Lors de la mise au point d'un système de suivi, les points suivants doivent être pris en compte par le PCRESC-EPP :

1. les objectifs du système de suivi ;
2. la sélection de l'information et des indicateurs pertinents ;
3. la collecte des données pour le suivi ;
4. l'analyse des données ;
5. la présentation de l'information ;
6. l'utilisation de l'information ;
7. l'entretien du système de suivi.

Nous soulignerons particulièrement les objectifs liés au système de suivi qui semble être à la base de la mise en place du système de suivi. Ceux-ci varieront en fonction de la nature, de la taille et des buts du programme, des structures d'organisation des groupes de participants et des institutions impliqués, ainsi que des besoins spécifiques de la direction du projet, des partenaires et des donateurs.

Ils peuvent être les suivants :

- ❖ clarifier les objectifs du programme et en estimer la pertinence ;
- ❖ évaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs ;
- ❖ dégager l'impact du programme ;
- ❖ constater l'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- ❖ retenir les leçons tirées d'approches particulières ;
- ❖ revoir la conception des activités courantes ;
- ❖ évaluer la durabilité.

En se posant les questions clés suivantes : qui a besoin de l'information du suivi ? et de quelle information a-t-on besoin ?, on arrivera à déterminer :

- ❖ qui devrait participer à la conception ?;
- ❖ comment l'information sera collectée, analysée et présentée ?;
- ❖ quel est le degré de précision nécessaire ?;
- ❖ quelles seront la répartition dans le temps et la fréquence de collecte et d'analyse de l'information ?.

III- Les mesures nécessaires pour compenser le déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP

On a donc évoquer comme hypothèse l'inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme est à la base du déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP.

Ainsi il va falloir renforcer le personnel du PCRESC-EPP. Le renforcement du personnel du PCRESC-EPP passe par une bonne organisation de l'équipe de gestion du programme.

L'organisation d'une équipe de projet est une tâche typique d'un chef de projet.

De ce fait, le coordonnateur devrait exprimer clairement ses besoins en ce qui concerne le déficit de personnel dont le PCRESC-EPP souffre. Une fois le besoin en personnel clairement identifié le Coordonnateur doit procéder au recrutement afin de renforcer l'équipe de gestion du PCRESC-EPP. Mais le Coordonnateur doit tenir compte de trois éléments qui sont indispensables à l'organisation d'une équipe de programme ou projet.

Le premier challenge de l'organisation d'une équipe de projet est d'utiliser au mieux les compétences et les aptitudes des membres de l'équipe pour affecter à chaque activité la personne la plus adaptée pour l'exécuter.

Son deuxième challenge est de communiquer de façon claire sur les délais d'exécution fixés et les contraintes de succession.

Son troisième et dernier challenge est de prévoir les aléas qui pourraient survenir pendant la phase de production et identifier des mesures d'endiguement.

Pour relever ces défis, divers outils sont mis à la disposition du gestionnaire de projet. Ces outils, bien qu'ayant des défaillances, permettront une organisation optimale de l'équipe du programme, s'ils sont utilisés de manière adéquate et cumulative. Ces outils sont ceux détaillés dans la revue de littérature.

Paragraphe 2 : Suggestions à l'endroit des différentes parties prenantes du PCRESC-EPP

L'optimisation du PCRESC-EPP ne pourrait devenir une réalité que dans la mesure où tous les agents, à divers niveaux s'intéressent vraiment à la chose. Il revient alors de faire des suggestions à l'endroit des différentes parties prenantes.

I- Suggestions à l'endroit des Coordonnateurs (coordonnateur et Coordonnateur Adjoint) du PCRESC-EPP

Le rôle des coordonnateurs et plus précisément le Coordonnateur du PCRESC-EPP implique le développement et l'encouragement de l'équipe à travers les formations, les motivations, les reconnaissances, des activités enrichissantes qui stimulent les membres de l'équipe pour accomplir les tâches requises.

Ainsi pour jouer parfaitement son rôle et contribuer à l'optimisation du PCRESC-EPP, des suggestions suivantes sont faites :

- ⊕ recruter le personnel qualifié pour combler l' en ressources humaines du PCRESC-EPP ;
- ⊕ initier des formations à l'encontre des membres de l'équipe de gestion du programme ;
- ⊕ veuille au renforcement de la planification opérationnelle des activités ;
- ⊕ mettre en place un dispositif de suivi des activités ;

- ⊕ mener des plaidoyers pour porter l'enveloppe financière annuelle du PCRESC-EPP à 8 milliard afin que les objectifs précédemment définis soient atteints ;

- ⊕ élaborer et mettre en œuvre, un manuel de procédures comptables adapté à la gestion du programme.

