

République du Bénin

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université d'Abomey -Calavi



ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

(E.N.A.M)

MEMOIRE DE FORMATION AU CYCLE II POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME D'ADMINISTRATEUR EN GESTION DES PROJETS

OPTION

FILIERE

MANAGEMENT

GESTION DES PROJETS

ANNEE ACADEMIQUE
2009-2010

LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DU MINISTERE DE
L'URBANISME DE L'HABITAT DE LA REFORME FONCIERE ET
DE LA LUTTE CONTRE L'EROSION CÔTIERE :
DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTION

Réalisé par :

Franck Pierre Elognissè TOBOSSOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Patrick AMOUSSOU-GUENOU
DPP/ MUHRFLEC

Directeur de mémoire :

M. Modeste GNIMASSOU
Enseignant à l'ENAM

Février 2011

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : M. William COMLAN

MEMBRE : M. Yves CHIDIKOFAN

DECLARATION D'ENGAGEMENT

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS LES MEMOIRES.**

**CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS**

DEDICACE

Louant et rendant grâce au Tout-Puissant pour sa grandeur et ses bienfaits, je dédie ce mémoire à ma feuie grand-mère paternelle Anne-Marie TOBOSSOU née DOVONOU qui, de son vivant, a consenti d'énormes sacrifices pour sauvegarder ma vie et mon avenir

Grand-maman, que ton âme trouve en cette œuvre le fruit de tes nombreuses peines pour moi , qu'elle en soit comblée et s'en réjouisse davantage en tant qu'acte de témoignage de ma profonde gratitude et en tant qu'œuvre devant assurer ta postérité.

Merci, merci, infiniment merci pour tout ce que tu m'as fait.

Repos éternel à ton âme.

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire est le résultat d'un effort collectif que je tiens sincèrement à saluer en remerciant chaleureusement tous ceux qui y ont contribué.

Je tiens cependant tout particulièrement à distinguer ceux sans qui ce mémoire n'aurait pas abouti.

Il s'agit de prime abord, de mon directeur de mémoire, Monsieur Modeste GNIMASSOU, enseignant à l'ENAM, l'artisan principal de ce mémoire, celui qui a supervisé la présente œuvre avec un sens aigu de responsabilité et d'harmonisation des idées. Son achèvement témoigne de l'aboutissement heureux de ses multiples sacrifices, de l'énergie considérable qu'il y a consacrée, de sa détermination qui, l'honorant, était indispensable pour mener à bien ce mémoire. Il mérite largement l'hommage qu'au nom de la famille TOBOSSOU, je tiens à lui rendre ici pour le sens du travail bien fait qu'il m'a inculqué. Infiniment merci. Que les vertus célestes veillent vivement sur ses actions et donnent du succès à ses entreprises quotidiennes.

Je formule ensuite mes sincères remerciements à Monsieur Patrick AMOUSSOU-GUENOU, le Directeur de la Programmation et de la Prospective du MUHRFLEC.

A Monsieur Epiphane SOUDONOU, le chef de la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE), j'exprime ma profonde gratitude. Il n'a, en effet, ménagé aucun effort à m'écouter et à répondre promptement à mes préoccupations.

Je me dois de remercier sincèrement :

- le personnel de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) avec à sa tête le Directeur ;

- le corps professoral pour l'encadrement et la qualité de la formation ;
- le personnel de la CSE notamment : Mme Léonide BIDI et Messieurs Judicaël MISSIHOUN-SOSSA, Youssouf TANDA, Augustin VIKPODJEHOUN, Xavier TOVIHO, Marcellin ACCLOMBESSI ;
- tous les honorables membres de Jury qui ont accepté d'apprécier ce travail afin de l'améliorer. Je reste persuadé que vos remarques, critiques et suggestions constituent des apports pour parfaire le mémoire.

Je tiens à remercier chaleureusement M. Antoine C. SAVY qui constitue pour moi une grande référence. Ma profonde gratitude à vous pour les nombreux soutiens financiers et moraux.

