



REPUBLIQUE DU BENIN

--0-0-0-0-0-0--

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

--0-0-0-0-0-0-0-0-0--

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

--0-0-0-0-0-0-0-0-0--

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION

ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M.)

--0-0-0-0-0-0-0-0-0--

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE II POUR

L'OBTENTION

DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION DES PROJETS

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

GESTION DES PROJETS

ANNEE ACADEMIQUE : 2012-2013

**CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DE
SUIVI-EVALUATION DES PROJETS/PROGRAMMES DE LA
MAIRIE DE DJOUGOU**

Réalisé et présenté par :

Séibou OROU

Sous la Direction de :

Maître de stage :

AROUNA Abdoulassidou

Responsable du SPSE à la mairie de Djougou

Directeurs de mémoire :

Simon C. GNANSOUNOU

Enseignant à l'ENAM

Lucas AHLOU

Enseignant à l'ENAM

Février 2013

IDENTIFICATION DU JURY

Président : HOUINSA G. David

Vice-président : AGBLONON Parfait

Membre : MARCOS Ibourahima

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

DEDICACES

*D'abord à vous, feu Grand-père ZATO, feu Grand-mère
AGBANGBA et feu Père TIGA, je dédie cette œuvre en mémoire
de l'amour que vous m'avez entouré dès les premiers jours de
ma vie.*

Ensuite,

*A toi très chère maman ABATANI, pour m'avoir donné
naissance,*

Et enfin,

*A vous, très chers amis et confidents, tantes et belles mères,
frères et sœurs, pour votre soutien inestimable.*

REMERCIEMENTS

Ce travail a bénéficié du soutien et de l'appui de plusieurs personnes dont nous ne saurions citer tous les noms. Néanmoins, nous tenons à adresser nos sincères remerciements :

- ✓ Au professeur GNANSOUNOU C. Simon, notre directeur de mémoire, qui a avec spontanéité accepté suivre ce mémoire. Recevez ici l'expression de notre profonde gratitude ;
- ✓ Aux enseignants Lucas AHLOU et Nestor NOUATIN, pour leur appui appréciable dans la finalisation de ce mémoire ;
- ✓ A nos éminents professeurs et au serviable personnel de l'ENAM, pour la qualité de la formation et de l'encadrement. Nos sincères remerciements ;
- ✓ A Monsieur AROUNA Abdoulassidou, notre maître de stage qui en dépit de ces multiples occupations, a accepté d'être à notre écoute et de nous fournir avec sincérité des informations dont nous avons besoin.
- ✓ Aux éminents membres de jury, pour avoir accepté de contribuer à l'amélioration de ce travail, nous voudrions leur témoigner notre profonde gratitude.
- ✓ A monsieur AUGOUCHORO B. Augustin, DG/FNDPT-MCAAT pour avoir bien accepté de la poursuite de nos cours à l'ENAM bien après notre affectation sur Parakou.
- ✓ A tous nos collègues et chefs hiérarchiques de service/stage à la DDAT-B/A, au FNDPT et à la mairie de DJOUGOU pour leur soutien, leur encadrement et leurs conseils dans le cadre de ce travail ;
- ✓ A tous nos camarades de la promotion 2010-2012 du cycle II de l'ENAM et particulièrement à ceux de la filière Gestion des Projets ;
- ✓ Et enfin, à tous celles et ceux qui, de près ou de loin, nous ont aidé à conduire jusqu'à terme ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABEVIATIONS

- ADC** : Association de Développement Communautaire
- ADV** : Association de Développement Villageoise
- CA** : Chef d'arrondissement
- CADE** : Commission des Affaires Domaniales et Environnementales
- CAEF** : Commission des Affaires Economiques et Financières
- CASC** : Commission des Affaires Sociales et Culturelles
- CAE** : Commission Eau et Assainissement
- CIRADeL** : Centre International de Recherche et d'Actions pour le Développement Local
- CM** : Cabinet du Maire
- C/SPSE** : Chef Service de la Planification du Suivi et l'Evaluation
- DAFE** : Direction des Affaires Financières et Economiques
- DAG** : Direction de l'Administration Générale
- DASSC**: Direction des Affaires Sociales, Sportives et Culturelles
- DHUGF** : Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Gestion Foncière
- DPDO** : Direction du personnel et du Développement Organisationnel
- DPDP** : Direction de la Planification, du Développement et de la Prospective.
- DST** : Direction des Services Techniques
- ENAM** : Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
- FADeC**: Fonds d'Appui à pour le Développement des Communes
- Nbre** : Nombre
- N°** : Numéro
- CeCPA** : Centre communal de Promotion Agricole
- CS** : Circonscription Scolaire

- OD** : Objectif de Développement
- ONG** : Organisation Non Gouvernemental
- OR** : Objectif de Recherche
- OGD** : Objectif Général de Développement
- OGR** : Objectif Général de Recherche
- OSD** : Objectif Spécifique de Développement
- OSR** : Objectif Spécifique de Recherche
- P.** : Page
- PAC** : Plan d'Actions Communales
- PADSP**: Projet d'Appui au Secteur Privé
- PAI** : Programme Annuel d'Investissement
- PDC** : Plan de Développement Communal
- PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- PROMISAM** :
- PS1**: Problème Spécifique d'ordre un (1).
- PS2** : Problème Spécifique d'ordre deux (2).
- PS3** : Problème Spécifique d'ordre trois (3).
- PTF** : Partenaires Techniques Financiers
- RGPH3** : Troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitat
- RP** : Recette Perception
- SG** : Secrétariat Général
- SP** : Secrétariat Particulier
- S/Tr** : Service de Transmission
- SBEE** : Société Béninoise d'Energie Electrique
- SONEB** : Société Nationale des Eaux du Bénin.
- SPSE** : Service de Planification et de Suivi-Evaluation
- TBE** : Tableau de Bord de l'Etude

LISTE DES TABLEAUX

N° du Tableau	TITRES	Pages
1	Répartition des agents de la mairie par catégorie et par sexe	9
2	Regroupement des problèmes spécifiques par problématique	19
3	Tableau de Bord de l'Etude (TBE)	31
4	Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation	35
5	Composition et taille de l'échantillon	45
6	Répartition des réponses collectées par rapport à la prise en compte insuffisante des outils de suivi-évaluation	51
7	Répartition des résultats d'enquête par rapport à l'insuffisance du suivi du processus axé sur les activités.	52
8	Répartition des données par rapport à l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations du suivi-évaluation	53

LISTE DES FIGURES

NUMERO DE LA FIGURE	TITRES DES FIGURES	Pages
1	Carte de localisation de la commune de Djougou dans le Département de l'Atacora-Donga	79
2	Carte administrative de la Commune de Djougou	80

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Commune : La commune est « une collectivité territoriale dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière »

Communauté : La communauté est « un regroupement de personnes vivant sur un territoire donné et partageant des intérêts communs à l'échelle de ce territoire »

Décentralisation : La décentralisation est « une réforme qui satisfait la volonté du gouvernement de même que des citoyens d'élargir le champ de la démocratie. Elle consiste en un transfert de pouvoirs, c'est-à-dire de compétences et de ressources financières à son exercice, du niveau central (Etat) au niveau local (collectivité territoriale) »

La déconcentration : La déconcentration se définit comme « un aménagement du pouvoir administratif par lequel les services centraux délèguent à des services territoriaux, la gestion effective de l'administration et la mise en œuvre des politiques sans mise en cause de l'unicité du pouvoir central »

Développement : Le développement se définit comme « une mobilisation économique, sociale et culturelle de toutes les potentialités d'un pays (ou d'une région, ou d'une communauté locale) autour d'un certain nombre d'objectifs d'amélioration des conditions de vie des populations »

Développement Communautaire : Le développement communautaire se définit comme « le développement de la communauté par ses propres efforts »

Efficacité : L'efficacité est « une mesure selon laquelle l'atteinte des résultats est constatée dans un délai prédéfini ».

Efficience : L'efficienc

Performance : C'est la combinaison de l'efficacité et de l'efficienc

RESUME

Notre stage à la mairie de Djougou nous a permis de comprendre que des efforts dans la gestion des projets et plus particulièrement dans le suivi des projets/programmes de développement sont réels. Toutefois, beaucoup restent à faire pour améliorer qualitativement le dispositif de suivi-évaluation, la viabilité et la performance des projets/programmes communautaires ou communaux. En effet, nos observations de stage à la mairie de Djougou a fait ressortir un certain nombre d'insuffisances. Il s'agit notamment de la faiblesse du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes, de l'inefficacité de la politique de recouvrement des recettes locales et, des insuffisances dans la planification du suivi des projets/programmes de la mairie de Djougou. Ceci nous a amené à formuler une problématique liée à la faiblesse du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou. Pour contribuer à la résolution de celle-ci, les problèmes spécifiques que nous attendons trouver solutions sont :

- La prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi (PS1);
- L'absence ou l'insuffisance de suivi du processus axé sur les activités des projets et programmes initiés par la mairie de Djougou (PS2);
- L'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes (PS3).

A l'issue de nos investigations, il s'est révélé que la non-utilisation des outils de suivi-évaluation, l'insuffisance du personnel du SPSE et l'insuffisance de moyens financiers sont à la base respectivement des PS1, PS2 et PS3. Aussi, les approches de solutions ont-elles été suggérées dans le but d'aider à la suppression des causes se trouvant à la base de chaque problème spécifique. Ceci contribuera, nous l'espérons, à renforcer le dispositif de suivi-évaluation de la mairie de Djougou.

SOMMAIRE

Introduction générale

CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique

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

Paragraphe 1 : Présentation de la mairie de Djougou

Paragraphe 2 : Etat des lieux sur les activités du SPSE de la mairie de Djougou

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Paragraphe 2 : Spécification et séquences de résolution de la problématique choisie

CHAPITRE 1^{er} : Conception et mise en application du cadre théorique et méthodologique du renforcement du dispositif de suivi-évaluation de la mairie

Section 1 : Cadre théorique de base

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord

Paragraphe 2 : Revue de littérature

Section 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

Paragraphe 1 : Méthode empirique choisie

Paragraphe 2 : Approches théoriques retenues

CHAPITRE 2^{ème} : Collecte et analyse des données, diagnostic et solutions pour le renforcement du dispositif du suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie

Section 1 : Collecte et analyse des données

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

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

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Depuis 1960, l'année d'accession du Bénin à la souveraineté internationale, jusqu'en 2002, l'organisation des pouvoirs publics a été marquée par une centralisation quasi-totale de toutes les affaires publiques. Aucune responsabilité jusque-là n'a été assumée de façon autonome par les collectivités à la base. Les citoyens, les différents groupes socio-économiques sur toute l'étendue du territoire et à tous les niveaux, sont contraints d'accepter les décisions, de subir les mesures édictées uniquement par les autorités centrales. Mais des décennies après les indépendances, de nombreux dysfonctionnements ont été relevés au niveau de l'administration centrale. Il s'agit notamment de l'improvisation, de l'incohérence, des détournements, d'abandons de chantiers, de l'inefficacité et du manque d'efficience des services publics. Par ailleurs, lorsque nous observons les rapports administrés-administrations de l'avènement de la centralisation, le constat n'est pas très encourageant. Pour rendre alors dynamique, efficiente et efficace l'administration béninoise, les autorités ont entrepris des réformes administratives : la décentralisation et la déconcentration. Ainsi, la constitution du 11 Décembre 1990 dispose en son article 153 que « les collectivités locales s'administrent librement par des conseillers élus ». La décentralisation est devenue effective par l'installation des premiers conseillers communaux et municipaux courant décembre 2002-février 2003. Dans cette nouvelle réforme, la commune représente le gouvernement communal. Elle doit animer la vie socio-économique et assurer les services de base à tous ses citoyens. La décentralisation a donc pour objectif la promotion du développement et la démocratie à la base. Elle confère alors aux collectivités locales des compétences axées sur l'administration et le développement de leur territoire. C'est dans ce contexte que la loi n°97-029 du 15 Janvier 1999 portant organisation des communes en république du Benin prescrit en son article 84 que « La commune élabore et adopte son plan de développement communal. Elle veille à son exécution en harmonie avec les orientations nationales en vue d'assurer les meilleures conditions de l'ensemble de sa population ». De nos investigations il ressort que le Plan de Développement Communal est donc un

cadre d'orientation stratégique qui traduit la vision, les ambitions et la volonté politique du conseil communal. Pour se conformer à cette disposition légale, la commune de Djougou a élaboré son premier Plan de Développement Communal (PDC) en novembre 2003 et l'a mis en œuvre de 2003 à 2007. Un second PDC est élaboré en 2010 et mis en exécution pour la période de 2011 à 2015. Un PDC contient les programmes et les projets de développement de la Commune sur une période de cinq ans ; la déclinaison annuelle du PDC est faite en Plan Annuel d'Investissement (PAI) ou en Plan d'Actions Communale (PAC). Face à une exigence croissante d'amélioration du contenu des programmes et des projets, le suivi se présente aujourd'hui comme un outil d'aide à l'évaluation des projets au service des différents acteurs. Le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet, un programme, un plan ou une politique est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus sur le terrain avec ceux de la planification. Le choix du thème de la présente recherche « **contribution au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou** », qui découle de nos observations de stage, nourrit l'ambition d'une part, d'aider les dirigeants à cerner l'importance du suivi-évaluation des projets et d'autre part, de proposer des approches de solutions pour pallier les différentes difficultés qu'ils pourraient rencontrer.

Aussi, le développement de ce thème se fera-t-il en trois chapitres. Le chapitre préliminaire abordera la présentation de la structure d'accueil, celle de nos observations de stage et enfin le ciblage de la problématique. En ce qui concerne le chapitre premier, il s'intéressera à la conception et à la mise en œuvre du cadre théorique et méthodologique du renforcement du dispositif du suivi-évaluation des projets/programmes. Le dernier chapitre s'attardera sur la collecte et l'analyse des données ainsi que sur le diagnostic et les approches de solutions.

Chapitre préliminaire :

**CADRE DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET
CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE DU RENFORCEMENT
DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DES
PROJETS/PROGRAMMES DE LA MAIRIE DE DJOUGOU**

SECTION 1: CADRE DE REALISATION DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Il s'agit ici de présenter la mairie de Djougou comme cadre ayant servi à la réalisation de l'étude et de restituer nos observations de stage.

Paragraphe 1 : Présentation de la mairie de Djougou

L'identification et la distinction d'une unité économique et sociale repose sur sa structure organisationnelle et les missions qu'elle s'est assignée. Ainsi, la mairie de Djougou est le cadre institutionnel de notre étude (I). La présentation du cadre physique de l'étude (II) nous permettra de préciser le champ d'intérêt de notre étude.

I- Description de la mairie de Djougou

Le cadre institutionnel de notre étude est la mairie de Djougou. La présentation de celle-ci se fera d'une part, au regard de la commune de Djougou et, d'autre part, à travers l'organisation et le fonctionnement de la mairie en tant que administration locale.

A- Présentation de la commune de Djougou

On prendra ici en compte les aspects suivants : la situation géographique et les données démographiques de la commune de Djougou.

1- Situation géographique

La commune de Djougou est située dans la partie septentrionale (Nord-Ouest) à environ 460 km de Cotonou, la capitale économique du Bénin (cf. annexes 7 et 8). Elle couvre une superficie de 3966 km². Elle est limitée au Nord par les communes de Kouandé et de Péhunco, au Sud par la commune de Bassila, à l'Est par les communes de Sinendé, de N'Dali et de Tchaourou, à l'Ouest par les communes de Copargo et de Ouaké. Elle compte soixante seize (76) villages administratifs et quartiers de ville répartis sur douze (12) arrondissements que sont : Baréi,

Bariénou, Bellefoungou, Bougou, Djougou1, Djougou2, Djougou3, Kolokondé, Onklou, Partago, Pélébina, et Sérou.

2- Données démographiques

Selon les résultats du RGPH3, la population de Djougou en 2002 est de 181 895 habitants constituée majoritairement du groupe socioculturel Yom-Lokpa avec un accroissement intercensitaire de 3,05 % par rapport à 1992. Plus de 60 % de la population est jeune avec une tendance à l'émigration : les filles pour travailler comme des domestiques, les garçons à la recherche d'un mieux-être dans les autres départements. Force est de constater que la frange active de cette population s'adonne majoritairement aux activités agricoles. Les agriculteurs font environ 70% de la population active. Les principales cultures sont : l'igname, le sorgho, le maïs, le mil, le niébé, le manioc, l'arachide, le coton. Le ramassage et la cueillette (des noix de néré, d'anacarde, de karité, ...) sont d'autres sources non négligeables de revenus. Le commerce représente, par ordre d'importance, la deuxième source de revenus, après les activités agricoles. Le transport constitue également une activité importante. Son développement se justifie par la position de centre carrefour et de transit qu'occupe la ville de Djougou. D'autres activités génératrices de revenus sont enregistrées dans la commune. Il s'agit notamment de l'artisanat, de la pêche et du tourisme.

B- Organisation et fonctionnement des services de la mairie

L'organisation et le fonctionnement de chaque commune sont établis dans un cadre générale par des lois bien connues. Toutefois, la commune de Djougou, dans l'esprit d'application de ces lois, a pris des arrêtés qui particularisent son organisation et son fonctionnement et ce, en fonction des ressources dont elle dispose.