II- Suggestion à l'endroit des membres de l'équipe de gestion du PCRESC-EPP

Un membre d'équipe de programme ou de projet est une personne qui est effectivement impliqué dans l'accomplissement des tâches assignées. Il doit contribuer et œuvrer à la réussite des objectifs du programme. Il est subordonné aux coordonnateurs.

A cet effet deux suggestions sont nécessaires à faire à l'endroit des membres de l'équipe de gestion du PCRESC-EPP. Il s'agit de :

- ⊕ combler le déficit de compétence à travers des recherches et des formations ;
- ⊕ respecter les plannings de programmation des activités.

III- Suggestions à l'endroit des agences d'exécution et des fournisseurs partenaires du PCRESC-EPP

Les agences d'exécution sont les sociétés qui sont spécialisées dans la construction des bâtiments et assistent le PCRESC-EPP dans la réalisation de ses objectifs. Ces agences d'exécutions sont appelées à préfinancer les travaux et à bénéficier des remboursements plus tard. Mais fautes est de constater que ces agences se comportent comme de simples sociétés et attendent les avances de démarrages et les décomptes avant d'exécuter ou de continuer les travaux. Au vue de ce contact, les agences d'exécution doivent s'efforcer à renforcer leurs capacités financières dans le but de faciliter le PCRESC-EPP à l'atteint de ses objectifs.

Quant aux fournisseurs, ils doivent respecter les délais de livraison et s'assurer de la bonne qualité des équipements destinés aux écoles.

IV- Suggestion à l'endroit des contributeurs

Les contributeurs d'équipe de projet sont des personnes ou des organisations qui participent au travail d'équipe, mais ne sont pas réellement impliqués dans l'exécution des tâches. Les contributeurs aident à améliorer le programme en faisant des suggestions de valeurs, des jugements d'experts et de consultation.

Ils ne sont pas responsables pour les résultats du projet ou programme. Mais pour qu'ils facilitent la réussite du projet ou programme, ils doivent exprimer leurs

préoccupations et travailler en collaboration au besoin avec les membres de l'équipe de gestion.

Pour ce qui du PCRESC-EPP, les contributeurs sont :

- ⊕ les Associations des Parents d'Elèves ;
- ⊕ le Ministre des Enseignements Maternel et Primaire ;
- ⊕ les instituteurs ;
- ⊕ tous ceux qui se sentent concerner par les objectifs du PCRESC-EPP.

Au vue de cela, ils sont tous invités à œuvrer pour l'optimisation du PCRESC-EPP.

CONCLUSION GENERALE

Au Bénin, le droit de tous les citoyens à l'éducation a été affirmé et réaffirmé au fil des années. Les différents cadres législatifs et réglementaires ont fait obligation à l'Etat d'organiser l'éducation et la formation des citoyens en général, et de la jeunesse en particulier, dans les secteurs formels et non formels.

C'est pour rester dans ce dynamisme que beaucoup de programmes et projets ont été mis en place au MEMP. Mais la présente étude porte sur l'optimisation des projets du MEMP et plus précisément le PCRESC-EPP d'où les problèmes qui entravent sa bonne réalisation ont été dégagés. En effet, ne pouvant résoudre toutes les problématiques, nous avons porté notre choix sur celle qui semble être la plus pertinente.

En dépit des efforts consentis pour améliorer l'offre éducative par la construction et/ou la réhabilitation d'infrastructures, l'équipement en matériels didactiques, la réforme du programme d'enseignement avec la prise en compte de la dimension environnementale dans ses contenus et la définition du concept « Ecole de Qualité Fondamentale », force est de constater que beaucoup reste encore à faire. Les difficultés portent notamment sur :

- l'insuffisance d'infrastructures scolaires ;
- l'insuffisance de manuels scolaires ;
- l'insuffisance des matériels didactiques ;
- l'insuffisance du personnel d'encadrement ;
- etc.

C'est dans le but de contribuer à résoudre le problème d'infrastructures scolaires que le présent thème a fait l'objet d'une étude rigoureuse. Ainsi, la prise en compte des mesures et suggestions par les parties prenantes du Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Equipement des Salles de Classes devrait permettre de résoudre le manque criard en infrastructures scolaire dont est victime les écoliers.