Mes mots de remerciement vont également aux Mesdames et Messieurs Martine ZOTTO AHOGNON, Léa AHOGNON, Farès S. V. TOBOSSOU, Antoine TOLEGBANON, Faustin AGBOCAME, Pierrette ZOKPATCHE, Jérôme GBEHOU, Martine KOUASSI Casimir TOGBA, Romain GOUHOUEDE, Alimi DEMBA-DIALLO et Prudence DAHODEKOU pour leurs soutiens moraux, financiers et matériels.

Mes sincères remerciements à la :

- famille TOBOSSOU, particulièrement Louis TOBOSSOU, Symphorien TOBOSSOU, Athanase TOBOSSOU, Agnès TOBOSSOU, et Richard TOBOSSOU ;
- famille LIMA, particulièrement Colette LIMA ;
- famille KOUDJEDON, particulièrement Vincent KOUDJEDON.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	: Agence Canadienne pour le Développement International
ADO	: Arbre des objectifs
ADP	: Arbre des problèmes
AFH	: Agence Foncière et de l'Habitat
AGETIP	: Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public
AGETUR	: Agence d'Exécution des Travaux Urbains
ARNP	: Agence de Réhabilitation de Porto-Novo
CPSP	: Conduite Pragmatique du Suivi de Projet
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
DDHU	: Direction Départementale de l'Habitat et de l'Urbanisme
DGHC	: Direction Générale de l'Habitat et de la Construction
DGURF	: Direction Générale de l'Urbanisme et de la Réforme Foncière
DLEC	: Direction de la Lutte contre l'Erosion Côtière
DPM	: Direction de la Promotion des Métiers
DPP	: Direction de Programmation et de la Prospective
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	: Direction des Ressources Humaines
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
EPAC	: Etablissement Public d'Aménagement de l'Agglomération de Cotonou
FIDA	: Fonds International pour le Développement Agricole
FLEC	: Fonds de Lutte contre L'Erosion Côtière
FNH	: Fonds National de l'Habitat
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
IGN	: Institut Géographique National

MUHRFLEC : Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

PACD : Programme Administration Centrale et Décentralisée

PAGU : Programme d'Appui à la Gestion Urbaine

PCC : Plan de Consommation de Crédit

PGUD : Programme de Gestion Urbaine Décentralisée

PHC : Programme Habitat et Construction

PIP : Programme d'investissement Public

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PPM : Plan de Passation des Marchés

PTA : Plan de Travail Annuel

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

SA : Secrétariat Administratif

SAF : Secrétariat Administratif et Financier

SCT : Service de la Coopération Technique

SEPS : Service des Etudes Prospectives et des Stratégies

SGM : Secrétariat Général du Ministère

SIGFIP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

SPSE : Service de Programmation et du Suivi-Evaluation

SSD : Service de la Statistique et de la Documentation

SSE : Système de Suivi-Evaluation

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I : Liste des tableaux

Titres	Pages
Tableau I : Liste des tableaux.....	x
Tableau II : Regroupement des faiblesses par centre d'intérêt....	19
Tableau III : Tableau de Bord de l'Etude	32
Tableau IV : Echantillonnage de la population mère	46
Tableau V : Répartition des enquêtés suivant l'appréciation de l'évaluation des indicateurs d'effets et d'impacts des projets/programme.....	52
Tableau VI : Répartition des enquêtés suivant les raisons justifiant les difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes	53
Tableau VII : Répartition des enquêtés suivant les avis en matière du suivi d'une formation en suivi-évaluation	54
Tableau VIII : Répartition des enquêtés suivant les raisons justifiant le défaut de formation en suivi-évaluation des projets/programmes.....	55
Tableau IX : Répartition des enquêtés suivant l'appréciation de l'évaluation des projets/programmes inscrits au PIP..	56
Tableau X : Répartition des enquêtés suivant les raisons justifiant les difficultés d'évaluer les effets et impacts de projets/programmes	57
Tableau XI : Répartition des enquêtés suivant l'appréciation portée sur le système de suivi-évaluation	58
Tableau XII : Tableau de synthèse de l'étude sur le système de suivi-évaluation du MUHRFLEC	60

Source : Notre étude de 2010

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Activité : Actions entreprises ou travaux menés en vue de produire des réalisations spécifiques.