1- Organisation fonctionnelle de la mairie de Djougou

Il s'agit ici de présenter l'organisation politique et administrative de la mairie de Djougou avant d'aborder ses ressources.

a- Organisation politique de la mairie

La mairie de Djougou est dirigée par un Conseil Communal composé de 29 conseillers communaux (dont une femme¹) élus. Elle dispose à sa tête d'un maire assisté de deux (02) adjoints tous élus au sein des conseillers communaux et de douze (12) chefs d'arrondissements désignés parmi ceux-ci. Par ailleurs, elle compte 590 conseillers de village (ou de quartier de ville) qui constituent le prolongement du pouvoir local dans les soixante-seize (76) villages (ou quartiers ville) administratifs.

L'administration locale comporte donc trois (3) niveaux : la commune, l'arrondissement, le village ou le quartier de ville. Le village ou quartier de ville est administré par un Chef de village ou de quartier, l'arrondissement par le Chef d'arrondissement et la commune par le Maire assisté de ses deux adjoints chargé de promouvoir la démocratie à la base et le développement local. Pour mieux établir son organisation la commune de Djougou s'est basée sur des textes de loi portant sur la décentralisation. Il s'agit particulièrement de la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin,

Au regard des dispositions de ces textes de loi et pour l'exercice effectif des compétences à lui dévoué, le Conseil Communal de Djougou a créé en son sein quatre (04) commissions² à savoir :

- la commission des affaires domaniales et environnementales (CADE) ;
- la commission des affaires économiques et financières (CAEF) ;
- la commission des affaires sociales et culturelles (CASC) ;
- et la commission eau et assainissement (CEA).

Chaque commission ainsi créée, constitue un cadre de réflexion qui étudie, fait et donne des avis ou des propositions au conseil communal, sur toutes les questions touchant à son domaine de compétence. Mais, l'étendue des compétences de chacune des commissions est très vaste et nécessite beaucoup plus de ressources

¹ A l'issue des résultats des élections municipales et communales de mars 2008.

² ARRETE COMMUNAL de l'Année 2011 N°---/CD-SG-DPDO-SA portant création et composition des commissions permanentes du Conseil Communal de Djougou

humaines qualifiées que n'en dispose le Conseil Communal ; d'où la nécessité de créer une administration communale appelée mairie pour accompagner les élus communaux.

b- Organisation administrative de la mairie

La mairie de Djougou a créé pour son fonctionnement plusieurs directions et services spécifiques. Il s'agit notamment :

- ❖ d'un Secrétariat Général (SG)
- ❖ d'un Cabinet du Maire (CM)
- ❖ d'un Secrétariat Particulier (SP)
- ❖ des Directions qui sont :
 - La Direction de l'Administration Générale (DAG)
 - La Direction des Affaires Financières et Economiques (DAFE)
 - La Direction du Personnel et du Développement Organisationnel (DPDO)
 - La Direction de la Planification, du Développement et de la Prospective (DPDP)
 - La Direction des Affaires Sociales, Sportives et Culturelles (DASSC)
 - La Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Gestion Foncière (DHUGF)
 - La Direction des Services Techniques (DST)

Pour le besoin de notre étude, nous nous intéresserons uniquement aux attributions du Secrétariat Général (SG) ainsi que celles liées au Service de la Planification et du Suivi-Evaluation (SPSE) de la Direction de la Planification, du Développement et de la Prospective (DPDP).

➤ Le Secrétariat Général (SG)

Il est placé sous l'autorité hiérarchique directe du Maire qu'il assiste dans l'exercice de ses fonctions. Les fonctions du Secrétaire Général sont définies ainsi qu'il suit :

- organiser, coordonner et contrôler les services administratifs de la mairie et des arrondissements ;
- veiller au bon fonctionnement de l'administration ;
- préparer les réunions du Conseil Communal, assurer le secrétariat desdites réunions et en dresser les procès verbaux ou comptes rendus ;
- participer à l'élaboration du PDC, à la préparation et à l'exécution du budget communal et enfin à la conception, à l'exécution, au suivi et à l'évaluation des projets/programmes ;
- veiller à la bonne gestion des ressources humaines de la Commune ;
- entretenir de bonnes relations de travail avec les services déconcentrés d'Etat.
- rédiger les rapports mensuels, trimestriels et annuels de la Mairie en collaboration avec le service de la planification, du développement local et de la coopération.

➤ La Direction de la Planification, du Développement et de la Prospective (DPDP)

Elle comporte trois services :

- le Service de la Planification et du Suivi Evaluation,
- le Service de l'Aménagement du Territoire et de la Protection de l'Environnement
- le Service de la Coopération et du Développement.

En effet, si le SG de la mairie a la charge de contrôler et de superviser les activités de toutes les directions, la DPDP quant à elle, se charge :

- d'animer et de coordonner les activités des chefs de service sous sa direction ;
- de noter les chefs de service ;
- d'élaborer les rapports mensuels et annuels d'activités de la sa direction ;
- d'assurer la garde et le bon usage du mobilier, du matériel et des fournitures de bureau mis à sa disposition ;
- d'assurer le suivi de la transmission des courriers émanant de sa direction.

2- Ressources de la mairie

La réussite de l'objectif primordial des communes qui est le développement économique et socioculturel de leur localité respective, suppose la disponibilité ou la recherche des ressources humaines, matérielles et financières suffisantes pour la réalisation des projets et programmes.

A cet effet, la mairie de Djougou dispose d'un effectif de quatre-vingt-six (86) agents. La répartition de ce personnel par catégorie professionnelle et par sexe se présente comme suit :

Tableau n°1 : Répartition des agents de la mairie par catégorie et par sexe

CATEGORIES	SEXE		TOTAL	TAUX
	MASCULIN	FEMININ		
A	10	02	12	13,95 %
B	09	03	12	13,95 %
C	15	03	18	20,93 %
D	22	06	28	32,56 %
E	16	00	16	18,60 %
TOTAL	72	14	86	100 %

Source: Mairie de Djougou, Décembre 2012.

Au regard de ce tableau, il ressort que :

- 13,95 % des agents de la mairie sont des cadres de conception.
- 13,95 % des agents de la mairie sont des cadres d'application
- 20,93 % des agents de la mairie sont des cadres d'encadrement.
- 32,56 % des agents de la mairie sont des cadres d'exécution.
- 18,60 % sont des agents sans qualification.

En ce qui concerne les ressources matérielles, la mairie de Djougou dispose des bâtiments de services, des équipements de bureau et des moyens roulants, etc.

Enfin quant aux ressources financières, la mairie dispose de deux types:

- Les recettes fiscales et non fiscales générées par la Commune ;

- les subventions de l'État et les dons des organismes et partenaires au développement.

Malgré le renforcement des capacités de mobilisation et de gestion des finances locales qui a résulté de l'appui du Fonds d'Appui pour le Développement des Communes (FADeC), il reste à vaincre un principal obstacle afin de rehausser les capacités de financement propre de la Commune : il s'agit de la sous-exploitation des secteurs générateurs de revenus. Il faut également y ajouter la lutte contre l'incivisme fiscal et la sous information des contribuables.

II- Présentation du cadre physique de l'étude: le Service de Planification et de Suivi-Evaluation (SPSE) de la mairie de Djougou

Le SPSE est un des services de la DPDP. Ce service qui a abrité notre stage et qui ne compte qu'un agent (le Chef du SPSE), se charge de :

- l'élaboration des documents de planification à savoir : le schéma directeur d'aménagement et le plan de développement économique et social de la Commune de Djougou;
- la coordination de l'ensemble des actions des divers partenaires au développement de la Commune ;
- la tenue du secrétariat du comité de pilotage pour l'élaboration du plan de développement communal ;
- suivre la mise en œuvre des différentes conventions, projets et programmes ;
- suivre et évaluer la mise en œuvre du Plan d'Actions Communales (PAC) ;
- réaliser, gérer et mettre à jour la banque de données statistiques de la Commune ;
- élaborer un tableau de bord dans la mise en œuvre du PAC/PAI et du PDC ;
- élaborer des rapports mensuels et annuels d'activités du service ;

Paragraphe2: Etat des lieux sur les activités du SPSE de la **Mairie de Djougou**

Nos observations de stage portent essentiellement sur les activités du SPSE de la mairie (I) afin d'inventorier les éléments d'état des lieux en terme d'atouts et de problèmes (II) qui en ressortent.

I- Etat des lieux sur les activités du SPSE

L'état des lieux sur le fonctionnement de la SPSE porte sur les principales activités à savoir : la recherche de financement, la planification du suivi-évaluation et le suivi-évaluation des projets/programmes.

A- La recherche de financement nécessaire pour la réalisation des projets/programmes de la mairie de Djougou

La recherche de financement est l'ensemble des sources exploitées pour mobiliser les ressources financières nécessaires pour la réalisation des projets/programmes. Notre stage au Service de la Planification et du Suivi-Evaluation (SPSE) de la mairie de Djougou nous a permis de savoir que la mairie entreprend des relations avec certains partenaires comme le gouvernement béninois, la Ville d'Evreux de France et diverses institutions (ONG, Banques, PNUD, PNDDC ...) qui viennent en aide au financement des projets/programmes communaux. On assiste donc à un **développement des relations avec les partenaires tant nationaux qu'internationaux**. La forte adhésion des institutions internationales au développement local constitue un atout à saisir.

Il est fort aisé de constater qu'en dehors de quelques relations avec les partenaires, la mairie ne dispose pas assez d'infrastructures ou sources génératrices de revenus telles que les carrières de sable ou de granite, les sites touristiques, ... pouvant renforcer les appuis financiers et les recettes fiscales locales dans le financement de ses projets/programmes. On note à cet effet, une **insuffisance d'infrastructures et d'activités génératrices de revenus**. De plus, depuis l'avènement de la décentralisation, la mairie ne dispose pas de beaucoup de

partenaires financiers pouvant supporter plus de 80% du coût des projets/programmes initiés par la mairie. Il en résulte des blocages faute de la mobilisation de la contrepartie communale/communautaire dans la mise en œuvre efficace du PAC/PDC. Cette situation qui n'est que la manifestation d'**une politique non performante de mobilisation des ressources financières**.

B- La planification du suivi-évaluation au SPSE

La planification consiste à prévoir dans le temps et dans l'espace les activités à réaliser, les objectifs à atteindre, les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés et les résultats attendus dans le cadre de l'exécution d'un programme ou d'un projet. Le développement de l'état des lieux sur la planification s'appréciera au regard des outils de la planification, les ressources de la planification et l'élaboration d'indicateurs de satisfaction des acteurs et surtout des populations bénéficiaires.

1- Outils de planification

L'outil de la planification est l'ensemble du dispositif permettant d'assurer la planification efficace d'un projet/programme suivant les normes préétablies. Au nombre de ces outils, nous pouvons citer le tableau de GANTT, le tableau de PERT, le Cadre Logique, les Tableaux Excel, Access ... Notre stage au SPSE nous a permis de découvrir que ces outils ont été utilisés pour élaborer le document du Plan de Développement Communal (PDC) et le Plan d'Actions Communal (PAC) qui montrent clairement les tâches annuelles ou quinquennales à mettre en œuvre dans le cadre de l'exécution des projets/programmes de la mairie. On note alors **l'existence et l'utilisation des outils de planification**. En effet, le cadre logique est un outil de planification qui décrit clairement la logique d'intervention des actions d'un projet/programme. Chaque projet du PDC de la mairie de Djougou a un cadre logique bien élaboré (cf. synthèse du PDC et des projets/programmes en annexes 2 et 3). Ce qui nous permet de relever comme atout, **l'élaboration du cadre logique des projets**.

2- Ressources de planification

Les ressources humaines, matérielles et financières sont très importantes et indispensables pour assurer une planification. L'état des lieux sur les ressources de planification se fera au regard de ces trois catégories de ressources.

L'homme étant au centre de toute organisation humaine, il demeure une ressource incontournable pour le bon fonctionnement de celle-ci. Au cours de notre stage, nous avons constaté que l'effectif du SPSE est réduit à une seule personne (le C/SPSE) qui a la responsabilité de suivre toutes les activités liées aux projets de la mairie. Cet état de chose entraîne une lenteur dans l'exécution et le suivi des travaux. On assiste donc à une **insuffisance de ressources humaines au SPSE de la mairie de Djougou.**

Les ressources matérielles quant à elles, constituent l'ensemble des moyens ou dispositif matériel utilisé pour le bon fonctionnement d'une organisation. Le SPSE de la mairie de Djougou dispose d'un bureau, de matériels informatiques et d'un moyen de déplacement pour son fonctionnement. Nous pouvons conclure de **la disponibilité des ressources matérielles pour faire le suivi des projets/programmes.**

Pour ce qui concerne les ressources financières, elles permettent de mettre à disposition des moyens financiers pour le fonctionnement de l'administration communale et l'exécution des projets/programmes de la mairie. Le budget de la mairie de Djougou ne prévoit pas une ligne de financement pour le suivi-évaluation alors que le taux prévu dans le Plan d'Actions Communales (PAC) est de 1% (cf. annexe 3). Mieux, la présence de cette ligne dans le PAC ne justifie pas de la disponibilité ou non des ressources au niveau du SPSE encore moins de leur suffisance. On note ainsi **l'insuffisance de ressources financières pour le SPSE.**

3- Elaboration d'indicateurs de satisfaction de la population

Il s'agit d'un indicateur qui sera communiqué à l'intérieur et à l'extérieur de la mairie depuis les hommes de terrain jusqu'au maire. Chacun y faisant référence pour donner le meilleur de lui-même de manière que la note de satisfaction globale

donnée par les clients (population) en fin d'année soit supérieure ou égale à cet indicateur. Mais malheureusement, cet indicateur n'est pas élaboré à la mairie de Djougou. Ce qui ne permet pas aux élus locaux de mesurer le degré de satisfaction par les populations bénéficiaires, des actions ou projets réalisés dans la commune. On conclut à cet effet, **la non-élaboration d'indicateurs de satisfaction de la population pour le compte de laquelle des projets/programmes sont mis en œuvre.**

C- Suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie

Le suivi d'un projet/programme est l'examen continu ou périodique de la mise en œuvre dudit projet/programme. Ainsi, l'état des lieux sur le suivi se portera sur l'utilisation des outils de suivi, le suivi du processus et le suivi de l'impact.

1- Point sur l'utilisation des outils du suivi

En référence au document de Formation en Suivi/Evaluation des Plans de Sécurité Alimentaire du Mali, phase II, en abrégé « PROMISAM-II » (Commissariat à la Sécurité Alimentaire du Mali, USAID et APCAM/MSU/USAID) les outils du suivi sont l'ensemble formé des visites de terrain, les rapports, des fiches de suivi et autres documents. Les acteurs impliqués sont la direction du projet, le partenaire technique et financier et quelques fois les bénéficiaires. Ce sont des moyens permettant de confirmer certaines informations obtenues à travers le système mise en place. Pendant notre stage au SPSE, on a constaté que le suivi réalisé ne prend pas suffisamment en compte certains de ces outils tels que les visites de terrain avec à la fois les partenaires techniques et financiers, les bénéficiaires et les responsables des projets. Nous pouvons alors affirmer sans ambages qu'il y a **une prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi-évaluation (Faiblesse).**

De même, nous avons remarqué que **les opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus du suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou ne sont pas efficaces.**

2- Observations sur le suivi du processus

L'état des lieux sur le suivi du processus portera sur le suivi du processus axé sur les activités, le suivi du processus axé sur les résultats et le suivi du processus axé sur la gestion.

➤ suivi du processus axé sur les activités

En référence au document de PROMISAM-II référencé ci-dessus, il est question au cours du suivi de se poser un certain nombre d'interrogations à savoir : En quoi les contributions physiques, les prestations des structures et l'implication des bénéficiaires permettent la réalisation des activités? Sont-elles adaptées? Faut-il les réorienter?

Durant notre stage à la mairie et précisément au SPSE, nous avons eu à constater que ce type de suivi n'est pas réalisé. Ce qui nous permet de sortir comme constat **l'absence de suivi du processus axé sur les activités des projets et programmes de la mairie de Djougou (faiblesse).**

➤ Suivi du processus axé sur les résultats

Elle consiste à savoir en quoi les effets engendrés par l'emploi des contributions correspondent aux résultats escomptés ? Sont-ils conformes ? Faut-il les réajuster ? (PROMISAM-II). Au cours de notre stage nous avons constaté et participé à la réalisation de ce type de suivi. D'où **la réalisation du suivi du processus axé sur les résultats (force)**

➤ Suivi du processus axé sur la gestion

Ce type de suivi permet de suivre en quoi les ressources financières, humaines et techniques correspondent aux besoins des activités et des résultats du projet ? Sont-elles mobilisées en temps utile, suffisantes et adaptées ? Faut-il les reconsidérer ? (PROMISAM-II). Au cours de notre séjour au SPSE, nous avons constaté que des efforts sont faits pour réaliser ce type de suivi.

3- Suivi de l'impact

Le suivi de l'impact se concentre sur les progrès accomplis dans le sens de la réalisation d'un but global et sur les changements intervenus dans la vie des

populations cibles. Les rapports d'exécution des projets/programmes des PAC/PDC antérieurs, montrent qu'en dépit des efforts de l'administration Communale, **le suivi de l'impact peine à être une réalité (faiblesse).**

II- Inventaire des atouts et problèmes de l'état de lieux

L'état des lieux sur les activités du service d'accueil de notre stage nous permettra de faire ressortir d'une part les forces et les opportunités (A) et d'autre part les faiblesses et les menaces (B).