En somme, assurer la gestion efficace des projets et programme du MEMP, c'est géré, tiré le meilleur parti possible des ressources dont on dispose et dont on est responsable en vue d'atteindre des résultats précis. Les principes fondamentaux de la gestion à appliquer seront : la planification, l'organisation, l'identification et la mobilisation des ressources, la supervision et le contrôle. Appliquée cela à la gestion du

PCRESC-EPP, la gestion du PCRESC-EPP serait de diriger et de coordonner ses ressources humaines, matérielles, temporelles et financières au cours du cycle de vie du programme, pour obtenir des objectifs précis, attendus par les bénéficiaires.

Toutefois, le présent document n'a pas la prétention d'avoir pris en compte tous les aspects des problèmes liés à l'optimisation du PCRESC-EPP. Pour ce faire, nous formulons le vœu que des recherches ultérieures se penchent sur les autres problèmes qui affectent l'optimisation qui affectent l'optimisation des projets du MEMP plus précisément le PCRESC-EPP.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- Ouvrages généraux

- ✓ BUTTRICK R. (2004) : « Guide exhaustif du management de projet », 3^{ème} édition, Source d'Or, Paris, P 492.
- ✓ VALLET G. (1997) : « Techniques de suivi de projets : assurer les conditions d'achèvement d'un projet », DUNOD, Paris.
- ✓ A.BRUCE, L. « Développer un projet », *Mango Pratique*, 2001, p5.
- ✓ GENEST, T. NGUYEN, « Principes et techniques de la gestion de projets », *Laval, Editions Sigma Delta Enr*, 1995, p2.

II- Ouvrages spécifiques

- ✓ MEMP, (2009) : « Manuel d'exécution du programme d'enseignement maternel », Porto-Novo.
- ✓ MEMP, (2005) : « Plan Décennal de Développement du secteur Educatif 2006-2015 » Cotonou.
- ✓ MEMP, (2009) : « Projet de Budgets Programmes du MEMP 2010-2012 »
- ✓ MEMP, (2008) : « Défis, Orientations stratégiques et Objectifs de l'Enseignement Maternel et Primaire » Porto-Novo.

III- Mémoires

- ✓ NOUNADONDE Rodolphe (2010), « Les projets au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : contribution à une gestion performante », mémoire de fin de formation ENAM, Cycle II.
- ✓ DJOSSOU Raymond (2009), « Gouvernance et performance des projets publics », mémoire de fin de formation DESS de l'Université de Cocody, Abidjan

IV- Supports de cours

- ✓ Cours d'introduction à la gestion des projets
- ✓ Cours d'identification des projets
- ✓ Cours de définition des projets
- ✓ Cours de planification des projets
- ✓ Cours d'exécution des projets

V- Texte législatif

Décret N° 2007-443 du 02 Octobre 2007 portant attributions, organisation, et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales



ANNEXES

Questionnaire

Bonjour/Bonsoir

Je m'appelle Pascal MIGAN H., stagiaire au MEMP, dans le cadre de l'étude devant couronner la fin de notre formation à l'ENAM cycle II dans la filière Gestion de Projets, nous sommes en train de réaliser une enquête sur les éléments d'appréciations qui peuvent nous aider à mieux cerner le thème : ***Optimisation de la gestion des projets du MEMP : cas du PCRESC-EPP.***

Question 1 : D'après vous, qu'est-ce qui justifie la mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP ?

Inadéquation entre le chronogramme d'activités du programme et les décaissements de fonds

des crédits annuels alloués au projet

Autre à préciser

Question 2 : Qu'est-ce qui justifie l'insuffisance des activités du PCRESC-EPP ?

Défaut de contrôleurs permanents sur les chantiers

La non utilisation d'un dispositif de suivi.....

Autre à préciser

Question 3 : Qu'est-ce qui explique le déficit de compétences de certains gestionnaires de projet ?

L'insuffisance de formation à l'endroit des cadres impliqués dans la gestion du PCRESC-EPP

L' de personnel

Inadéquation entre les qualifications et les postes occupés par certains membres de l'équipe de gestion du programme.....

Autre à préciser.....