Efficacité : La mesure dans laquelle un résultat de développement est réalisé au moyen des interventions. La mesure dans laquelle un programme ou projet réalise les résultats prévus, c'est-à-dire les buts, effets et produits, et contribue aux effets.

Efficience : Transformation optimale d'apports en produits.

Enquête : Collecte systématique d'information auprès d'une population définie, généralement par le jeu d'entretiens ou de questionnaires appliqués à un échantillon d'unités de population (particuliers, bénéficiaires, adultes).

Évaluateur : Personne qui intervient à tous les stades de l'évaluation, de la définition du mandat et de la collecte et analyse des données à la formulation des recommandations et à la prise de mesures correctives ou à l'introduction d'améliorations.

Evaluation : Elle est définie, selon PNUD, comme une opération limitée dans le temps visant à évaluer systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès de programmes et projets en cours et achevés.

Évaluation à mi-parcours : Type d'évaluation effectuée au cours de l'exécution d'un projet ou programme. Elle vise essentiellement à évaluer les progrès accomplis, tirer les premières conclusions en vue de la gestion du programme ou projet et formuler des recommandations pour la suite des opérations. Elle porte sur les questions opérationnelles ainsi que sur la performance et permet de dégager les premiers enseignements.

Évaluation d'impact : Type d'évaluation axée sur l'impact ou les résultats globaux à plus long terme, intentionnels ou non, d'un programme ou effet.

Évaluation de la performance : Évaluation extérieure ou auto-évaluation par unités de programme, qui supposent le suivi d'effets, programmes, projets ou particuliers, des études, des rapports de fin d'année et de fin de projet, des évaluations institutionnelles ou études spéciales.

Evaluation des résultats : Elle consiste à comparer les résultats atteints et les résultats définis par les objectifs initiaux de l'action. Cette évaluation prend en compte :

- la mesure de l'écart entre le prévu et le réalisé, au plan quantitatif ;
- la différence de nature entre les réalisations prévues et celles obtenues, au plan qualitatif

Evaluation des effets : Elle est, selon F3E, un regard porté sur l'interaction entre l'action et la population.

Evaluation des projets : Selon le FIDA, elle est définie comme un examen systématique et aussi objectif que possible d'un projet prévu, en cours ou achevé. Elle a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et les décisions futures. Enfin l'évaluation des projets vise en général à déterminer l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation. Elle doit fournir des informations crédibles et dégager des enseignements crédibles destinés à aider les partenaires dans leurs décisions.

Indicateur : Il peut être défini comme une variable quantitative ou qualitative qui permet d'évaluer de manière simple et fiable la réalisation, le changement ou la performance.

Impact d'une action de développement : Il est défini selon le F3E comme la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des

groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement.

Indicateur d'effet : Il est selon le PNUD, un indicateur présentant deux composantes, une base de référence et un objectif. La situation précédant un programme ou activité est la référence, point de départ du suivi des résultats. La situation escomptée à la fin de l'opération est l'objectif.

Indicateur d'impact : Il peut être défini, selon F3E, comme un signe vérifiable et mesurable qui, par comparaison à une référence (ou une norme), permettent de porter une appréciation sur les critères d'évaluation.

Plan de Travail Annuel (PTA) : Planification détaillée des activités et des tâches spécifiques dans un espace, ainsi que des moyens requis pour leur mise en œuvre au cours d'une année.

Projet : Il est défini, selon Jean Louis MULLER, comme un ensemble d'actions à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et qui comporte un début et une fin. La définition de l'objectif à atteindre et la formule de mission précise sont extrêmement importantes dans la mesure où elles conduisent obligatoirement à l'existence d'un contrat entre celui qui réalise et celui à qui le projet est destiné.

Résultat : Changement descriptible ou mesurable amené par une relation de cause à effet. Le résultat à court terme (au terme d'une action ou d'une activité) est appelé.

Suivi : Selon le PNUD, le suivi est défini comme une fonction continue visant essentiellement à donner aux responsables et principales parties prenantes, un retour d'information régulier et de premières indications concernant les progrès ou l'absence de progrès dans la réalisation des effets visés. Il s'agit de suivre l'exécution ou la situation par rapport au projet ou attente sur la base de normes prédéterminées.