A- Inventaire des atouts

De la restitution de nos observations de stage, nous avons pu dégager six (6) forces et quatre (4) opportunités.

1- Forces :

- Développement des relations avec les partenaires ;
- Utilisation des outils appropriés dans la planification ;
- Elaboration du cadre logique des projets ;
- Disponibilité de ressources matérielles ;
- Réalisation du suivi du processus axé sur les résultats ;
- Réalisation d'évaluation sommative.

2- Opportunités :

- Existence des PTF prêts à financer les actions de Développement ;
- Ville à potentialités commerciales et agricoles très développées ;
- Forte adhésion des institutions au développement local ;
- Processus avancé de transfert de compétences.

B- Inventaire des problèmes

A la suite de la description des constats de stage, nous pouvons résumer dix (10) faiblesses et deux (02) véritables menaces.

1- Faiblesses :

- Insuffisance d'infrastructures et activités génératrices de revenu ;
- Non performance de la Politique de mobilisation des finances ;
- Insuffisance de ressources humaine au niveau du SPSE ;

- Insuffisance de ressources financières pour le SPSE ;
- Non élaboration d'indicateur de satisfaction de la population ;
- Prise en compte insuffisante des outils caractéristique du suivi ;
- Insuffisance/absence de suivi du processus axé sur les activités ;
- Absence du suivi du processus axé sur la gestion des ressources ;
- Inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations ;
- Non réalisation d'évaluation ex-post.

2- Menaces :

- Raréfaction des Carrières de sable et de gravillons ;
- Désertification des zones agricoles et pastorales.

Dans la section suivante, il sera question de regrouper les problèmes identifiés par centre d'intérêt afin de pouvoir dégager les problématiques possibles et de choisir au sein de ces problématiques une pour notre étude: c'est le ciblage et la spécification de la problématique.

SECTION 2: CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Il sera question dans cette section, de faire d'abord le choix et la spécification de la problématique (Paragraphe 1) et enfin, de présenter les séquences de résolution de la problématique choisie (Paragraphe 2).

Paragraphe1: Choix et spécification de la problématique

Le choix de la problématique passe par le regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt.

I- Choix de la problématique

A ce niveau, il s'agira de regrouper les problèmes spécifiques par centres d'intérêt (A), afin de ressortir les problématiques possibles. Après cette étape, interviendra le choix de la problématique de l'étude (B).

A- Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts : problématiques possibles

A ce niveau, il sera question de la présentation d'un tableau qui va regrouper les problèmes spécifiques par centre d'intérêts afin de pouvoir dégager les problématiques possibles.

Tableau n°2: Regroupement des problèmes spécifiques par problématique.

N	Centres d'intérêt	Problèmes Spécifiques	Problèmes Généraux	Libellées de la problématique
1	Suivi-évaluation des projets/ programmes annuels de développement	* Prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi * absence de suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes de la mairie de Djougou; * Absence du suivi du processus axé sur la gestion des ressources; *Inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets/programmes de la commune de Djougou.	Faiblesse du dispositif du suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie de Djougou	Problématique du renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes initiés par la mairie de Djougou
2	La planification	*Insuffisance de ressources humaines à la mairie de Djougou *Non élaboration d'indicateurs de satisfaction de la population. *Insuffisance de ressources financières pour le SPSE	Caractère non efficace de la planification	Problématique d'efficacité de la planification
3	Recherche de financement nécessaire pour la réalisation des programmes	*Insuffisance d'infrastructures et de sources génératrices de revenus pour la mairie. *Non performance de la politique de mobilisation des ressources financières.	Défaillance de la politique de mobilisation des ressources financières	Problématique du renforcement de la politique de mobilisation des ressources financières

Source: *Résultat de l'état des lieux*

Les problématiques relevées constituent des insuffisances qui occasionnent une contre-performance au niveau des actions de développement de la commune de Djougou. Leur résolution aura à-coup-sûr une influence sur le développement de la commune de Djougou. Ces problématiques étant inventoriées et regroupées par centre d'intérêt, il nous faut à présent procéder au choix de la problématique et à la formulation du sujet de notre étude.

B- Choix de la problématique

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt laissent apparaître différentes problématiques dans les domaines du suivi-évaluation des projets/programmes, de la planification et de la mobilisation de ressources financières auxquels la mairie devrait s'atteler à apporter des solutions idoines si elle veut améliorer son système de gestion. Nous classerons ici par ordre de primauté les différentes problématiques. Il s'agit de la :

- Problématique d'efficacité de la planification ;
- Problématique du renforcement de la politique de mobilisation des ressources financières ;
- Problématique du renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou.

Le choix de la problématique d'efficacité de la planification nous présente beaucoup d'intérêt dans la mesure où elle pourra contribuer à porter la commune de Djougou au rang des communes les mieux gérées en République du Bénin. Le développement de la commune de Djougou nécessite une planification efficace axée sur l'utilisation efficace et efficiente de tous les outils et des ressources dont elle dispose. Compte tenu des spécificités techniques, de l'expérience, du temps et du contexte d'élaboration qu'exigent généralement les méthodes de planification des projets de développements tels que la méthode du Cadre Logique, le ZOPP, la méthode PERT... et, vu le cadre restreint et limitatif des moyens et des ressources à notre disposition, cette problématique sera abandonnée au profit des suivantes.

Quant à la problématique du renforcement de la politique de mobilisation des ressources financières, elle constitue une pièce importante du fonctionnement de la mairie. Cependant, elle requiert une attention particulière des spécialistes en finances locales. N'ayant pas donc des pré-requis nécessaires pour l'aborder, elle sera écartée de notre recherche.

A contrario des deux précédentes problématiques, celle du renforcement du dispositif du suivi-évaluation nous paraît plus adaptée et plus fondée au regard de

notre formation, des ressources disponibles (temps, moyens, informations), des insuffisances ou des difficultés observées durant le stage dans la mise en œuvre des PAI/PAC ou du PDC. Aussi, au regard de nos observations de stage et de notre formation de gestionnaire de projets avec l'appui/l'aide de nos cours de spécialité en planification, en exécution et en suivi-évaluation de projets de l'ENAM, sommes-nous obligés de prendre spécifiquement en compte les problèmes relatifs au domaine du suivi-évaluation qui nous passionnent énormément et qui constituent des difficultés majeurs dans la mise en œuvre des projets à la mairie de Djougou. C'est pour cela que nous avons ciblé parmi les trois problématiques identifiées celle axée sur le suivi-évaluation. Il s'agit de la problématique du renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes initiés par la mairie de Djougou. C'est donc dans le souci de contribuer à la résolution de cet ensemble de problèmes généraux liés à cette problématique que nous avons choisi comme thème : « **Contribution au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou** ». Rappelons que le problème général qui y est lié, a pour nom « faiblesse du dispositif du suivi et évaluation des projets/programmes » avec comme corollaires les problèmes spécifiques présentés comme suit:

- Prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi;
- absence de suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la Mairie de Djougou;
- absence du suivi du processus axé sur la gestion des ressources;
- inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie de Djougou.

Paragraphe 2: Spécification et séquences de résolution de la problématique choisie

Une problématique étant un ensemble de problèmes en résolution en termes d'un problème général et des problèmes spécifiques qui lui sont liés. La détermination de la vision globale de résolution de problématique (I) et les séquences de sa résolution (II) sont des étapes nécessaires pour éclairer notre démarche.

I- Spécification de la problématique

Pour qu'un travail soit bien fait, peu importe le secteur d'activité, il faut un suivi ; et pour apprécier tout travail, il faut une évaluation. Chaque organisation doit donc faire le suivi-évaluation pour mieux satisfaire sa clientèle. Toute structure ou organisation qui vise par ricochet un développement par la mise en œuvre des projets/programmes doit avoir un bon dispositif de suivi-évaluation. En effet, le suivi-évaluation permet de mesurer et d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés par le projet/programme. Il contribue à avoir des résultats dans un sens souhaité. Précisons qu'il n'est qu'un outil de gestion ; à ce titre, il ne saurait garantir seul l'atteinte des résultats. En revanche, lorsqu'il est bien utilisé, le suivi-évaluation permet de mesurer la satisfaction des bénéficiaires et des autres acteurs du projet. C'est dans le but de participer à la mise en œuvre d'un « suivi-évaluation performant » que nous avons décidé d'apporter des approches de solution aux problèmes spécifiques énumérés ci-dessous à savoir :

- Prise en compte insuffisante des outils caractéristique d'un système de suivi;
- Absence de suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la Mairie de Djougou;
- Absence du suivi du processus axé sur la gestion des ressources;
- Inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes de la Mairie de Djougou.

Cependant nous pensons que le problème spécifique lié à l'absence de suivi du processus axé sur la gestion des ressources constitue la résultante du problème

spécifique lié à l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes de la Mairie. Donc la résolution du problème spécifique lié à l'absence du suivi du processus axé sur les activités pourrait contribuer à éradiquer ce problème spécifique. C'est pourquoi il peut être éliminé. Nous retenons donc trois (3) problèmes spécifiques (PS) libellés comme suit :

- Prise en compte insuffisante des outils de suivi;
- Absence de suivi du processus axé sur les activités des projets et programmes initiés par la mairie de Djougou;
- Inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie.

II- Séquences de résolutions de la problématique spécifiée

La résolution de la problématique nécessitera une démarche méthodologique séquencée en huit (08) étapes à savoir :

- 1- fixation des objectifs de l'étude ;
- 2- formulation des hypothèses de recherche ;
- 3- construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
- 4- revue de littérature ;
- 5- choix de l'outil de mobilisation et d'analyse des données ;
- 6- mobilisation des données et vérification des hypothèses ;
- 7- établissement du diagnostic ;
- 8- approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre;

Dans le chapitre premier, nous allons procéder à la fixation des objectifs de l'étude et à la détermination de la méthodologie de recherche liée au renforcement du dispositif du suivi-évaluation à la mairie de Djougou. Il s'agira dans ce chapitre de:

- fixer les objectifs à atteindre compte tenu des problèmes à résoudre ;
- poser les hypothèses de travail ;
- élaborer le tableau de bord de l'étude ;
- définir la méthodologie de recherche liée au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes

CHAPITRE 1^{er}

**CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE
THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE POUR LE
RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DU SUIVI-EVALUATION
DES PROJETS/PROGRAMMES A LA MAIRIE DE DJOUGOU**

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE BASE

La présente section nous permet de fixer les objectifs, de formuler les hypothèses de recherche afin d'élaborer le tableau de bord de l'étude.

Paragraphe1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord

Dans notre travail de recherche, la fixation des objectifs (I) et des hypothèses (II) est une nécessité aussi bien pédagogique que pratique. Après, suivra une synthèse à mi-parcours à travers le tableau de bord.

I- Objectifs et hypothèses de l'étude

Rappelons d'abord les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions avant de passer à la formulation des objectifs. Ces problèmes sont :

- prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi;
- absence de suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie de Djougou;
- inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie.

Au regard de ces problèmes, la formulation des objectifs de l'étude (A) et des hypothèses de recherche (B) nous permettra d'appréhender des approches de résolution de la problématique.

A- Objectifs de l'étude

Les objectifs seront formulés sur deux aspects à savoir :

- Les objectifs de développement (OD) qui sont des déclarations d'intention de résolution du problème.
- Les objectifs de recherche (OR) qui sont des déclarations d'intention de réalisation d'étude par rapport aux problèmes.

Ainsi, les objectifs à formuler sont de deux ordres à savoir : l'objectif de développement (1) et les objectifs de recherche (2).

1- Objectifs de développement (OD)

Ils seront formulés comme suit :

- Objectif général de développement (OGD) : Contribuer au renforcement du dispositif du suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie de Djougou
- Objectif spécifique de développement n°1 (OSD1) : envisager les conditions de prise en compte suffisante des outils de suivi-évaluation des projets de développement
- Objectif spécifique de développement n°2 (OSD2) : contribuer à la mise en place d'un système de suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiées par la mairie de Djougou
- Objectif spécifique de développement n°3 (OSD3) : suggérer des mesures d'efficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie

2- Objectifs de recherche (OR)

Nous les formulons comme suit :

- Objectif général de recherche (OGR) : identifier les conditions du renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou.
- Objectif spécifique de recherche n°1 (OSR1) : étudier les conditions de prise en compte suffisante des outils de suivi-évaluation des projets de développement.
- Objectif spécifique de recherche n°2 (OSR2) : analyser les modalités de mise en place d'un système de suivi-évaluation du processus axé sur les activités des projets/programmes initiées par la Mairie.
- Objectif spécifique de recherche n°3 (OSR3) : définir les mesures d'efficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie

B- Hypothèses de l'étude

Les causes et les hypothèses concernent notamment les niveaux d'analyses général et spécifique de l'étude ; elles sont donc formulés à partir du problème général et des problèmes spécifiques de leur rang. Il s'agira de choisir parmi toutes les causes possibles pouvant expliquer chaque problème, celle qui apparaît être la plus plausible.

1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°1 (PS1)

A propos du problème spécifique n°1 lié à la prise en compte insuffisante des outils à considérer pour un suivi, nous avons pu identifier trois causes supposées être à la base de ce problème. Celles-ci sont classées par ordre croissant d'importance comme suit :

- méconnaissance des outils de suivi ;
- méconnaissance de l'utilité des outils ;
- non-utilisation des outils pour un suivi/évaluation des projets de développement.

La méconnaissance des outils de suivi paraît expliquer la non-prise en compte de plusieurs outils de suivi car le suivi d'un projet/programme demande la maîtrise des outils que doit prendre en compte cette activité. Seulement cette cause ne saurait expliquer ici ce problème spécifique parce que le C/SPSE a été en mesure de lister les outils sur lesquels portent les actions de suivi auxquelles nous avons pris part pendant notre stage. Par conséquent, nous ne pouvons donc retenir cette cause.

Concernant la méconnaissance de l'utilité des outils, cette cause semble être à l'origine de la non-prise en compte de plusieurs outils de suivi, puisque cette phase très importante demande une connaissance parfaite de l'utilité de ces outils. Mais nous rejetons cette cause parce que nous la trouvons moins importante que la dernière.

La non-utilisation des outils pour un suivi des projets de développement explique certainement mieux le problème de la prise en compte insuffisante des outils

caractéristique d'un système de suivi, car le suivi d'un projet doit se fonder sur plusieurs outils. On retient donc cette cause en formulant l'hypothèse de la manière suivante : la non-utilisation des outils pour un suivi des projets de développement explique la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi (Hypothèse spécifique n°1).

2- Causes et hypothèses liées au problème spécifique n°2

A propos du problème spécifique n°2 lié à l'absence du suivi du processus axé sur les activités nous avons pu identifier trois causes à l'issue de nos réflexions, supposées être à la base et classées ici par ordre croissant d'importance. Il s'agit de:

- l'insuffisance de matériel ;
- la non-implication de tous les acteurs ;
- l'insuffisance de personnel au SPSE.

L'insuffisance de matériels paraît expliquer l'absence de suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie de Djougou. En effet, celle-ci nécessite une disposition de matériel de travail. Seulement cette cause ne saurait expliquer ici ce problème spécifique parce que le SPSE dispose de matériel roulant et informatique. Par conséquent, nous ne pouvons donc retenir cette cause.

Concernant la non-implication de tous les acteurs, cette cause semble être à l'origine de l'absence de suivi du processus axé sur les activités des projets et programmes initiés par la mairie de Djougou, puisque cette phase très importante demande une compréhension de l'enjeu du suivi-évaluation. Mais nous rejetons cette cause parce que nous la trouvons moins importante que la dernière.

Enfin l'effectif limité du personnel expliquerait mieux l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets et programmes initiés par la mairie, car la masse des projets en phase d'exécution et la complexité de ce travail exige une main d'œuvre forte et qualifiée ; ce qui reste toujours insuffisant dans l'administration communale de Djougou. On retient donc cette cause en formulant

l'hypothèse de la manière suivante : l'insuffisance de personnel du SPSE est à la base de l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes de la mairie de Djougou (hypothèse spécifique n°2).

3- Cause et hypothèse liée au problème spécifique n°3

A propos du problème spécifique (PS) n°3 lié à l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie, nous avons pu identifier trois causes supposées être à la base de ce problème. Ces causes sont classées par ordre croissant d'importance comme suit :

- insuffisance de la compétence ;
- absence d'enthousiasme des acteurs impliqués ;
- manque de moyens financiers.

L'idée selon laquelle l'insuffisance de compétence serait à la base de l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie n'est pas suffisamment fondée, car le C/SPSE a suivi une formation en développement local et a participé plusieurs fois à des séances de formation en suivi-évaluation des projets communaux. Sur ce, cette cause est rejetée.

Lorsque nous retenons l'absence d'enthousiasme des acteurs impliqués comme étant la cause du PS n°3, cette cause nous semble évidente vu les difficultés que nous avons rencontrées lors de la phase de la collecte d'information à laquelle nous avons participé. Mais elle nous paraît de moindre importance par rapport au manque de moyens financiers dans la mesure où la réalisation de cette phase nécessite un véritable financement. Cette cause est donc rejetée.