Question 4 : Le projet dispose t'il :

d'un cadre logique ? oui non
d'un dispositif de suivi évaluation oui non
de manuels de procédures ? oui non

Question 5 : Les rapports de performance sont-ils régulièrement élaborés ?

oui non

Question 6 : Le projet bénéficie t-il d'autres sources de financement autres que celle du budget national ?

oui non

Nom et prénom de l'enquêté :

GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide d'entretien est conçu en vue de recueillir des informations dans le cadre de la rédaction du mémoire de fin de formation en à l'ENAM filière Gestion de Projets, sur le thème « Optimisation de la gestion des projets du MEMP : cas du PCRESC-EPP ». Nous vous remercions par avance d'y consacrer une partie de votre précieux temps.

Quel poste occupez-vous actuellement dans le PCRESC-EPP

Depuis quand travaillez-vous à ce poste ?

(précisez le nombre

d'années)

Quel est votre niveau d'étude ?

1=BAC 2=BTS 3=Licence 4=Maitrise 5=Master

Depuis combien d'années travaillez-vous au MEMP ?

(précisez le nombre d'années)

Comment avez-vous été admis à ce poste ?

1=promotion 2= test interne 3=redéploiement

Avez-vous déjà travaillé une fois dans un projet ou programme ?

1=oui 2= non

Si oui, pendant combien de temps?

(précisez le nombre

d'années)

Quelles sont les difficultés auxquelles sont confrontées le PCRESC-EPP ?

Quelle sont vos attentes par rapport au PCRESC-EPP ?

Nom et prénom :

POINT DES CHANTIERS 2011-2012

CONSTRUCTION PCRESC-EPP 2011

TRAVAUX REALISES PAR CEP PCRESC

N°	COMMUNE	NOM DE L'ECOLE	NBRE DE SALLES DE CLASSE	OBSERVATIONS
1	ABOMEY CALAVI	EPP TOGOUDO	1M3CL+BM	Réceptionnés
2	BANTE	EPP MONTEWO	1M3CL+BM	Réceptionnés
3	COVE	EPP NAHO GON	1M3CL+BM	Réceptionnés
4	ABOMEY CALAVI	EPP YEVIE	1M3CL+BM	Réceptionnés
5	COTONOU	EPP AGLA AGONGBOME	1M3CL+BM	Réceptionnés
	TOTAL		15	

CONSTRUCTION PCRESC-EPP 2012

TRAVAUX REALISES PAR CEP PCRESC

N°	COMMUNE	NOM DE L'ECOLE	NBRE DE SALLES DE CLASSE	OBSERVATIONS
1	PARAKOU	EPP GOUHOUNIN	1M3CL+BM	En cours
2	ATHIEME	EPPAVEDJI/B/ATHIEME	1M3CL+BM	Achevés réceptionnés
3	OUESSE	EPP EKPA	1M3CL+BM	Achevés en cours de réception
4	GLAZOUE	EPP THIO/C	1M3CL+BM	Achevés en cours de réception
5	BASSILA	EPP DIAPANI	1M3CL+BM	Achevés réceptionnés
6	TCHAOUROU	EPP DAGBARA/B	1M3CL+BM	Achevés réceptionnés
7	AVRANKOU	EPP HOUNDOME ALIGO	1M3CL+BM	Achevés en cours de réception
8	BOUKOUMBE	EPPKOUSSOUCOUINGOU	1M3CL+BM	Achevés et réceptionnés
	TOTAL		24	