Suivi-Evaluation : Combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir des informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet et à la satisfaction des objectifs d'interactions entre les différents niveaux d'exécution.

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

RESUME

Le Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière (MUHRFLEC) dont la vision est de « **contribuer à l'émergence du Bénin par l'amélioration de la qualité de vie dans les établissements humains sur du foncier sécurisé** » s'est assigné pour objectif principal d'« **améliorer le cadre de vie des populations et de contribuer à la réduction de la pauvreté au Bénin** ». L'atteinte de cet objectif nécessite la définition d'un certain nombre de stratégies et la disponibilité de ressources pour leur mise en œuvre.

Pour percevoir les difficultés qui minent le système de suivi-évaluation (SSE), nous avons fait un état des lieux. Nous en avons dégagé les forces et faiblesses du SSE. L'analyse des faiblesses a amené à l'identification de deux grandes problématiques dont l'une a fait l'objet de notre étude qui a pour thème : « Le système de suivi-évaluation du MUHRFLEC : diagnostic et approches de solution ».

Ce thème est développé à travers un objectif général et deux objectifs spécifiques. En adéquation avec ces objectifs, deux hypothèses ont été formulées.

La vérification de ces hypothèses est faite à travers une approche méthodologique basée sur la collecte et l'analyse des données pour déboucher sur l'établissement du diagnostic de la situation étudiée. A cet effet, nous avons ciblé les coordonnateurs de projets/programmes du MUHRFLEC et leurs collaborateurs, les points focaux et les agents de la CSE.

L'analyse des données issues de l'enquête a révélé que les hypothèses émises sont toutes vérifiées. Le diagnostic a été établi et nous avons suggéré des solutions et des recommandations pour faciliter la mise en œuvre des solutions à l'effet de contribuer à l'éradication des causes qui sont à la base des problèmes identifiés pour avoir un système de suivi-évaluation efficace.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

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

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

Paragraphe 1 : Présentation du MUHRFLEC

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Section 2 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

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

CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, causes et hypothèses de recherche

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude (TBE) et revue de littérature

Section 2 : Méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Approche théorique

Paragraphe 2 : Dimension empirique

CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES, APPROCHES DE SOLUTION ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Collecte et analyse de données

Paragraphe 1 : Organisation des enquêtes et difficultés rencontrées

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des résultats d'enquête et vérification des hypothèses

Section 2 : Approches de solution et conditions de mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approches de solution

Paragraphe 2 : Recommandations

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS

L'obtention du diplôme sanctionnant la fin de la formation en "Gestion des Projets" au cycle II de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) est subordonnée à la rédaction d'un mémoire à la suite d'un stage pratique de trois (3) mois dans une structure dont les activités sont compatibles avec la formation reçue. Il s'agit au fait pour nous élèves, à cette étape de la formation, de mettre en pratique les différentes notions reçues afin de raffermir nos aptitudes et de développer des réflexes adéquats pour notre reconnaissance en tant que produit de l'ENAM.

C'est ainsi que nous avons fait notre stage à la Cellule de Suivi-Evaluation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière (MUHRFLEC). Nous y avons identifié deux grandes problématiques à savoir :

- la problématique de l'inefficacité du système de suivi-évaluation du MUHRFLEC ;
- la problématique de la gestion non performante des projets/programmes du MUHRFLEC.

Nous avons porté notre dévolu sur la première problématique pour les raisons suivantes. D'abord, nous sommes dans l'ère de la gestion axée sur les résultats et orientée vers l'impact, ce qui traduit que les acteurs de la mise en œuvre des projets/programmes doivent autant s'intéresser aux effets et à l'impact des projets/programmes qu'à leurs résultats. Mais, dans les budgets-programmes du ministère et les fiches signalétiques des projets, les indicateurs d'effets et d'impact des projets/programmes ne sont pas renseignés. Cette situation a attiré notre attention. Et du coup, nous nous sommes demandé comment le ministère pourrait, dans ces conditions, atteindre les objectifs fixés. Pour ce faire, il apparaît

nécessaire que le MUHRFLEC oriente son système de suivi-évaluation dans le sens du renseignement des indicateurs d'effets et d'impact des projets/programmes. C'est ainsi que nous avons choisi de travailler sur le thème : « Le système de suivi-évaluation du MUHRFLEC : diagnostic et approches de solution ».