Mais, il nous paraît opportun que l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie soit liée au manque de moyens financiers, car la réalisation de cette phase nécessite un financement pour motiver les acteurs impliqués. Nous pouvons alors retenir cette cause comme la plus probable. Nous

pouvons donc formuler l'hypothèse de la manière suivante : le manque de moyens financiers constitue un handicap pour les opérations de collecte et de traitement des informations dans le système de suivi évaluation des projets et programmes de la mairie (hypothèse spécifique n°3).

II- Tableau de bord de l'étude :

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, ils concourent à la manifestation de ces dernières. Nous n'avons pas pu identifier une cause générique qui chapote toutes les causes spécifiques identifiées. Sur ce, nous n'avons pas pu formuler la cause générale et par conséquent, l'hypothèse générale.

La problématique, les objectifs, les causes supposées être à la base des problèmes et les hypothèses y relatives sont présentées dans le tableau de bord de l'étude (TBE) ci-après :

Tableau N°3: Tableau de Bord de l'Etude : « Renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou »

Niveau	Problématique*	Objectifs de recherche	Causes	Hypothèses
Niveau général	<u>Problème Général</u> Faiblesse du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou	<u>Objectif Général</u> Identifier les conditions du renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes	-	-
N I V E A U X S P E C I F I Q U E S	1 <u>Problème spécifique 1</u> Prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi	<u>Objectif spécifique 1</u> Etudier les conditions de prise en compte suffisante des outils de suivi-évaluation des projets de développement.	<u>Cause spécifique 1</u> la non utilisation des outils pour un suivi des projets de développement.	<u>Hypothèse spécifique 1</u> la non-utilisation des outils pour un suivi des projets de développement explique la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi.
	2 <u>Problème spécifique 2</u> Absence de suivi du processus axé sur les activités des projets et programmes initiés par la mairie de Djougou	<u>Objectif spécifique 2</u> analyser les modalités de mise en place d'un système de suivi-évaluation du processus axé sur les activités des projets/programmes initiées par la Mairie.	<u>Cause spécifique 2</u> l'insuffisance de personnel du SPSE	<u>Hypothèse spécifique 2</u> l'insuffisance de personnel du SPSE est à la base de l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets et programmes initiés par la mairie de Djougou
	3 <u>Problème spécifique 3</u> Inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie.	<u>Objectif spécifique 3</u> définir les mesures d'efficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie	<u>Cause spécifique 3</u> le manque de moyens financiers	<u>Hypothèse spécifique 3</u> le manque de moyens financiers constitue un handicap pour les opérations de collecte et de traitement des informations dans le système de suivi évaluation des projets et programmes de la mairie (hypothèse spécifique n°3).

*Problématique du renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes

Source : Etat des lieux réalisé par nous-mêmes, Décembre 2012.

PARAGRAPHE 2: REVUE DE LITTERATURE

La revue de littérature consiste dans le cadre de toute recherche ou travail scientifique à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Pour ce faire, il sera question d'exposer l'état des connaissances liées au problème général de la faiblesse du dispositif du suivi-évaluation des projets/programmes et celui lié aux problèmes spécifiques qui sont :

- La prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi;
- L'absence de suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie de Djougou;
- L'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie.

I- Exposé des contributions antérieures sur le problème général lié à la faiblesse du dispositif de suivi-évaluation

Le suivi et l'évaluation sont des outils qui permettent d'identifier et de mesurer les résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Les mots « suivi » et « évaluation » forment le mot composé « suivi-évaluation ». Très proches et souvent utilisés ensemble, le suivi et l'évaluation sont deux activités complémentaires qui, tout en démultipliant leurs efficacités réciproques, sont indispensables au management des projets. Il s'agit pourtant de deux concepts bien distincts, en dépit de leur complémentarité ou de leur proximité. En effet, le suivi est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet, un programme ou une politique est mis en œuvre, en comparant les données obtenues et celles attendues. Le suivi n'est pas une opération passagère mais permanente. Face à une exigence croissante d'amélioration du contenu des projets, le suivi se présente aujourd'hui comme un outil d'évaluation des projets au service des différents acteurs. L'analyse de l'information doit se faire de façon systématique au fur et mesure de la réalisation

des activités prévues par le projet. Dans son ouvrage DAWSON (2001) définit le « suivi » comme étant :

- un processus permanent de collecte et d'analyse de certaines données en vue de mesurer l'avancement du projet ;
- une appréciation permanente de l'exécution d'un projet par rapport aux échéances et intrants utilisés.

Selon cet auteur, les objectifs du suivi sont :

- disposer régulièrement d'informations essentielles par rapport à l'avancement du projet, à la validité de la stratégie d'intervention et aux impacts escomptés ;
- mesurer régulièrement l'écart entre la planification et la réalisation ;
- détecter les problèmes à temps afin de réajuster la planification ;
- repérer et corriger les anomalies dans la conduite « quotidienne ».

En somme, le suivi est un système d'alerte rapide. Le suivi répond à la question : « le projet est-il réalisé en conformité avec les résultats et objectifs visés? » Il doit permettre à toutes les parties prenantes à tous les niveaux, de s'assurer de la bonne exécution des activités et de rectifier, le cas échéant, certaines situations susceptibles de compromettre l'obtention des résultats escomptés et l'achèvement des objectifs visés. Il est permanent et est porté vers les activités, les résultats et la gestion des ressources.

Selon OGUNYI³ (2008), lors de la mise en œuvre d'un projet, le suivi :

- reste une activité systématique (quotidienne, hebdomadaire, trimestrielle...);
- compare l'évolution du projet aux prévisions afin d'identifier des mesures correctives;
- intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre (administrative, financière ou opérationnelle);
- utilise les rapports formels et la communication informelle (dialogue, réunion,...) ;

³OGUNYI, (2008) « Mise en place du système de suivi-évaluation dans les projets de développement : Cas du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP)»,

- met l'accent sur les ressources, les activités, les résultats et les différents sujets de suivi.

Le suivi est un instrument de contrôle, de gestion, de veille permanente, d'évaluations, et de correction. Son objectif général est de comparer les réalisations aux prévisions en mettant en évidence les écarts (objectifs prédéfinis et résultats atteints).

Contrairement au suivi qui se fait de manière permanente, l'évaluation est ponctuelle et se fait à des moments bien précis de l'évolution dans la mise œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique. Elle intervient seulement après un certain délai et demande des investigations plus approfondies. L'évaluation est la mesure la plus systématique et la plus objective des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique en vue de déterminer sa pertinence, sa cohérence, son efficience, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus. Dans son ouvrage, (BOUTNET J-P. 1999) : « l'évaluation est cette appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives ». Toutes ces différentes définitions données de l'évaluation reflètent la richesse du vocabulaire utilisé pour aborder le sujet. On distingue trois types d'évaluations :

- l'évaluation interne ou auto-évaluation : réalisée par l'équipe du projet elle-même ;
- l'évaluation externe : réalisée par des compétences externes à l'équipe du projet ;
- l'évaluation mixte : réalisée en complémentarité avec les acteurs du projet et les acteurs externes au projet.

En résumé, le suivi-évaluation aide à identifier les problèmes et leurs causes, à suggérer plusieurs solutions aux problèmes et à soulever des questions par rapport à la stratégie. Il pousse à réfléchir sur l'objectif fixé et comment on devrait y procéder. Le suivi et l'évaluation fournissent des informations et incitent les acteurs du projet à réagir face à ces informations afin d'entreprendre à temps des

actions correctrices. Le suivi-évaluation comme point de jonction de deux actions spécifiques suppose une prise de recul vis-à-vis des données recueillies de façon à réagir et à faire une analyse instantanée permettant un pilotage réel et qualitatif du projet/programme mis en exécution. Inséré dans le rythme de l'action, l'exercice peut être difficile à mener mais il constitue un véritable enjeu pour la qualité des actions.

En somme, le suivi et l'évaluation sont donc des concepts complémentaires mais comportent également quelques points de différence comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°4: Différences et complémentarités entre le suivi et l'évaluation

Éléments de comparaison	Suivi	Evaluation
Objectifs	-Améliorer l'efficacité ; modifier le plan d'activité ou l'affectation des ressources, -Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance, -Comparer régulièrement les réalisations par rapport au plan, -Communiquer les progrès aux responsables et les alertes sur les difficultés.	-Exprimer les relations causales conduisant des activités aux résultats, -Expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints, -Examiner la mise en œuvre -Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets, l'impact de la future Programmation.
Principales Activités	-Définition des indicateurs, -Etablissement des indicateurs -Recueil régulier d'informations, -Comparaison avec le plan, -Compte rendus -Production des rapports.	-Mesurer et apprécier systématiquement les effets, -Rechercher les liens de causalité entre les effets par des méthodes rigoureuses
Fréquences	Périodicité ; journalier ; hebdomadaire ; mensuel ; trimestriel ;...(selon les projets/programmes).	Episodique, à mis parcours, enfin de programme, à postériori et avant le lancement du projet
Sources d'information	Informations essentiellement fournies par le système de gestion	Informations de suivi complétées par des études, des enquêtes, des analyses des entretiens
Effectué(e) par :	L'équipe de réalisation du projet	Evaluateurs extérieurs au Programme
Destinataire principal du rapport	Chef de projet, équipe de réalisation	Autorités ayant décidé de la réalisation du programme

Source : Rapport de la Banque Mondiale, 2008

Le suivi-évaluation est la mise en évidence et l'analyse des écarts, ainsi que des ajustements périodiques à envisager dans le déroulement des programmes. Le

suivi-évaluation peut être caractérisé comme un passage du « statique » à un suivi plus « actif ». Il est semblable à un processus continu d'évaluation, de réflexion, d'étude, de création d'outils et d'adaptation des méthodes. Dans la construction du dispositif de suivi-évaluation (acteurs, niveaux, outils et indicateurs), ainsi que lors de sa mise en œuvre opérationnelle (utilisation des outils et indications, traitement des données et réactivités par rapport aux éléments recueillis), les conditions de réussites seront liées à :

- l'implication, à l'articulation et à la concertation d'une pluralité d'acteurs (principaux et secondaires, émetteurs et récepteurs, opérationnels et institutionnels,...) ;
- une bonne définition, à une adéquate exploitation et à une juste valorisation des outils et indicateurs du dispositif de suivi-évaluation.

De plus, dans le suivi-évaluation et plus particulièrement dans le suivi, la dissémination des informations collectées (et des constats qu'elles induisent) auprès des équipes, des destinataires ou des bénéficiaires, doit être prévue dès la planification. Le « feed-back » et les échanges autour des données recueillies, nous autorisent à considérer le dispositif du suivi-évaluation comme un outil d'auto-évaluation et de capitalisation systématique des procédures, des savoir-faire, des savoir-être et des pratiques. Certains font même le choix de partir de l'organisation de la diffusion des informations en suivi-évaluation pour revenir ensuite à leur traitement possible puis à la construction d'éléments permettant de les recueillir. Ils mettent ainsi plus l'accent sur le partage, l'appropriation et la valorisation réelle du dispositif. (Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales et évaluation : guide méthodologique 2002 P16-17). Un plan de surveillance et d'évaluation étape par étape peut se présenter comme suit :

- Objectifs : énoncer les buts finaux et intermédiaires du projet, planifier afin d'évaluer ces buts. Ceci est principalement effectué grâce à l'étude de base et l'évaluation en cours et finale de projet. Précisez les aspects de conception à considérer notamment l'utilisation ou non de scénarios "avant/après", "avec ou sans" ou de groupes de contrôle ;

- Indicateurs : faire une liste d'indicateurs pour chaque objectif, ceci indiquera de façon la plus juste les résultats. Préciser les données qui doivent être recueillies pour chaque indicateur ;
- Collecte de données : énoncer les méthodes de collecte de données, les outils, les sources, les personnes recueillant les informations et les dates et préciser quelles sont celles qui sont pour la surveillance routinière et celles qui sont pour l'évaluation ;
- Analyse des données : expliquer comment les données seront analysées : description et interprétation.
- Dissémination et utilisation : décrire les méthodes utilisées pour disséminer les informations vers le personnel du projet et comment elles seront utilisées pour améliorer le projet. (Directives de surveillance et d'évaluation ; Tom Barton CRC, 1997).

Du fait des problèmes et des critiques dont font l'objet les méthodes conventionnelles de suivi-évaluation, les nouvelles méthodes se sont efforcées de trouver de nouvelles façons de suivre et d'évaluer les interventions de développement. Ces approches novatrices visent à rendre le suivi-évaluation plus participatif en intégrant un éventail plus large d'intervenants et ce, à tous les stades du processus. Bien qu'il existe diverses variantes du suivi-évaluation participatif, quatre éléments caractérisent toute bonne pratique du suivi-évaluation participatif : la participation ; l'apprentissage ; la négociation et la souplesse (ESTRELLA et GAVENTA, 1998). Le suivi et l'évaluation permettent de vérifier la ligne de conduite, la réalisation ou la traduction en action du cadre logique. Dans le domaine du développement on essaie de répondre aux questions « le projet contribue-il à l'amélioration du cadre de vie des bénéficiaires? Les ressources sont-elles affectées aux besoins réels de la cause? » et non « le projet dégage-t-il un profit? ». Dans plusieurs organisations, le suivi et l'évaluation sont perçus comme une exigence des bailleurs de fonds. Son appropriation réelle reste un problème. S'il est vrai que les bailleurs ont le droit de savoir si leur argent est utilisé à bon escient, il n'en demeure pas moins vrai que le suivi-évaluation doit en premier lieu

permettre aux dirigeants d'un projet ou d'un programme de savoir s'ils sont en accord avec les objectifs fixés ou, si les actions génèrent des effets escomptés ou encore, si le travail est accompli avec efficacité et efficience. Le suivi et l'évaluation sont des outils qui permettent de déceler les faiblesses des plans établis pour éventuellement corriger les imperfections. Ils procurent aux responsables des projets ou des programmes, l'information nécessaire à la prise de décision sur l'évolution du projet ou du programme et par rapport à la stratégie ou à la planification. Le fait de ne pas disposer d'un système de suivi et de ne pas réaliser des évaluations pour tirer des leçons et enseignements des erreurs en vue de prendre des mesures correctrices, peut être considéré comme un crime de gestion. Car, cela s'apparenterait à un refus de bien faire et un aveu de continuer à mal faire. Or dit-on : « Errare humanum est, perseverare diabolicum⁴ ».

Il est important de mentionner que le suivi et l'évaluation ne sont pas une baguette magique qu'il suffit d'agiter pour trouver les remèdes ou opérer miraculeusement des changements sans fournir un travail de fond au sein de l'organisation ou du projet. Le suivi et l'évaluation ne sont pas une fin en soi, mais un outil d'une grande valeur et d'une grande portée dans la recherche des résultats planifiés. (AGBLONON P., juillet 2012).

II- Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

Il sera question ici de voir pour chaque problème spécifique, l'état des contributions antérieures.

A- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 lié à la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi

Les outils du suivi sont l'ensemble formé des visites de terrain, les rapports et autres documents nécessaires. Les acteurs impliqués à savoir la direction du projet, les partenaires techniques et financiers et aussi les bénéficiaires, sont des moyens

⁴« Errare humanum est, perseverare diabolicum », est un dicton latin qui signifie : « l'erreur est humaine, mais persévérer dans l'erreur est diabolique ».

permettant de confirmer certaines informations obtenues à travers le système mis en place (Formation en Suivi/Evaluation des Plans de Sécurité Alimentaire ; Mali, Bamako, 2009). Il convient d'adapter les outils mis en place à la spécificité de l'action du projet ou du programme ainsi qu'à ses intervenants (bailleurs, financiers, partenaires, autorités locales et bénéficiaires). De même, ils seront différents (contenu, type) selon qu'ils visent à suivre l'exécution d'une action, d'un projet ou le programme d'appui lui-même. En général ils peuvent être :

- des fiches de suivi bien conçue : elles constituent une base de recueil de données et nécessitent ensuite un traitement de l'information pour permettre le suivi de l'exécution (performance) et l'analyse des indicateurs (évolution des coûts).
- des tableaux de bord de gestion ou des indicateurs : ils doivent être simples, réalistes et facilement enseignables car il est nécessaire de leur faire « raconter » le projet en confrontation avec le passé, les normes sur la zone d'intervention.
- des bulletins ou lettre d'information du terrain (villages, groupements) vers l'ONG locale et les partenaires : ils permettent de suivre l'activité dans son ensemble.
- des rapports mensuels ou trimestriels : compilation des fiches de suivi ou autre formats de rapports d'activités sur des modèles établis et consolidés ensuite par des notes de commentaires à différents niveau d'intervention. Ils sont ainsi complétés par tous les intervenants. L'ensemble des éléments de réflexions sont renvoyés vers les expéditeurs d'origines, puis vers les bailleurs de fonds.
- des diagnostics annuels : états des lieux, liste de problèmes prioritaires, manières de les affronter, moyens et budgets nécessaires mis en lien avec les perspectives de financement. (Véronique Verrière, Septembre 2002, p20).
- da fiche d'action : elle comprend un résumé de la phase d'identification, un plan d'opération et les modalités de suivi et d'évaluation. Il faut construire cette fiche pour chaque programme d'action ; elle diffère en fonction du type d'action envisagée, des partenaires engagés et d'autres facteurs.

- le budget prévisionnel : il reprend toutes les rubriques relatives aux dépenses d'investissements et de fonctionnement du programme d'action et éventuellement du programme d'appui qui l'accompagne (BEAUDOUX, G.p119-121).

B- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2 lié à l'insuffisance de suivi du processus axé sur les activités

Le suivi des activités consiste à définir en quoi les contributions physiques, les prestations des structures et l'implication des bénéficiaires permettent la réalisation des activités? Sont-elles adaptées? Faut-il les réorienter? (Formation en Suivi/Evaluation des Plan de Sécurité Alimentaire ; Mali, Bamako, 2009) Cette première étape du processus est menée par les ressources du projet avec le planificateur. Elle consiste à constater ou à faire constater l'état des travaux (activités ou autre dénominations) en cours ou devant l'être. Cette étape est menée pour chacune des activités avec et par la ou les ressources de l'activité d'une part et le planificateur d'autre part. Le pointage des activités est effectué soit activités par activités avec pour chacune d'elle, l'ensemble des ressources qui lui sont affectées soit, ressource par ressource avec pour chacune d'elle, l'ensemble des activités qui lui sont affectées. Le résultat du pointage est l'identification :

- des activités qui ont démarré, ont avancé ou sont terminées durant la période de suivi qui s'achève (que leur situation soit conforme ou non au précédent planning révisé ;
- des activités qui auraient dû démarrer pendant la période qui s'achève (selon le planning révisé du précédent point d'avancement) et qui, cependant, n'ont pas démarré ;
- des activités qui auraient dû se terminer pendant la période qui s'achève (toujours selon le planning révisé du précédent point d'avancement) et qui, pourtant, ne sont pas terminées ;
- des travaux qui ont dû être menés pendant la période et qui n'étaient pas prévus dans le planning révisé lors du précédent point d'avancement ;

- de ce qui s'est passé conformément à ce qui était prévu lors de la précédente mise-à-jour du modèle de suivi ;
- de ce qui ne s'est pas passé selon ce que prévoyait le modèle de suivi.

Pour les activités en cours, le pointage se traduit par la formulation d'un avancement technique de l'activité en utilisant la métrique d'avancement éventuellement définie pour l'activité, Ou à défaut, par le biais du ratio de cumul des temps déjà passés (ou des coûts déjà consommés) ramené au budget révisé de l'activité. (G.VALLET, P156).

C- Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3 lié à l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations

La collecte et le traitement des informations consistent à réunir, à analyser et à interpréter toutes les données nécessaires pour un examen rationnel du projet ou du programme en vue de le rendre opérationnel. (Formation en Suivi/Evaluation des Plan de Sécurité Alimentaire ; Mali, Bamako, 2009, Banque Mondiale). Les principales méthodes de collecte de données comprennent : l'observation, des interviews individuelles et des discussions de groupe. Chacune de ces méthodes peut être utilisée selon différentes structures et de façon plus ou moins formelle. La forme utilisée détermine l'obtention de données quantitatives ou qualitatives et permet la participation ou non. Ces méthodes possèdent également différents avantages et inconvénients, liés aux compétences et aux ressources nécessaires pour leur mise en place. Il existe deux principales méthodes d'analyse de données : les méthodes quantitatives et les méthodes qualitatives. Elles visent toutes les deux "l'objectivité" en essayant de minimiser les points de vue subjectifs ou individuels. Les méthodes quantitatives sont utilisées à l'aide de données numériques et l'analyse est effectuée grâce à une manipulation statistique. Les méthodes qualitatives utilisent des informations narratives ou visuelles pour analyser le contenu et la signification. Ces deux méthodes ne se réfutent pas, mais se complètent. L'analyse doit être systématique et vérifiable, même si les données qualitatives semblent "souples" par rapport aux données quantitatives "dures". A la

fin du procédé, un autre chercheur doit pouvoir arriver à des conclusions semblables à partir des mêmes données. Les informations ont besoin d'être présentées correctement afin de pouvoir être utilisées. Les formats de présentation dépendent des utilisateurs anticipés. Chaque présentation n'est pas forcément appropriée pour tous les utilisateurs. Par exemple, le format de présentation des résultats du projet de santé maternelle sera fort différent de celui attendu pour un organisme de charité. Des informations de bonne qualité ne seront pas utilisées si elles ne sont pas correctement présentées (Tom Barton CRC, directives de surveillance et d'évaluation, 1997).

La collecte et le traitement des données porte sur l'analyse du contexte à l'origine de l'intervention publique, sur le contenu de cette intervention, sur les conditions de mise en œuvre et sur les réalisations, résultats et effets attendus. Elle constitue un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures. Mais il ne s'agit pas de l'élaboration d'une stratégie. La collecte et le traitement des informations recouvrent :

- un diagnostic sur une situation ou une évolution jugée critique, appelant une intervention publique ;
- une analyse de la stratégie d'intervention, permettant d'anticiper le mécanisme procédural, les moyens financiers et humains, le calendrier.

Une telle démarche peut déborder utilement sur le choix concerté de critères d'évaluation des effets de la politique concernée, et d'indicateurs de mesure adaptés. La collecte et le traitement des informations se doit d'explicitier et de critiquer la théorie d'action qui sous-tend la politique ou le plan de collecte à choisir, l'appréciation à priori des risques de succès et/ou d'échecs, partiels ou totaux d'un projet, d'un programme, d'un plan ou d'une politique (R.RAIGNOUX, 27 septembre 1995).

SECTION 2 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La méthodologie utilisée pour réaliser la présente étude est articulée autour de deux dimensions : une méthode empirique et une approche théorique.

Paragraphe 1: Méthode empirique choisie

L'approche empirique est l'approche qui s'appuie exclusivement sur l'observation et non sur une théorie élaborée. Elle nous permet d'indiquer la méthode d'enquête à utiliser pour identifier des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques identifiés à travers les outils de mobilisations des données, ceux relatifs à leur dépouillement et leur présentation. Ainsi l'approche recouvre les étapes suivantes :

- fixer l'objectif de l'enquête ;
- identifier le cadre de l'enquête, la population mère et l'échantillon;
- repérer les données à mobiliser ;
- fixer la technique d'enquête ;
- retenir les méthodes de dépouillement et de présentation de données ;

I- Objectif et cadre de l'enquête

La définition de l'objectif de l'enquête (A) et du cadre de l'enquête (B) guide le choix de méthodes empiriques.

A- Objectif de l'enquête

Notre enquête a pour objectif, la mobilisation des données nécessaires à la vérification des hypothèses précédemment formulées. A ce niveau, nous verrons si :

- La non utilisation des outils pour un suivi des projets de développement explique la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi ;
- l'insuffisance de personnel du SPSE est à la base de l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie de Djougou ;

- le manque de moyens financiers constitue un handicap pour les opérations de collecte et de traitement des informations dans le système de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie.

B- Cadre de l'enquête et population cible

Le cadre de notre étude est le territoire de la commune de Djougou. La population mère de l'étude est constituée du personnel de la DPDL de la mairie, les dirigeants des projets et les bénéficiaires. Il s'agit de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des projets et plus particulièrement dans le suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou. A cet effet, nous avons pu identifier quatre (04) acteurs importants, vingt-cinq (25) dirigeants de projets (entreprises exécutant les projets de la mairie) et enfin, et toute la population de Djougou (représentant les bénéficiaires dans l'absolu) ; mais pour des raisons pratiques nous avons dû opérer au niveau des bénéficiaires des choix intéressés, notamment les représentants locaux de suivi des projets déjà exécutés ou en exécution de cinquante six (56) villages sur les 76 villages ou quartiers identifiés .

II- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données

A- Echantillonnage

Pour la collecte des données empiriques, nous avons eu recours à un questionnaire et à un guide d'entretien administrés à un échantillon de quatre-vingt (80) personnes prélevés parmi les acteurs impliqués dans la gestion des projets de la Mairie. La taille et la technique de choix de l'échantillon varient d'un groupe à un autre comme l'indique le tableau suivant :

Tableau n°5: Composition et taille de l'échantillon

Segment de la population étudiée	individus ciblés			Techniques d'échantillonnage
	Nbre Total	Nbre d'enquêtés	(% dans l'échantillon)	
Personnel de la DPDL	4	4	5%	Exhaustif
Dirigeants de Projets Communaux	25	20	25%	Choix raisonné
Bénéficiaires	76	56	70%	Choix raisonné
Taille de l'échantillon	-	80	100%	-

Sources : Données de notre enquête, Djougou 2012

B- Centre d'intérêt du questionnaire

Le questionnaire est conçu en rapport avec les problèmes spécifiques identifiés dans la présente étude. Les questions sont formulées de façon à donner des réponses spécifiques permettant de vérifier les hypothèses. Un exemplaire de ce questionnaire figure en annexe N° 7 du présent document.

C- Technique de dépouillement

A la fin de la collecte des données, nous allons procéder à un dépouillement manuel sur la base d'une feuille de dépouillement conçue pour chaque question. Les traitements des données quantitatives se feront au moyen de tableur Excel et les différents taux cohérents dans nos résultats seront cumulés grâce à la formule suivante :

$$\frac{\text{Nombre de réponses}}{\text{Nombre total d'enquêtes}} \times 100$$

D- Outils statistiques de présentation des données

Les résultats de nos enquêtes seront présentés à base des tableaux statistiques à trois colonnes afin de simplifier la lecture et l'analyse des données.

Paragraphe 2: Approches théoriques retenues

Dans la dimension théorique, nous allons présenter la théorie retenue pour la résolution de chaque problème et fixer les seuils de décision pour la vérification de nos hypothèses.

I- Choix théorique lié au problème de la prise en compte insuffisante des outils de suivi

A- Présentation de la théorie retenue

L'approche théorique qui a été retenue pour étudier le problème de la prise en compte insuffisante des outils à considérer pour un suivi est celle issue de la formation en Suivi/Evaluation des Plan de Sécurité Alimentaire ; Mali, Bamako, 2009, relative aux outils à prendre en compte dans le suivi.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la prise en compte insuffisante des outils de suivi

Au nombre des causes susceptible d'être à la base de ce problème, nous pensons retenir toute causes qui réunirait le pourcentage le plus élevé.

II- Choix théorique lié au problème de l'absence du suivi du processus axé sur les activités

A- Présentation de la théorie retenue

La théorie retenue sur ce problème est également celle issue de la formation en Suivi-Evaluation des Plans de Sécurité Alimentaire ; Mali, Bamako, 2009 déjà signalée dans la revue de littérature.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence du suivi du processus axé sur les activités

En supposant que le poids total des items est égal à 100% et, considérant le nombre de causes capables d'expliquer ce problème qui est trois, le poids moyen serait alors égal à 33,33%. Ainsi nous retiendrons comme seuil de décision, toute cause ayant un poids supérieur ou égale à 33,33%.

III-Choix théorique lié au problème de l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi

A- Présentation de la théorie retenue

Pour résoudre ce problème, nous retiendrons la théorie de Tom Barton CRC, 1997. Cette théorie affirme que Les principales méthodes de collecte de données comprennent : l'observation, des interviews individuelles et des discussions de groupe.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse lié à l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations

Au nombre des trois causes susceptibles d'être à la base de ce problème, nous allons retenir toute cause qui réunirait le pourcentage le plus élevé.

La méthodologie de recherche étant connue, dans le troisième et dernier chapitre de notre étude, il sera question d'abord la collecte et la présentation des résultats de l'étude, puis la vérification des hypothèses de recherche et enfin les solutions envisagées sans oublier les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE 2^{ème}

COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES, DIAGNOSTIC ET SOLUTIONS POUR LE RENFORCEMENT DU DISPOSITIF DU SUIVI-EVALUATION DES PROJETS/PROGRAMMES DE LA MAIRIE DE DJOUGOU

SECTION 1 : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Dans cette section, nous développerons en premier lieu les différentes étapes de la réalisation des enquêtes (paragraphe1) et en second lieu, la vérification des hypothèses de recherche (paragraphe2).

Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données

Avant de présenter les résultats de l'enquête, il convient d'abord de passer en revue l'étape de la préparation à la réalisation de l'enquête.

I- Préparation, réalisation et difficultés de l'enquête

Avant la mise en œuvre de tout projet, il faut un temps de préparation pour s'assurer de la réussite. C'est dans le but de minimiser les risques d'échec liés à l'enquête que nous avons estimé nécessaire de consacrer un temps pour la préparation.

A- Préparation et réalisation de l'enquête

1. Préparation

Dans le souci d'obtenir le plus d'informations possibles relatives à notre thème de recherche, une minutieuse et judicieuse préparation de l'enquête s'est imposée. A cet effet, la collecte a été réalisée sur la base d'un questionnaire et d'un guide d'entretien. En vue d'avoir de bons outils de collecte de données et de faciliter la compréhension aux enquêtés, notre questionnaire a été corrigé après des phases de pré-test et après avis des personnes ressources (Maîtres de stage et de mémoire,...).

2. Réalisation de l'enquête

L'obtention des données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils fiables pour la collecte des informations dont on a besoin. Pour ce faire, nous avons réalisé deux types d'enquêtes : l'une interne et l'autre externe. L'enquête interne est une étude qualitative qui a été réalisée auprès des personnes directement concernées par les problèmes à résoudre. A cet effet, nous avons utilisé un guide d'entretien administré à une partie du personnel de la mairie, plus ou moins concernée par les problèmes en résolution. L'enquête externe a été réalisée auprès de la population bénéficiaire (les conseillers de village ou de quartier, les

conseillers communaux, les CA, les représentants des communautés bénéficiaires des projets communaux).

B- Difficultés et limites de l'enquête

Toute œuvre aussi bonne soit-elle connaît des limites ou des difficultés. Notre enquête comporte des difficultés et des limites.

1. Difficultés rencontrées

Dès la réalisation de nos enquêtes nous avons compris que les attentes de la mairie par rapport aux résultats de nos recherches étaient vraiment grandes surtout pour le personnel directement concerné (la DPDL en général et le C/SPSE en particulier). En dépit de cet engouement du personnel de la mairie autour de notre travail de recherche, les difficultés rencontrées dans la réalisation de notre enquête sont multiples. Elles étaient dues principalement au défaut de compréhension de l'intérêt de notre étude par les communautés bénéficiaires, aux difficultés de communication entre nous et les enquêtés analphabètes et dans une moindre mesure, à une tendance à la politisation de toute action en direction des populations. Certains enquêtés nous ont même sollicité une rémunération pour se rendre disponibles à nos questions ; ce qui avait pour effet de passer plus de temps qu'il n'en fallait sur nos questionnaires dans l'objectif de préparer psychologiquement ces derniers à notre entretien. D'autres ont catégoriquement refusé de nous accorder un temps d'entretien.

2. Limites des données recueillies

Nos enquêtes se sont limitées à la commune de Djougou. Aussi, les données sont-elles uniquement recueillies auprès des personnes de la commune de Djougou concernées directement ou indirectement par la gestion des projets communaux. De même, notre enquête n'est pas exhaustive, en dépit de la sélectivité et de la représentativité de la population mère (l'ensemble des acteurs de la gestion des projets communaux). Par ailleurs, l'enquête a été ponctuelle. Toutefois, nous pensons que ces limites ne mettent pas en cause la validité des résultats de nos enquêtes.

II- Dépouillement et présentation des résultats de l'enquête

Les données étant collectées, nous allons procéder à leur analyse en tenant compte de chaque problème spécifique en résolution, afin de vérifier les hypothèses de l'étude et d'établir le diagnostic.

A- Dépouillement et présentation des données par rapport à la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi

Dans le but de déterminer la cause réelle se trouvant à la base de la prise en compte insuffisante des outils de suivi, une série de questions a été posée à nos enquêtés. Les données relatives au questionnaire figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 6 : Répartition des réponses collectées par rapport à la prise en compte insuffisante des outils de suivi-évaluation

Eléments	Nombres de réponses	Fréquences (en %)
Méconnaissance des outils	5	6,25
Méconnaissance de l'utilité des outils	13	16,25
Non-utilisation des outils pour un suivi-évaluation	43	53,75
Autres réponses	19	23,75
TOTAL	80	100

Source : Résultats de notre enquête, décembre 2012.

Du dépouillement des données du tableau, il ressort que 6,25% des enquêtes ont retenu comme cause de la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi-évaluation à la mairie, la méconnaissance de ces outils, 16,25% des enquêtés pensent plutôt que c'est la méconnaissance de l'utilité des outils qui est à la base de ce problème et 53,75% des enquêtes ont trouvé par contre que c'est la non-utilisation des outils pour un suivi-évaluation qui explique ce problème, et enfin 23,75% des enquêtés ont trouvé autres causes. De même, de nos entretiens avec les personnes ressources, il ressort que l'inutilisation des outils

pour un suivi-évaluation explique la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi-évaluation de la mairie de Djougou.

B- Dépouillement et présentation des résultats d'enquête par rapport à l'insuffisance du suivi du processus axé sur les activités

Dans le souci de trouver la véritable cause liée à l'absence de suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie de Djougou, plusieurs questions ont été posées aux enquêtés. Ainsi le tableau suivant récapitule les résultats obtenus.

Tableau n°7: Répartition des résultats d'enquête par rapport à l'insuffisance du suivi du processus axé sur les activités.