REHABILITATION PCRESC-EPP 2011				
N°	COMMUNE	NOM DE L'ECOLE	NBRE DE SALLES DE CLASSE	OBSERVATIONS
1	BANTE	EPP AGOUA	3SAL+BM	Réceptionnés
2	COVE	EPP ZOGBA	3SAL+BM	Réceptionnés
3	AVRANKOU	EPP KOUTI/B ET C	2SCL	Réceptionnés
4	OUANDO	EPP OUANDO A ET C	5SCLBM	Réceptionnés
5	LOKOSSA	EPP OUEDEME ADJA/A	4SCL	Réceptionnés
6	LOKOSSA	EPP HOUIN	3SCL	Réceptionnés
7	DJAKOTOMEY	EPP KINKINHOUE/A	3SAL+BM	Réceptionnés
8	DANGBO	EPP AHOMEY/A	3SAL+BM	Réceptionnés
9	TOFFO	EPP COLLIBOSSOVI	3SAL+BM	Réceptionnés
10	KOUANDE	EPP GUILMARO/B	3SAL+BM	Réceptionnés
11	PARAKOU	EPP GANOUE/A	3SAL+BM	Réceptionnés
12	COBLY	COBLY CENTRE/A	3SAL+BM	Réceptionnés
13	BOUKOUMBE	EPP BOUKOUMBE	7SAL+BM	Réceptionnés
	TOTAL		45	
REHABILITATION PCRESC-EPP 2012				
N°	COMMUNE	NOM DE L'ECOLE	NBRE DE SALLES DE CLASSE	OBSERVATIONS
1	APLAHOUE	EPP AZOVE/B	3SAL+BM	Réceptionnés
2	DANGBO	EPP DANGBO/A	2SAL+BM	En cours
3	ABOMEY	EPP DJEGBE HOUNDOSSOU/C	3SAL	Dossier à actualiser
4	COTONOU	EPP AKPAKPA/E	6SAL+BM	Achévé non réceptionnés
5	SAVE	EPP PLATEAU CENTRE/D	6SAL+BM	En cours
6	PARAKOU	EPP MONTAGNE/B	2SAL+BM	En cours
7	PORTO-NOVO	EPP URBAINE CENTRE/C	4SAL+BM	Réceptionnés
8	PERERE	EPP PERERE CENTRE/A	4SAL+BM	En cours
9	TCHAOUROU	TCHATCHOU CENTRE/A	3SAL+BM	Achévé non réceptionnés
10	BASSILA	EPP BASSILA CENTRE/B	3SAL+BM	Achévé non réceptionnés
11	BOUKOUMBE	EPP BOUKOUMBE/CENTRE	6SAL+BM	Achévé non réceptionnés
12	TANGUIETA	EPP TAYAKOU/A	3SAL+BM	Achévé non réceptionnés

Contribution à la gestion efficace des projets du MEMP : cas du PCRESC-EPP

13	OUAKE	EPP DOMPAGO/A	3SAL+BM	Achévé non réceptionnés
14	KETOU	EPP KETOU/B	3SAL+BM	En cours
15	PORTO-NOVO	EPP OUANDO/A	4SAL+BM	En cours
16	ABOMEY	EPP SOGON/A	3SAL+BM	réceptionnés
	TOTAL		57	

RECAPITULATIF PIP CONSTRUCTION

CONSTRUCTION	LANCES	ACHEVES	EN COURS
PROCEDE 2011	0	0	0
PCRESC-EPP2011	15	12	3
PROCEDE 2012	18	0	18
PCRESC-EPP2012	24	18	6
TOTAL	57	30	27

RECAPITULATIF PIP REHABILITATION

REHABILITATION	LANCES	ACHEVES	EN COURS
PROCEDE 2011	0	0	0
PCRESC-EPP2011	41	38	3
PROCEDE 2012	0	0	0
PCRESC-EPP2012	57	0	0
TOTAL	98	38	3

Table des matières

DEDICACES.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RESUME.....	x
SOMMAIRE.....	xii
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL ET PROBLEMATIQUE DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DU PCRESC-EPP	4
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'Etude.....	4
I- Présentation du MEMP	4
A- Mission	4
B- Attribution du MEMP	5
C- Organisation du MEMP	7
II- La Direction de la Programmation et de la Prospective ...	10
A- Attribution de la DPP	10
B- Organisation et fonctionnement	10
III- Défis et orientations stratégiques	12
A- Défis	12

B- Orientations stratégiques	14
Paragraphe 2 : Observations de stage et état des lieux	16
I- Description du PCRESC-EPP.....	16
A- Titre du programme	16
B- Historique	16
C- Objectifs	17
D- Justificatif	17
E- Coût, sources de financement et durée	17
II- Inventaire de l'état des lieux et regroupement des problèmes par centre d'intérêt	17
A- Inventaire de l'état des lieux	17
1- Atouts du PCRESC-EPP.....	17
2- Inventaire des problèmes du PCRESC-EPP	19
B- Regroupement des problèmes par centre d'intérêts	20
Section 2 : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de sa résolution	21
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	21
I- Choix de la problématique	21
II- Spécification de la problématique choisie	22
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique	23