Introduction

La République du Bénin accorde aujourd'hui une importance capitale à la gestion urbaine et en fait un centre d'intérêt par rapport au bien-être social et surtout à la réduction de la pauvreté. A cet effet, le Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière (MUHRFLEC) s'est assigné la mission suivante « élaborer et assurer la mise en œuvre de la politique et des stratégies de l'Etat en matière d'urbanisme, de réforme foncière, d'assainissement urbain, de voirie urbaine, de mobilité urbaine, d'habitat, de construction, de cartographie, de cadastre et de lutte contre l'érosion côtière ». Sa vision est de « contribuer à l'émergence du Bénin par l'amélioration de la qualité de vie dans les établissements humains sur du foncier sécurisé ». Le MUHRFLEC a pour objectif d'« améliorer le cadre de vie des populations et de contribuer à la réduction de la pauvreté au Bénin ». Dans le souci de rationaliser l'utilisation de l'enveloppe budgétaire mise à sa disposition, le MUHRFLEC, à l'instar des autres ministères du Bénin, a défini un certain nombre de stratégies et s'est inscrit dans le processus de gestion axée sur les résultats (GAR) à travers l'élaboration du budget-programme dont la mise en œuvre a nécessité la création de la cellule de suivi-évaluation consacrée par l'arrêté n°2007-1331/MUHRFLEC/DC/SGM/DPP/SA du 2 janvier 2007. En effet, L'utilité du système de suivi-évaluation est de contribuer à la réalisation des objectifs fixés. Le système de suivi-évaluation vise à mieux apprécier l'évolution des projets/programmes en faisant ressortir les progrès réalisés et les insuffisances à corriger en vue d'une meilleure efficacité et efficience.

Dans l'exercice des activités de suivi-évaluation des projets et programmes, les points focaux rencontrent des difficultés qui ne favorisent pas l'atteinte de l'objectif du ministère. Il s'agit notamment des difficultés de renseigner et d'évaluer les indicateurs d'effets et d'impact des projets/programmes, et de celles

relatives à l'évaluation des projets/programmes inscrits au PIP. Ces difficultés expriment la quasi impossibilité pour MUHRFLEC qui s'est inscrit dans le processus de la GAR d'atteindre son objectif affirmé dans la mesure où l'objectif du ministère est indubitablement la manifestation des effets et impacts de ses différents projets et programmes. Par ailleurs, l'importance de ces difficultés amène à poser les questions suivantes : quel système a-t-on mis en place au MUHRFLEC pour suivre et évaluer les projets et programmes ? Quelles sont les forces et les faiblesses de ce système ? Quelles améliorations faut-il apporter à ce système pour le rendre plus efficace et permettre au ministère d'atteindre son objectif ?

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons jugé utile de réaliser une étude sur le thème : « **Le système de suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière(MUHRFLEC) : diagnostic et approches de solution** ».

Le présent sujet de recherche permettra d'identifier les facteurs entravant le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MUHRFLEC à l'effet de proposer des approches de solution.

Il s'articule autour de trois chapitres :

- Le premier présentera le cadre institutionnel de l'étude, les constats et le ciblage de la problématique ;
- le deuxième s'occupera du cadre théorique et de la méthodologie de l'étude ;
- et le troisième exposera l'analyse des données, les approches de solutions et les recommandations pour l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets /programmes.

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

Ce chapitre aborde la présentation du cadre institutionnel de l'étude et la restitution des observations de stage dans sa section 1, et dans sa section 2, le ciblage de la problématique.

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

Il est question dans cette section, de présenter le MUHRFLEC, de restituer les observations de stage, de procéder au choix de la problématique et d'indiquer la vision globale de sa résolution.