Eléments	Nombres de réponses	Fréquences (en %)
Non implication de tous les acteurs	12	15
Insuffisance de matériel	15	18,75
Insuffisance du personnel du SPSE	49	61,25
Autres réponses	4	5
TOTAL	80	100

Source : Résultats de notre enquête de décembre 2012 dans la commune de Djougou

Des résultats obtenus, il observe que 15% des enquêtés estiment que, la non implication de tous les acteurs concernés est à la base de l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie de Djougou ; 18,75 % des enquêtés affirment que l'insuffisance de matériel est à la base de ce problème ; 61,25 % des enquêtés pensent plutôt que c'est l'insuffisance de personnel du SPSE qui explique l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initié par la mairie ; enfin 5 % des enquêtés pensent que l'absence du suivi du processus axé sur les activités est due à d'autres raisons.

Par ailleurs, à l'issue de nos entretiens avec le personnel de la mairie, il ressort que l'insuffisance du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie est due à l'insuffisance de personnel du SPSE.

C- Dépouillement et présentation des résultats d'enquête par rapport à l'Inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations

Afin de déterminer la cause réelle se trouvant à la base de l'inefficacité des opérations de collecte et de traitements des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie, les enquêtés ont été également soumis à des questions dont les données relatives figurent dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°8: Répartition des données par rapport à l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations du suivi-évaluation

Eléments	Nbres de réponses	Fréquences (en%)
Insuffisance de compétence	16	20
Absence de motivation des acteurs impliqués	23	28,75
Manque de moyens financiers	41	51,25
Autres réponses	0	0
TOTAL	80	100

Source : Résultats de notre enquête de décembre 2012 dans la commune de Djougou.

D'après le tableau, on constate que 20% des enquêtés attestent que l'insuffisance de compétence est à la base de l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations ; 28,75 % pensent plutôt que c'est l'absence de motivation des acteurs impliqués dans la gestion des projets qui soutient ce problème et 51,25 %

des enquêtés trouvent que c'est le manque de moyen financier qui est à l'origine de ce problème.

Par ailleurs, à l'issue de nos entretiens avec le personnel de la mairie, il ressort que l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi-évaluation des projets et programmes initiés par la mairie est due au manque de moyen financier.

Paragraphe 2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Il s'agit pour nous ici, d'apprécier le degré de validité des hypothèses à partir de l'analyse des résultats de nos enquêtes.

I- Vérification des hypothèses

Il sera question ici d'identifier la cause qui explique le plus le problème spécifique concerné.

A- Degré de vérification de l'hypothèse liée à la prise en compte insuffisante des outils de suivi-évaluation

En référence au seuil de décision précédemment fixé, on retiendra toute cause ayant le pourcentage le plus élevé. Des résultats de nos enquêtes, il révèle que 6,25% des enquêtés ont retenus comme cause de la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi-évaluation, la méconnaissance de ces outils ; 16,25% des enquêtés pensent plutôt que c'est la méconnaissance de l'utilité des outils qui est à la base de ce problème, 53,75% des enquêtes ont trouvé par contre que c'est la non-utilisation des outils pour un suivi-évaluation qui explique ce problème, et enfin 23,75% des enquêtés ont trouvé autres causes.

De ces résultats et des conclusions de nos entretiens avec les personnes ressources sur la question, on peut déduire que l'hypothèse selon laquelle « *la non-utilisation des outils pour un suivi-évaluation des projets/programmes est la cause*

de la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi-évaluation » est confirmée.

B- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'absence de suivi du processus axé sur les activités

Pour cette hypothèse, toute cause ayant un pourcentage supérieur ou égale à 33,33% sera retenue comme réelle. L'analyse des résultats de l'enquête révèle que 15% des enquêtés estiment que l'insuffisance de matériel est à la base de l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie ; 18,75% d'entre eux affirment que la cause explicative de ce problème est la non-implication de tous les acteurs concernés ; 61,25% des enquêtés pensent que l'insuffisance de personnel du SPSE explique l'absence du suivi du processus axé sur les activités. Par contre, 5% ont trouvé autres causes à ce problème. On en déduit donc que l'hypothèse selon laquelle « *l'insuffisance du personnel du SPSE est la cause de l'insuffisance du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie* » est confirmée.

C- Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations

A partir du seuil de décision préalablement fixé, il est prévu de retenir ici toute cause ayant le pourcentage le plus élevé. Des résultats de notre enquête, on constate que 20% des enquêtés prétendent que l'insuffisance de compétence est à la base de l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations ; 28,75% pensent plutôt que c'est l'absence d'enthousiasme des acteurs impliqués dans la gestion des projets qui génère ce problème ; et 51,25% des enquêtés trouvent que c'est le manque de moyens financiers qui est à l'origine de ce problème. On s'aperçoit alors que l'hypothèse selon laquelle « *le manque de moyens financiers est la cause de l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le système de suivi-évaluation des projets/programmes initiés par la mairie* », est confirmée

II- Etablissement du diagnostic de l'étude

La vérification des hypothèses nous a permis d'identifier les causes réelles se trouvant à la base de nos différents problèmes spécifiques. Ceci nous permet de formuler des éléments de diagnostic lié à chaque problème spécifique donné :

A- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1

La confirmation de l'hypothèse n°1 permet d'affirmer que la non-utilisation des outils pour un suivi-évaluation des projets/programmes explique le fait de la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi-évaluation au niveau de la mairie de Djougou.

B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

Partant de la confirmation de l'hypothèse n°2 nous pouvons retenir comme élément de diagnostic ce qui suit : l'insuffisance du personnel du SPSE est à la base de l'absence du suivi du processus axé sur les activités des projets/programmes initiés par la mairie de Djougou.

C- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3

La confirmation de l'hypothèse n°3 permet de retenir que le manque de moyens financiers constitue un handicap pour les phases de collecte et de traitement des informations dans le système de suivi évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou.

Dans le but de remplir les conditions de renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes de la mairie de Djougou, nous nous sommes fixés des objectifs par rapport aux problèmes identifiés. Ainsi, sur la base des éléments de diagnostic établis, nous pouvons maintenant proposer des solutions et leur condition de mise en œuvre. Rappelons-nous que l'objectif général de notre étude est de « *Contribuer au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou.* »

SECTION 2: APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE

Le diagnostic étant déjà établi, il sera question dans cette section, de la proposition des approches de solutions propres à chaque problème spécifique concerné ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1: APPROCHES DE SOLUTIONS

Trouver solution à un problème, c'est identifier les conditions objectives d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème. Il s'agira d'enrayer les insuffisances et de renforcer les atouts.

I- Approches de solutions liées à la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système efficace du suivi

Rappelons que la cause fondamentale de ce problème est la non-utilisation des outils pour un suivi-évaluation des projets de développement. Par outil de suivi on peut voir l'ensemble des attitudes, actes ou documents pouvant nous permettre de suivre la traçabilité de la réalisation d'une activité, d'un projet ou d'un programme ou encore d'un plan. Ainsi l'outil de suivi est l'ensemble formé des visites de terrain, les rapports et autres documents nécessaires, les acteurs impliqués sont la direction du projet, le partenaire technique et financier et quelques fois les bénéficiaires. Pour qu'un suivi des projets/programmes soit efficace, il doit se fonder sur ces outils qui sont des moyens permettant de confirmer certaines informations obtenues à travers le système de collecte et de traitement des informations mis en place. L'éradication de la cause qui est l'inutilisation des outils pour un suivi-évaluation passera par les suggestions ci-après :

- l'élaboration et la mise œuvre d'un plan concerté de réalisation des visites de terrain par projet;
- la recherche et la vérification des informations en complicité avec des partenaires techniques et financiers, des bénéficiaires et les entrepreneurs.

Ces pratiques et sources d'informations permettent au système mis en place d'obtenir des données fiables pour une gestion performante.

II- Approches de solutions au PS2 relatif à l'insuffisance du suivi du processus axé sur les activités

Le suivi des activités est un processus qui permet de savoir en quoi les contributions physiques, les prestations des structures et l'implication des bénéficiaires permettent la réalisation qualitative des activités. Un tel suivi permet de détecter les éventuels problèmes, de réorienter les actions entreprise afin d'améliorer l'efficacité des activités .C'est une méthode qui permet de déceler les faiblesses des plans établis pour éventuellement en améliorer les imperfections. Pour assurer un bon suivi des activités, il faut donc éradiquer la cause qui est à la base de ce problème .pour un bon suivi des activités nous proposons à la mairie une réorganisation de son Service de Planification du Suivi et Evaluation (SPSE) par un renforcement de l'effectif du suivi, en recrutant les personnes ayant les compétences et qualités requises (maitrise des techniques de suivi, dynamisme, sens de l'initiative, ambition, discipline de travail ...) et qui seront prêts à être en contact permanent avec le terrain, mettre à leur disposition des moyens de déplacement et de motivation pour accroître leur potentiel sur le terrain .

III- Approches de solutions relatives au PS3 liée à l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi des projets/programmes de la mairie

La collecte et le traitement des informations visent en général à déterminer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation. Elle doit fournir des informations crédibles et utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions. Ces phases consistent à réunir, analyser et interpréter toutes les données nécessaires pour un examen rationnel des projets/programmes afin d'entreprendre des réorientations si possible, dans le seul but d'atteindre les objectifs préalablement fixés, et d'assurer la vérification des indicateurs. Elles constituent un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures.

La mairie doit donc assurer l'efficacité de ces outils pour une meilleure gestion des projets/programmes, en garantissant les moyens nécessaires à la réalisation de ces phases. Pour asseoir l'efficacité de ces phases très importante nous suggérons à la mairie la mobilisation de fonds nécessaires pour la réalisation d'un projet avant le lancement de la phase d'exécution, la mise à disposition et à temps réel des fonds nécessaires à la réalisation de ces phases de collecte et de traitement des informations, de renforcer sa politique de mobilisation financière auprès des partenaires techniques et financiers.

Par ailleurs, en dehors des solutions liées à chacun des problèmes spécifiques quelques solutions méritent d'être proposées de façon générale. A cet effet, la mairie doit renforcer son dispositif de suivi-évaluation des projets communaux par le recrutement du personnel et renforcement de leur capacité en suivi évaluation. Le SPSE doit organiser et multiplier des contrôles fréquents de terrain. Le SPSE doit élaborer des indicateurs de satisfaction de la population et œuvrer pour une large vulgarisation des résultats dans la commune. La mairie doit prévoir et appliquer une grille de sanctions à tous les niveaux en cas de malversations constatées dans la gestion des projets communautaires. Elle doit par ailleurs encourager les bonnes pratiques dans la gestion des projets communautaires. Il pourra être prévu par exemple un plafond plus élevé de financement pour les communautés ayant conduit de façon satisfaisante un projet communautaire ; Responsabiliser l'Association de Développement Communal (ADC) et les Associations de Développement Villageoise (ADV) dans le suivi-évaluation des projets et programmes locaux et les donner des moyens conséquents. Expliquer, sensibiliser, communiquer sur la Maîtrise d'Ouvrage Délégué (MOD) en direction des différents acteurs du suivi-évaluation des projets (ADC, ADV, CST, C/SPSE, SG, DPDP, DAFE, ...) et clarifier les rôles des divers acteurs sur le terrain dans le suivi-évaluation. Le SPSE doit faire à l'attention du maire, une évaluation hebdomadaire, mensuelle trimestrielle et annuelle,... de l'état du suivi des projets/programmes en cours d'exécution.

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Les solutions ainsi proposées ne peuvent en aucune manière résoudre à elles seules les problèmes évoqués ci-dessus. Il faut en effet, qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leur finalité : ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des suggestions en direction des différents acteurs du développement de la commune

I- Recommandations liées à la mise en œuvre des solutions de la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi

Nous avons proposé pour la résolution de ce problème la conception d'une politique de réalisation des visites de terrain ; la recherche et la vérification des informations auprès des partenaires techniques et financiers et aussi quelque fois auprès des bénéficiaires. Pour la mise en œuvre de ces solutions la mairie devra accroître l'effectif de son personnel et surtout celui du SPSE en faisant des recrutements des personnes qualifiées ; assuré de temps en temps le renforcement des capacités du personnel du SPSE sur les techniques, les outils et les sources de données de suivi ; sensibilisé les acteurs ou dirigeants des projets sur l'utilité et l'importance du suivi et l'évaluation dans une gestion qui se veut performante.

II- Recommandations liées aux solutions relatives à l'insuffisance de suivi du processus axé sur les activités des projets de la mairie de Djougou

L'éradication de ce problème passera par la mise en œuvre de certaines conditions. Ainsi pour la résolution de ce problème, la Mairie va falloir renforcer le personnel du service de la planification du suivi et évaluation (SPSE) ; renforcer les capacités de l'équipe du SPSE par des formations périodique en suivi et évaluation des projets de développement.

III-Recommandations liées aux approches de solutions de l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations

Pour la mise en œuvre de ces solutions, la mairie doit entreprendre des actions génératrices de revenu afin de disposer suffisamment de ressources pour financer les opérations de collecte et de traitement des informations. Pour ce fait elle doit :

- réorganiser de façon efficiente les sources génératrices de revenus,
- œuvrer pour la mise en œuvre effective du parking gros porteur dont le projet est en étude de faisabilité ;
- renforcer la gestion des registres fonciers urbain et rural, des auto-gares de la ville et des marchés communaux pour une meilleure rentabilité.

Par ailleurs, la responsabilisation des bénéficiaires dans le suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie est une étape importante dans le renforcement du dispositif du suivi. En outre, l'initiation des évaluations d'impact des projets/programmes communaux contribuerait à capitaliser les données du suivi et à motiver en plus les acteurs et bénéficiaires des projets dans la bonne conduite du processus de suivi-évaluation.

CONCLUSION GENERALE

Le suivi-évaluation malgré qu'elle soit une technique récente, est d'une importance indéniable dans la mise en œuvre efficace voire efficiente des projets/programmes qu'initie toute entreprise ou organisation. Vu les maux qui minent la mairie de Djougou et vu le rôle important du suivi-évaluation dans le développement communal, nos recherches nous ont permis de retenir que les dispositifs de suivi-évaluation constituent un facteur très important dans la réalisation efficace des dits projets/programmes. C'est dans ce contexte que, la présente étude qui a porté sur le suivi-évaluation nous a permis de relever les difficultés rencontrées par le SPSE dans le processus de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou. Au nombre de ces difficultés on peut citer :

- la prise en compte insuffisante des outils de suivi.
- l'absence du processus du suivi axé sur les activités des projets/programmes ;
- l'inefficacité des phases de collectes et de traitement des informations.

Nous avons proposé des approches de solutions par problème identifié ainsi que les conditions de leur mise en œuvre après une analyse profonde de ces problèmes. A cet effet, il revient au maire de la commune de Djougou et son équipe d'agir dans le sens des propositions faites pour un suivi-évaluation performant.

Une extension de nos recherches sur toutes communes aurait à coup sûr contribué à accroître la qualité scientifique de notre travail de recherche. Mais, compte tenu de nos contraintes (matérielles, informationnelles, temporelles, financières,...) nous n'avons pas pu aller au-delà de la Commune de Djougou. Par ailleurs, le choix de la problématique du renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou, nous a conduits à ignorer deux autres problématiques auxquelles la mairie doit accorder évidemment une attention particulière. Il s'agit notamment de :

- la problématique d'efficacité de la planification,

- la problématique du renforcement de la politique de mobilisation des ressources financières.

Néanmoins, nous sommes certains que l'application de nos approches des solutions permettra évidemment à la mairie de Djougou de parvenir au renforcement de son dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes afin d'atteindre les objectifs du PDC de 2^{ème} génération.