CHAPITRE PREMIER : ASPECTS THEORIQUES ET METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE 24

Section 1 : Cadre théorique d'analyse de la gestion des projets	25
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses de l'étude et tableau de bord	25
I- Objectif et hypothèses de l'étude	25
A- Objectifs de l'étude	25
1- Objectif général	25
2- Objectifs spécifiques	25
B- Causes et hypothèse liées aux problèmes en résolution ...	25
1- Causes et hypothèse liées à la mauvaise planification opérationnelle des activités	26
2- Causes et hypothèse liée à l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP	26
3- Causes et hypothèse liée au déficit de compétences	

	des gestionnaires du programme	27
II-	Tableau de bord de l'étude	28
Paragraphe 2 :	Revue de littérature	29
I-	Généralité sur la notion de gestion de projet	29
II-	La notion d'efficacité	31
	A- Généralité	31
	B- Critère d'efficacité	32
III-	Point des connaissances liées au problème spécifique relatif à la mauvaise planification opérationnelle des activités	32
IV-	Point des connaissances liées au problème spécifique relatif à l'insuffisance de suivi des activités du PCRESC-EPP	35
	A- Les notions sur le suivi : définition, rôle et objectifs....	35
	1- Définition	35
	2- Rôles et objectifs du suivi.....	35
	B- Types de suivi	37
	1- Le suivi des réalisations	37
	a- Le suivi des délais	37
	b- Le suivi des coûts	37
	c- Le suivi des aspects physiques	37
	2- Le suivi du déroulement	39
V-	Point des connaissances liées au problème spécifique relatif au déficit de compétences des gestionnaires du PCRESC-EPP.	39
	A- Organisation d'une équipe de projet	39
	B- Outils clés pour l'organisation d'une équipe de projet	40
	1- L'organigramme	41
	2- Tableau des rôles et responsabilités	41
	3- Le plan de communication	41
Section 2 :	Méthodologie de la recherche	43
Paragraphe 1 :	Méthodes et outils de collecte des données et limites ...	43
I-	Méthodes, outils de collecte des données	43
	A- Objectifs de la collecte des données	43
	B- Nature et cadre de la collecte des données.....	43
	C- Techniques et outils de collecte des données	44
II-	Limites de la collecte des données	44
Paragraphe 2 :	Outils d'analyse des données, limites et stratégies de vérification des hypothèses.....	45

I-	Outils d'analyse des données.....	45
A-	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°1 .	45
B-	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°2 .	45
C-	Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse n°3 .	45
II-	Limites et stratégies de vérification des hypothèses	45
A-	Limites	45
B-	Stratégies de vérification des hypothèses	45

CHAPITRE DEUXIEME : MESURE, ANALYSE DE L'EFFICACITE DE LA GESTION DU PCRESC-EPP ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION 46

Section 1 : Présentation, analyse des résultats et diagnostic 47

Paragraphe 1 : En ce qui concerne le retard dans l'exécution des activités du projet et l'insuffisance d'un dispositif de suivi-évaluation..47

I-	Présentation et analyse des données	47
A-	Résultats relatifs à la mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP	47
B-	Résultats relatifs à l'insuffisance de suivi des activités	48
II-	Les éléments de diagnostics	50
A-	Élément de diagnostic relatif à la mauvaise planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP	50
B-	Élément de diagnostic relatif à l'insuffisance de suivi des activités	50

Paragraphe 2 : En ce qui concerne le déficit de compétences de certains gestionnaires de projet51

I-	Résultats relatifs au déficit de compétences de certains gestionnaires de projet	51
II-	Élément de diagnostic relatif au déficit de compétences de certains gestionnaires de projet	52

Section 2 : Propositions d'amélioration54

Paragraphe 1 : Mesures à prendre en vue de l'optimisation de la gestion du PCRESC-EPP54

I-	Les mesure à prendre pour rendre plus efficace la planification opérationnelle des activités du PCRESC-EPP	54
II-	Les mesure à envisager pour un bon suivi des	

activités du PCRESC-EPP	56
III- Les mesures nécessaires pour compenser le déficit de compétences en matière de gestion du PCRESC-EPP.....	57
Paragraphe 2 : Suggestions à l'endroit des différentes parties prenantes du PCRESC-EPP	59
I- Suggestions à l'endroit des Coordonnateurs du PCRESC-EPP.....	59
II- Suggestions à l'endroit des membres de l'équipe de gestion du PCRESC-EPP	59
III- Suggestions à l'endroit des agences d'exécution et des fournisseurs partenaires du PCRESC-EPP	60
IV- Suggestions à l'endroit des contributeurs	60
CONCLUSION GENERALE	62
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	
ANNEXES	
TABLE DES MATIERES	