Paragraphe 1 : Présentation du MUHRFLEC et de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

A- Présentation du MUHRFLEC

Conformément aux dispositions du décret n°2007-447 du 02 octobre 2007, le Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre de la politique et des stratégies de l'Etat en matière d'urbanisme, de réforme foncière, d'assainissement urbain, de voirie urbaine, de mobilité urbaine, d'habitat, de construction, de cartographie, du cadastre et de lutte contre l'érosion côtière. A cet effet, le Ministère est chargé de :

- l'initiation et la conduite de toutes réflexions et études devant concourir à la définition de la politique nationale et à la mise en œuvre des stratégies et actions relatives à ses domaines de compétence ;
- l'élaboration et le contrôle du respect des normes techniques et de réglementation dans tous les domaines de sa compétence ;
- l'assistance aux collectivités locales dans la conception, l'organisation et la gestion des activités relevant des domaines de sa compétence ;
- la planification, l'organisation, le suivi et le contrôle de toutes les actions de ses domaines de compétence visant l'amélioration du cadre de vie des populations ;
- l'organisation et la promotion des métiers et professions liés à l'urbanisme, à l'aménagement, au bâtiment et aux travaux publics ;

- le suivi de la mise en œuvre des conventions internationales et régionales relatives à ses domaines de compétence.

Dans le cadre de l'accomplissement de sa mission, le Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière s'appuie sur les structures ci-après :

- la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) : elle constitue la pièce maîtresse du processus de mise en place du Cadre de Dépenses à Moyen Terme. A cet effet, elle est chargée :
 - ✓ de coordonner l'élaboration du budget – programme et du budget annuel du ministère en collaboration avec la DRFM ;
 - ✓ d'accompagner le Ministre à la conférence budgétaire ; de centraliser les données de base des secteurs et les traiter aux fins de l'actualisation et du suivi des politiques et des stratégies sectorielles ;
 - ✓ d'appuyer la programmation des actions à moyen et long terme de mise en œuvre des politiques, stratégies et projets des secteurs de l'urbanisme, de l'habitat, du foncier et de la lutte contre l'érosion côtière ;
 - ✓ de fournir les informations sur les opportunités de financement extérieur à toutes les directions techniques et organisations sous tutelle ;
 - ✓ de suivre les dossiers de programmes et projets relatifs à la coopération technique bilatérale et multilatérale ;
 - ✓ d'organiser les évaluations mensuelles de l'exécution des activités et du programme d'investissements des directions techniques et organismes sous tutelle et en faire la synthèse au Ministre ;

- ✓ de suivre et d'évaluer périodiquement les actions réalisées par le ministère par rapport aux objectifs fixés dans la planification sectorielle et par rapport aux objectifs de la politique économique et de développement du Gouvernement ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) ; elle est chargée :
 - ✓ d'évaluer continuellement les besoins en personnel du Ministère et de ses services déconcentrés ;
 - ✓ de gérer rationnellement et de façon efficiente le personnel à travers les demandes de recrutement, la programmation, la formation et le suivi de la carrière ;
 - ✓ de coordonner la gestion des personnels du Ministère y compris des organismes sous tutelle et ce, dans le respect des règles et statuts en vigueur ;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) chargée :
 - ✓ de gérer les finances et le matériel de tous les services du Ministère ;
 - ✓ d'engager, liquider et ordonnancer les dépenses du Ministère ;
 - ✓ d'étudier et programmer les moyens matériels et financiers nécessaires à l'exécution des actions du Ministère ;
 - ✓ de centraliser les besoins matériels et financiers de tous les services ainsi que des achats et la maintenance ;
 - ✓ de gérer le stock de matériels et de fournitures ;
 - ✓ d'élaborer le projet de budget du Ministère en collaboration avec la DPP, les directions techniques et les organismes sous tutelle.
- Le Secrétariat Général du Ministère (SGM) : il est chargé :

- ✓ d'assurer la pérennité de la mémoire administrative ainsi que le bon fonctionnement administratif du ministère ;
- ✓ d'exécuter les instructions du Ministre et veiller entre autres à la centralisation de la documentation ;
- ✓ de rédiger ou faire rédiger tous les documents nécessaires au bon fonctionnement des structures du ministère.