BIBLIOGRAPHIE

Les Ouvrages ou livres :

- 1- AGOSSOU R., (mars 2012) « **Contribution à l'intégration exhaustive des flux de Dons-Projets dans le Budget Général de l'Etat au Bénin** », Mémoire cycle 2 ENAM, 70 pages
- 2- Banque Mondiale (2009) « **Formation en suivi/évaluation des plans de sécurité alimentaire Mali** », Bamako
- 3- BEAUDOUX M., (2008) « **outils de suivi** »
- 4- BOUTNET J-P., (1999) « **L'évaluation est cette appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives** »
- 5- BOURTON T. (1982) « **Directives et surveillance et évaluation** »
- 6- CiRaDeL, (2010) « **Plan de Développement Communal 2011-2015** »
- 7- DAWSON P. (2001) « **Le suivi dans l'exécution des projets** »
- 8- ESTELLA et GAVENTA, (1998) « **Suivi-évaluation participative** »
- 9- Fond pour la promotion des études préalables, étude transversales et évaluation (2002) « **Guide méthodologique** »
- 10- GNANTONOU I. et IDRISOU S., (2011) « **Contribution au renforcement du dispositif du suivi-évaluation des projets programmes de la mairie de Parakou** », Mémoire en Gestion des Projets à ISM-Adonai
- 11- OGUNYI, (2008) « **Mise en place du système de suivi évaluation dans les projets de développement cas du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé** »
- 12- RAIGNOUX R. (1995) « **Quel devenir pour la planification française** » rapport du conseil économique et social du 7 /09/1995
- 13- VALLET G. (2009) « **Technique de suivi** »

Les Cours :

1. AGBLONON P., (Août 2012) « **Cours de suivi-évaluation** », GP2/ENAM2
2. GNIMANSOU M. « **Cours de Planification** », GP2/ENAM2, JUIN 2012
3. HOUINSA D., (Juillet 2012) « **Cours d'exécution de projets** », GP2/ENAM2

LISTE DES ANNEXES

- 1- Organigramme de la mairie de Djougou**

- 2- Tableau de synthèse du PDC (2011-2015) de Djougou**

- 3- Tableau des programmes et projets contenus dans le PDC (2011-2015) de Djougou**

- 4- Fiche du suivi-évaluation du SPSE de Djougou**

- 5- Guide d'entretien à l'endroit des responsables de la gestion du développement de la commune de Djougou**

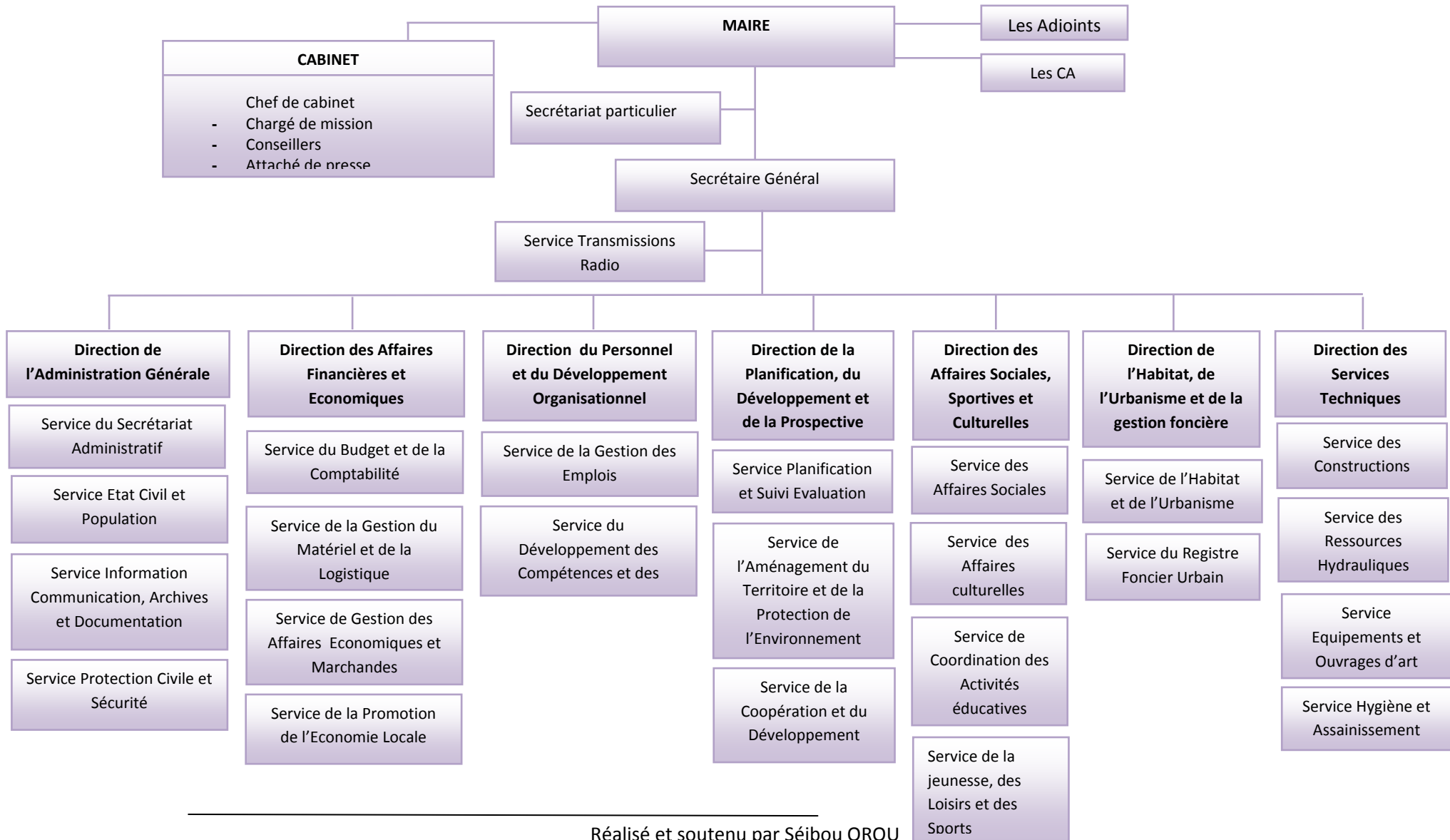
- 6- Questionnaire à l'endroit des bénéficiaires et des dirigeants de projets**

- 7- Carte de présentation de la Commune dans le Département**

- 8- Carte administrative de la Commune de Djougou**

ANNEXE N°1

ORGANIGRAMME DE LA MAIRIE DE DJOUGOU



ANNEXE N°2**Tableau de synthèse du PDC de Djougou (2011-2015)**

OBJECTIF GLOBAL DU PDC : Promouvoir une économie prospère pour un développement humain durable dans un environnement sain	
OBJECTIFS SPECIFIQUES INDICATEURS	RESULTATS ATTENDUS
OS1 : Assurer la sécurité foncière I1 : les grosses agglomérations des Arrondissements sont loties sur au moins 4km ² I2 : Douze PFR sont réalisés I3 : 2000 permis d'habiter sont transformés en titre foncier	R1-1 : Tous les chefs lieux d'Arrondissements sont lotis R1-2 : La commune dispose de Plans Fonciers Ruraux (PFR) R1-3: Les permis d'habiter sont transformés en titre foncier
OS2 : Promouvoir la mécanisation de l'agriculture I2.1 : Nombre d'Agents d'encadrement agricole affectés à Djougou I2.2 : Au moins 2500 agro éleveurs sont formés par an I2.3 : 200 acteurs au moins par an I2.4 : Au moins trois produits sont promus (beurre de karité, galette, riz...) I2.5 : les CPR de Sosso et de Donga sont réhabilités, équipés et fonctionnels	R2.1.1a Commune dispose de personnel d'encadrement agricole en nombre suffisant R2.2 : les techniques de production agro sylvo pastorales et de transformation sont maîtrisées R2.3 : Les produits locaux sont promus 2.4 : les Centres de promotion Agricole sont renforcés
OS3 : Renforcer la capacité de production des acteurs à la base I3.1 : Au moins 24 tracteurs et accessoires acquis I3.2 : la production agricole est augmentée de 10% par an I3.3-le rendement agricole atteint 2t /ha I3.4 : Au moins 2 retenues d'eau sont réalisées I3.5 : Le cheptel a augmenté de 20% d'ici 5ans	R3.1 : La production agro pastorale est accrue R3.2 : L'élevage intensif de volaille et de petits ruminants est développé
OS4 : Désenclaver les zones de production I4.1 : Au moins 30Km de pistes rurales sont en bon état pendant toutes les saisons	R4.1 : la circulation des biens et des personnes est facilitée
OS5 : Créer les conditions favorables aux investisseurs dans le secteur industriel I5.1:Tous les quartiers de la ville de Djougou sont couverts par le réseau électrique I5.2 : Les acteurs du secteur privé sont formés à l'entrepreneuriat	R5.1 : les conditions favorables à la promotion des PME existent
OS6 : Améliorer la couverture forestière I6.1 : 5 ha de terres ont été reboisées par an par arrondissement I6.2 : une forêt communale de 300 ha est créée I6.3 : la couverture forestière s'est accrue d'au moins 15% sur cinq ans	R6.1 : Le couvert forestier s'est densifié R6.2 : La pression sur les ressources forestières a diminué
OS7 : Réduire les conflits entre agriculteurs et éleveurs I7.1 : 30 km de couloirs tracés par an I7.2 : 4KM ² (AIRE) I7.3 : 3 réunions au moins par comité et par an	R7.1 : L'espace pastoral est sécurisé R7.2 : La concertation entre agriculteurs et éleveurs est renforcée

<p>OS8 :Doter la commune d'une politique de gestion des carrières I.8.1 : Existence d'un répertoire actualisé sur les ressources minières de la commune I.8.2 : 50% des sites de ressources minières sont exploités</p>	<p>R8.1 : Les ressources minières de la commune sont connues et exploitées</p>
<p>OS9 : Améliorer la qualité des soins de santé aux populations I9.1:15 UVS/DI/Maternité sont construits et équipés I9.2 : 50% des CSA sont réhabilités I9.3 : Tout le personnel est formé sur l'accueil I9.4 : Réduire le taux de prévalence VIH de 3,2 à 2% I9.5 : 95% des ménages disposent de moustiquaires imprégnées et les utilisent</p>	<p>R9.1 : les infrastructures sont renforcées dans le secteur de la santé R9.2 : les formations sanitaires disposent de personnel qualifié en nombre suffisant R9.3 : l'offre de service est améliorée R9.4 : la lutte contre les MST / VIH est renforcée R9.5 : la fréquentation des formations sanitaires est améliorée</p>
<p>OS10 : Améliorer les services d'approvisionnement en eau potable I10.1 : un second barrage est construit I10.2 :100 FPM et 10 AEV sont réalisés et fonctionnels d'ici à 2015 I10.3: 6puitsmodernes sont transformés en FPM d'ici 2015 I10.4 : une structure d'intermédiation sociale en eau et assainissement de base a contractualisé avec la mairie I10.5 : au moins 95% des points d'eau potable sont gérés suivant la nouvelle approche d'intermédiation sociale I10.6 : la densification du réseau SONEB est passée de 47.208mètres linéaires à 50.200ML</p>	<p>R10.1 : l'eau potable est accessible à tout le monde</p>
<p>OS11 : Améliorer les conditions d'hygiène et d'assainissement I11.1 : 70% des établissements scolaires et des formations sanitaires disposent de : latrines, urinoirs I11.2 : 60% des usagers dans les établissements scolaires sont formés sur l'Hygiène scolaire I11.3 : au moins 95% des vendeuses ont fait leur visite médicale I11.4 : 35% ménages disposent des ouvrages d'assainissement (latrines, puisard, fosse septique, puits perdu) ; les utilisent et les entretiennent correctement I11.5 : 70% des ménages sont abonnés aux structures de pré collecte I11.6 : 95% des quais sont régulièrement vidés I11.7 : au moins 20 modules latrines publiques sont construits I11.8 : 60% des populations ont pris part aux séances de vulgarisation sur le code d'Hygiène publique et sur la loi cadre sur l'environnement I11.9 : un curage des caniveaux est réalisé chaque année I11.10 : 25 580 ML de caniveaux construits d'ici 2015</p>	<p>R11.1 les populations vivent dans un environnement sain</p>
<p>OS12 : Améliorer l'accès à l'éducation de qualité I12.1 : modules de 3 classes plus bureau et magasin par an pour les écoles maternelles et primaires ;1 module de 3 classes par an pour les écoles secondaires I12.2 : 15 modules dégradés sont réfectionnés et équipés en 5ans I12.3 : le taux de scolarisation est porté à 90% d'ici 2015 I12.4 : 5% des écoles sont dotées d'aires de sport aménagées et équipées I12.5 : le nombre de personnes alphabétisé a augmenté de 15% chaque année</p>	<p>R12.1 : le taux de couverture de la commune en école maternelle, primaire et secondaire s'est amélioré R12.2 : le taux net de scolarisation s'est amélioré au bout de 5ans R12.3 : le taux d'alphabétisation au niveau de la commune s'est amélioré</p>
<p>OS13 : Promouvoir l'épanouissement de la jeunesse</p>	<p>R13.1 La commune dispose d'infrastructures adéquates de sport et de</p>

I13.1 : 1 centre des jeunes et de loisir ; 1 centre de lecture publique I13.2 : 3 maisons de jeunes I13.3 : le stade communal est réfectionné I13.4 : les jeunes développent des activités saines de sport et loisir	loisir R13.2 : les infrastructures réalisées sont exploitées et entretenues
OS14 : Promouvoir la culture	
OS15 : Améliorer l'accès des populations aux sources d'énergie moderne I15.1 : Le nombre d'abonnés de la SBEE a augmenté d'au moins 50% d'ici 2015. I15.2 : Tous les centres de santé périphériques sont éclairés à l'énergie solaire	R15.1 : L'énergie électrique de la SBEE est étendue aux quartiers périphériques des grandes agglomérations. R15.2 : Les populations rurales ont accès à l'énergie solaire et autres sources d'énergie moderne renouvelable.
OS16 : Améliorer la sécurité publique I14.1 : 1 matériel roulant par structure de sécurité ; I : Personnel renforcé I14.2 : 1 recensement des chasseurs brigadier est organisé I14.3 : tous les chasseurs brigadiers sont formés I14.4 : un cadre de concertation des chasseurs existe et fonctionnel	R14.1 : les forces de sécurité publique sont renforcées en personnel et matériels de travail R14.2 : les chasseurs brigadiers locaux sont réorganisés R14.3 : la collaboration entre la population et les FSP, les élus locaux est améliorée
OS17 : Améliorer l'organisation et le fonctionnement des services communaux I16.1 : Quatre bâtiments administratifs sont réfectionnés. I16.2 : Deux nouveaux bâtiments administratifs sont construits et équipés. I16.3 : Un manuel de procédures administratives, financières et techniques est élaboré et mis en œuvre. I16.4 : Chaque année un plan de communication locale est élaboré et mis en œuvre au moins à 80%. I16.5 : Au moins un agent communal est recruté par an.	R16.1 : Les services communaux disposent de cadre de travail et de moyens adéquats. R16.2 : Les services communaux sont bien fonctionnels.
OS18 : Renforcer les capacités des élus et du personnel communal I17.1 : Au moins deux formations par an sont dispensées aux élus locaux. I17.2 : Au moins deux formations par an sont dispensées aux agents communaux. I17.3 : Par an au moins un agent est inscrit à une formation diplômante.	R17.1 : Les capacités des élus locaux et du personnel communal sont renforcées
OS19 : Participer avec d'autres communes à la mise en place d'établissements publics de coopération intercommunale I18.1 : Au moins un EPCI est créé et fonctionnel. I18.2 : Au moins trois conventions de partenariat sont signées avec des villes étrangères	R18.1 : La commune de Djougou est en intercommunalité avec d'autres. R18.2 : La commune de Djougou est en jumelage avec des villes étrangères autres qu'Evreux.
OS20 : Accroître le niveau de mobilisation des ressources propres I19.1-Le taux de recouvrement des recettes fiscales et non fiscales est croissant et est d'au moins 75% chaque année	R19.1 : Le niveau de recouvrement des recettes fiscales et non fiscales s'est amélioré
OS21 : Organiser l'urbanisation et aménager le territoire communal I20.1 : Les lotissements effectués suivent les normes I20.2 : Les places publiques sont identifiées et aménagées	R20.1 : Les grandes agglomérations de la Commune sont loties R20.2 : Le territoire communal est aménagé
OS22 : Renforcer les infrastructures socio collectives	
OS23 : Promouvoir l'utilisation des matériaux locaux de construction	
OS24 : Valoriser le potentiel touristique et promouvoir l'artisanat local	R22.1 : Les sites touristiques sont mis en valeur et rentabilisés

R22.1 : 1 accord obtenu R22.2 : Existence d'une mutuelle d'épargne et de crédit fonctionnelle R22.3 : 1 foire communale par an	R22.2 : les capacités techniques et financière des artisans locaux sont renforcées R22.3 : les produits artisanaux sont promus
OS25 : Augmenter les capacités et conditions d'accueil de la ville de Djougou I23.1 25% d'accroissement des investissements I23.2 : 3 sites aménagés	R23.1 : Les investissements en hôtellerie se sont accrus
OS26 : Aménager les pistes rurales I4.2 : au moins deux pistes (30KM) sont ouvertes ou réhabilitées par an	
OS27: Construire des équipements marchands I21.1 : Au moins une infrastructure marchande est construite chaque année I21.2 : Au moins une infrastructure socioéconomiques est entretenue et sécurisée chaque année I4.3 : Les activités de transports en commun, de marchandises et de taxi-moto sont réorganisées	R21.1 : La couverture de la commune en infrastructures marchandes en bon état est améliorée ;
OS28: Améliorer la position des femmes et minorités au sein des instances de prise de décisions I24.1Le taux de représentativité des femmes dans les instances de décision est passé à 20 % en 2013	R24.1 : Les femmes et les groupes vulnérables sont de plus en plus responsabilisés dans les instances de prise de décisions.
OS29 : Renforcer les capacités économiques des femmes et autres groupes vulnérables. I25.1 : Au moins 25% des GF et groupes mixtes équipés. I25.2 :100 cas sociaux sont assistés par an soit 30.000 FCFA en moyenne par personne	R25.1 : Les capacités économiques des femmes et autres groupes vulnérables sont améliorées. R25.2 : la prise en charge des cas sociaux s'est améliorée
OS30 : Créer et animer un cadre de concertation genre au niveau communal I26.1 : Un arrêté communal portant création et fonctionnement du cadre de concertation existe	R26.1 : Le cadre de concertation genre est fonctionnel

Source : PDC (2011-2015) de Djougou.

ANNEXE N°3

Tableau des programmes et projets contenus dans le PDC (2011-2015)

A l'étape de la programmation sept programmes d'actions ont été formulés et contiennent pour l'ensemble (29) projets à mettre en œuvre sur les cinq années d'exécution du PDC comme l'indique le tableau suivant :

Programmes	Projets	Coûts estimés (F CFA)
P1. Autosuffisance/sécurité alimentaire et de promotion de l'industrie	P1.1 Sécurisation foncière	120 500 000
	P1.2 Renforcement de la capacité de production des acteurs à la base	206 250 000
	P1.3 Promotion de la mécanisation agricole	484 500 000
	P1.4 Désenclaver les zones de production	75 000 000
	P1.5 Création de conditions favorables au développement de l'industrie	255 000 000
Total P1.		1 141 250 000
P2. Aménagement et gestion durable des ressources naturelles	P2.1 Amélioration de la couverture forestière	37 000 000
	P2.2 Prévention et gestion des conflits entre agriculteur et éleveur	23 000 000
	P2.3 Aménagement et de règlementation des carrières de la commune	3 000 000
Total P2.		63 000 000
P3. Facilitation d'accès des populations aux services	P3.1 Amélioration de la qualité des soins de santé aux populations	243 000 000

Programmes	Projets	Coûts estimés (F CFA)
sociaux de base	P3.2 Amélioration des services d'approvisionnement en eau potable	1633 000 000
	P3.3 Amélioration des conditions d'hygiène et d'assainissement	618 000 000
	P3.4 Amélioration des conditions d'accès à l'éducation de qualité	408500 000
	P3.5 Appui à la promotion de l'épanouissement de la jeunesse	130 000 000
	P3.6 Promouvoir la culture	36 000 000
	P3.7 Amélioration de la sécurité publique	51 000 000
	P3.8 Amélioration de l'accès aux sources d'énergie moderne	16 000 000
Total P3.		3 135 500 000
P4. Amélioration de la gouvernance / démocratie locale et promotion de la coopération décentralisée	P4.1 Amélioration de l'organisation et du fonctionnement des services communaux	205 000 000
	P4.2 Renforcement de la capacité des élus et du personnel communal	45 000 000
	P4.3 Participation avec d'autres communes à la mise en place d'établissements publics de coopération intercommunale	170 000 000
	P4.4 Accroissement du niveau de mobilisation des ressources propres	61 225 000
Total P4.		481 225 000
P5. Programme d'aménagement communal	P5.1 Urbanisation et aménagement du territoire communal	150 000 000
	P5.2 Renforcement des infrastructures socio collectives	200 000 000

Programmes	Projets	Coûts estimés (F CFA)
	P5.3 Promotion de l'utilisation des matériaux locaux de construction	30 000 000
Total P5.		380 000 000
P6. Amélioration des performances de l'économie locale	P6.1 Valorisation du potentiel touristique et promotion de l'artisanat local	36 500 000
	P6.2 Augmentation des capacités et conditions d'accueil de la ville de Djougou	25 000 000
	P6.3 Aménagement des pistes rurales	1 150 000 000
	P6.4 Construction des équipements marchands	276 500 000
Total P6.		1 489 000 000
P7. Promotion de l'équité genre et de la protection sociale	P7.1 Promotion des actions genres sensibles et de protection sociale	18 600 000
	P7.2 Création et animation du cadre de concertation genre	3 500 000
Total P7.		22 100 000
Coût des programmes du PDC		6 712 057 000
Coût actualisé (3%/an inflation) à partir de 2012		6 913 418 710
Suivi – évaluation du PDC (1%)		67 120 570
COÛT GLOBAL DU PDC		6 779 177 570
Contrepartie locale à mobiliser		942 624 530
Ressources extérieures nécessaires		5 856 973 470

Source : Plan de Développement Communal (PDC) de Djougou, période de 2011 à 2015

ANNEXE N°4**FICHE DU SUIVI-EVALUATION DES PROJETS AU SPSE**

N°	Activités	Indicateurs de performance	Chronogramme	Acteurs	Réalisation	%Réalisé	Ecart	Causes
1								
2								
3								
4								
5								

Source : Service de Planification et de Suivi-Evaluation

ANNEXE N°5

GUIDE D'ENTRETIEN A L'ENDROIT DES RESPONSABLES DE LA GESTION DU DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNE DE DJOUGOU

Cet entretien est élaboré dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des projets à l'ENAM. Il vise à recueillir des informations sur la gestion des projets contenus dans le Plan de Développement de la Commune (PDC) de Djougou.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous le plus sincèrement possible. Nous vous assurons que les données recueillies seront confidentielles et utilisées uniquement dans le cadre de la rédaction de notre mémoire.

NOM et Prénom(s) :-----

Titre (profession) :-----

QUESTIONS

- 1) Que savez-vous des outils appropriés du suivi-évaluation des projets de développement ?

- 2) Les outils de suivi-évaluation des projets de développement peuvent-ils varier d'une commune à une autre ?

- 3) Que savez-vous du suivi du processus axé sur les activités ?

4) Comment doit être un système de suivi-évaluation des projets de développement ?

5) Quels sont les éléments constitutifs d'un système de suivi-évaluation des projets de développement ?

6) Que savez-vous de la collecte et du traitement des informations ?

7) En quoi consiste la collecte des informations ?

8) En quoi consiste le traitement des informations collectées ?

9) Quelles sont les actions à retenir ou à mettre en œuvre pour une bonne collecte et un meilleur traitement des informations ?

Fin

ANNEXE N°6

QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DES BENEFICIAIRES ET DES GESTIONNAIRES DE PROJETS

Cet entretien est élaboré dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des projets à l'ENAM. Il vise à recueillir des informations sur la gestion des projets contenus dans le Plan de Développement de la Commune (PDC) de Djougou.

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous le plus sincèrement possible. Nous vous assurons que les données recueillies seront confidentielles et utilisées uniquement dans le cadre de la rédaction de notre mémoire.

NOM et Prénom(s) :-----

Titre (profession) :-----

QUESTIONS

- 1) Les outils appropriés (visites de terrain, les rapports d'activité, ...) au suivi-évaluation des projets de développement sont-ils utilisés ?

- 2) Les outils de suivi-évaluation des projets de développement peuvent-ils varier d'une d'un projet à un autre ?

- 3) Que savez-vous du suivi du processus axé sur les activités ?

4) Les acteurs tels que les PTF, les Bénéficiaires et les dirigeants de projets s'impliquent-ils dans la mise en œuvre des outils de suivi des projets ?

Direction de projet* : OUI NON

Bénéficiaires* : OUI NON

PTF* : OUI NON

Nota Bene : *Répondre en cochant la case du "OUI" ou du "NON" au niveau de chaque acteur.

Si non, pourquoi ?-----

5) La commune a-t-elle un système (dispositif) de suivi-évaluation des projets communaux ? Si non pourquoi ? Si oui, lequel ?

6) Combien de personnes sont impliquées dans le processus de suivi axé sur les activités ?

7) Ce nombre est-il suffisant ? OUI NON

Si non pourquoi ?

8) Combien de personnes estimez-vous qu'un système de suivi-évaluation doit comporter pour être performant ?

9) Est-ce que la mairie prévoit un budget spécial pour le suivi-évaluation des projets qu'elle exécute ? OUI NON

Si non pourquoi ?

10) Si oui, ce budget est-il disponible à temps ?

11) Ce budget est-il suffisant pour les tâches à réaliser par le SPSE ?
OUI NON

Si non pourquoi ?

12) Existe-t-il des primes pour la collecte et le traitement des informations ?

OUI NON

Si non pourquoi ?

Fin

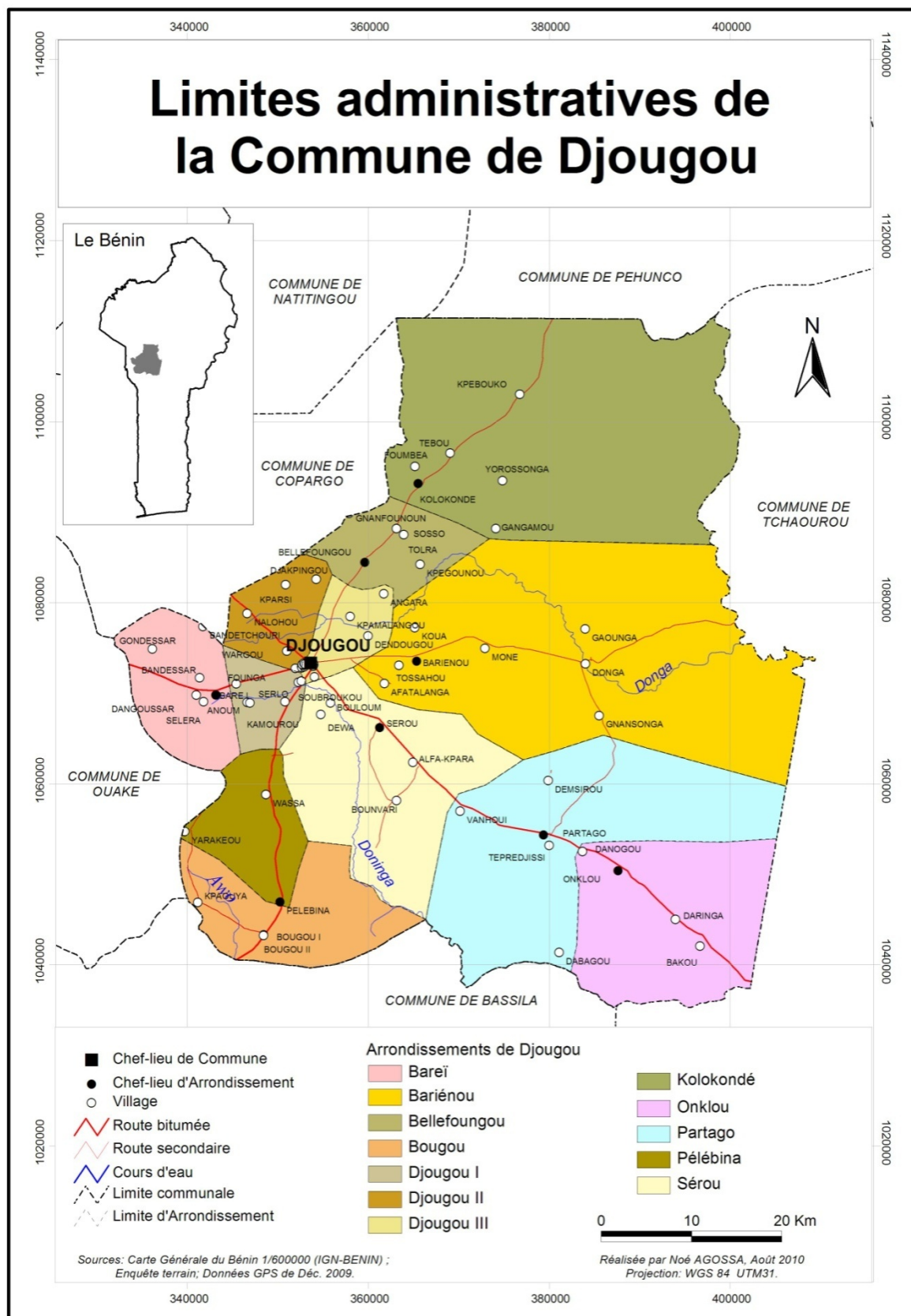
ANNEXE N°7

Figure1 : Carte de localisation de la commune de Djougou dans le Département de l'Atacora-Donga



ANNEXE N°8

Figure2: Carte administrative de la Commune de Djougou



TABLES DES MATIERES

TITRES	Pages
<i>IDENTIFICATION DU JURY</i>	<i>i</i>
<i>DECLARATION D'ENGAGEMENT</i>	<i>ii</i>
<i>DEDICACES</i>	<i>iii</i>
<i>REMERCIEMENTS</i>	<i>iv</i>
<i>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>v</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i>	<i>vii</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i>	<i>viii</i>
<i>GLOSSAIRE DE L'ETUDE</i>	<i>xi</i>
<i>RESUME</i>	<i>x</i>
<i>SOMMAIRE</i>	<i>xi</i>
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique	3
Section 1 : Cadre de réalisation de l'étude et observations de stage	4
<i>Paragraphe 1</i> : Présentation de la mairie de Djougou	4
I -Description de la mairie de Djougou	4
A - Présentation de la commune de Djougou	4
B -Organisation et fonctionnement de la mairie	5
II -Présentation du cadre physique de l'étude : SPSE de la mairie de Djougou	10
<i>Paragraphe 2</i> : Etat des lieux sur les activités du SPSE de la mairie de Djougou	11
I -Etat des lieux sur les activités du SPSE	11
A - La recherche de financement nécessaire pour la réalisation des projets/programmes	11
B - La planification du suivi-évaluation au SPSE	12
C - Le suivi évaluation des projets/programmes de la mairie	14
II -Inventaire des atouts et des problèmes de l'état des lieux	16
A -Inventaire des atouts	16
B -Inventaire des problèmes	16
SECTION 2 : Ciblage de la problématique	18
<i>Paragraphe 1</i> : Choix et spécification de la problématique	18
I -Choix de la problématique	18
A -Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts : problématiques possibles	18

B-Choix de la problématique	20
Paragraphe2: Spécification et séquences de résolution de la problématique choisie	22
I-Spécification de la problématique	22
II- Séquences de résolution de la problématique	23
Chapitre 1^{er} : Conception et mise en application du cadre théorique et méthodologique du renforcement du dispositif de suivi-évaluation de la mairie	24
Section 1 : Cadre théorique de base	25
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord	25
I-Objectifs et hypothèses de l'étude	25
A-Objectifs de l'étude	25
B-Hypothèses de l'étude	27
II-Tableau de bord de l'étude	30
Paragraphe2: Revue de littérature	32
I-Contributions antérieures sur le problème général lié à la faiblesse du dispositif de suivi-évaluation	32
II-Contributions antérieures sur les problèmes spécifiques	38
A-Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 lié à la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi	38
B-Contributions antérieures sur le problème spécifique n°2 lié à l'insuffisance de suivi du processus axé sur les activités	40
C-Contributions antérieures sur le problème spécifique n°3 lié à l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations	41
Section 2 : Choix de la méthodologie de l'étude	43
Paragraphe 1 : Méthode empirique choisie	43
I-Objectif et cadre de l'enquête	43
A-Objectif de l'enquête	43
B-Cadre de l'enquête et population cible	44
II-De l'échantillonnage aux outils de présentation des données	44
A-Echantillonnage	44
B-Centre d'intérêt du questionnaire	45
C- Technique de dépouillement	45
D-Outils statistiques de présentation des données	45
Paragraphe 2 : Approches théoriques retenues	46
I-Choix théorique lié au problème de la prise en compte insuffisante des outils de suivi	46
A-Présentation de la théorie retenue	46

B-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à la prise en compte insuffisante des outils de suivi	46
II-Choix théorique lié au problème de l'absence du suivi du processus axé sur les activités	46
A-Présentation de la théorie retenue	46
B-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'absence du suivi du processus axé sur les activités	46
III-Choix théorique lié au problème de l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi	47
A-Présentation de la théorie retenue	47
B-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse lié à l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations	47
Chapitre 2^{ème} : Collecte et analyse des données, diagnostic et solutions pour le renforcement du dispositif du suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie	48
Section 1 : Collecte et analyse des données	49
Paragraphe 1 : Mobilisation, dépouillement et présentation des données	49
I-Préparation, réalisation et difficultés de l'enquête	49
A-Préparation et réalisation de l'enquête	49
B-Difficultés et limites de l'enquête	50
II-Dépouillement et présentation des résultats de l'enquête	51
A-Dépouillement et présentation des données par rapport à la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi	51
B-Dépouillement et présentation des résultats d'enquête par rapport à l'insuffisance du suivi du processus axé sur les activités	52
C-Dépouillement et présentation des résultats d'enquête par rapport à l'Inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations	53
Paragraphe2: Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	54
I-Vérification des hypothèses	54
A-Degré de vérification de l'hypothèse liée à la prise en compte insuffisante des outils de suivi-évaluation	54
B-Degré de vérification de l'hypothèse liée à la prise en compte insuffisante des outils de suivi-évaluation	55
C-Degré de vérification de l'hypothèse liée à l'inefficacité des phases de collecte et de traitement des informations	55
II-Etablissement du diagnostic de l'étude	56
A-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°1	56
B- Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°2	56

C-Elément de diagnostic lié au problème spécifique n°3	56
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre	57
Paragraphe 1 : Approches de solutions	57
I-Approches de solutions liées à la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système efficace du suivi	57
II-Approches de solutions au PS2 relatif à l'insuffisance du suivi du processus axé sur les activités	58
III-Approches de solutions au PS3 relatif à l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations dans le processus de suivi des projets/programmes de la mairie	58
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées	60
I-Recommandations liées à la mise en œuvre des solutions de la prise en compte insuffisante des outils caractéristiques d'un système de suivi	60
II-Recommandations liées aux solutions relatives à l'insuffisance de suivi du processus axé sur les activités des projets de la mairie de Djougou	60
III-Recommandations liées aux approches de solutions de l'inefficacité des opérations de collecte et de traitement des informations	61
CONCLUSION GENERALE	62
BIBLIOGRAPHIE	64
LISTE DES ANNEXES	65
ANNEXE N°1 : Organigramme de la mairie	66
ANNEXE N°2 : Tableau de synthèse du PDC (2011-2015) de Djougou	67
ANNEXE N°3 : Tableau des projets/programmes contenus dans le PDC	71
ANNEXE N°4 : Fiche du suivi-évaluation des projets/programmes au SPSE	74
ANNEXE N°5 : Guide d'entretien	75
ANNEXE N°6 : Questionnaire d'enquête	77
ANNEXE N°7 : Carte de localisation de la commune Djougou	80
ANNEXE N°8 : Carte administrative de la commune de Djougou	81
TABLE DES MATIERES	82