Ces structures travaillent avec des Directions Techniques Nationales qui sont les structures opérationnelles à compétences spécifiques du Ministère dont certaines, en raison du volume d'activités dont elles ont la charge, sont organisées en Directions Générales. Ce sont :

- la Direction Générale de l'Urbanisme et de la Réforme Foncière (DGURF) ;
- la Direction Générale de l'Habitat et de la Construction (DGHC) ;
- la Direction de la Lutte contre l'Erosion Côtière (DLEC) ;
- la Direction de la Promotion des Métiers (DPM).

Par ailleurs, en vue de faciliter ses interventions à la base, le ministère dispose des représentations au niveau des départements. Ce sont les Directions Départementales de l'Habitat et de l'Urbanisme qui, constituent des Directions Techniques déconcentrées du Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière. Elles assurent toutes les fonctions dévolues au Ministère au niveau des départements.

Sont placés sous la tutelle du Ministre de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière, les Organismes ci-après :

- l'Institut Géographique National (IGN) ;
- le Fonds de Lutte contre l'Erosion Côtière (FLEC) ;
- le Fonds National de l'Habitat (FNH) ;
- l'Agence pour la Réhabilitation de la Ville de Porto-Novo (ARPN) ;

- l'Etablissement Public d'Aménagement de l'agglomération de Cotonou (EPAC) ;
- l'Agence Foncière pour l'Habitat (AFH).
- l'Agence de la Réhabilitation de la Cité Historique d'Abomey (ARCHA)

Les attributions, l'organisation et le fonctionnement des Organismes sous tutelle sont ceux prévus par leurs statuts respectifs. Lesdits statuts sont adoptés par décret pris en Conseil des Ministres.

La DPP étant notre lieu de stage, nous avons jugé utile de la présenter à travers sa mission et sa composition.

B- Présentation de la DPP

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est une direction centrale du MUHRFLEC dont les attributions, l'organisation et le fonctionnement sont régis par l'arrêté n°0011/MUHRFLEC/DC/SGM/DPP/SA du 01 février 2008. Elle a pour mission, la planification stratégique, l'élaboration des programmes et projets, la mobilisation des financements, la centralisation des informations relatives à la gestion des programmes et projets en cours d'exécution ainsi que leur suivi-évaluation.

A ce titre, elle est chargée de :

- collecter, traiter, analyser, et publier les données statistiques relatives aux domaines d'activités du Ministère ;
- identifier et faire exécuter, en collaboration avec les structures techniques du Ministère, les études sectorielles nécessaires ;
- veiller à l'adéquation des projets et programmes avec les politiques et les stratégies sectorielles retenues par le Ministère ;
- promouvoir l'intégration de l'approche genre dans les politiques, projets, programmes et activités du Ministère ;

- coordonner la programmation et le suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère ;
- participer aux tournées de contrôle et de suivi physique des projets et aux visites de chantiers initiées par les structures du Ministère ;
- suivre les dossiers relatifs à la coopération bilatérale et multilatérale ;
- assurer les relations avec tout organe de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi sur le plan national ;
- élaborer les divers rapports d'exécution périodiques des budgets programmes du Ministère en collaboration avec toutes les Directions impliquées dans l'exécution du budget programme ;
- animer et assurer le Secrétariat Permanent du Comité de Suivi, de coordination et d'Orientation du Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD).

Pour atteindre sa mission, la DPP dispose en son sein des services et d'un Comité de Direction. Les services sont au nombre de six (06) à savoir :

- le Secrétariat Administratif (SA) ;
- le Service Administratif et Financier (SAF) ;
- le Service des Etudes Prospectives et des Stratégies(SEPS) ;
- le Service de la Coopération Technique (SCT) ;
- le Service de la Statistique et de la Documentation (SSD) ;
- le Service de la Programmation et du Suivi-Evaluation (SPSE).

Le Comité de Direction quant à lui est formé du Directeur, du Directeur Adjoint, des Chefs Services et du représentant du personnel.

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Nous avons, dans le cadre de ce travail, effectué outre la revue documentaire, des rencontres d'échanges avec le personnel de la CSE et les points focaux des directions techniques pour nous imprégner des pratiques en suivi-évaluation et des supports de collecte de données existants. Cela nous a permis de faire l'état des lieux sur les faiblesses et les forces du système de suivi-évaluation.

A- Présentation du Mécanisme de suivi-évaluation au sein du MUHRFLEC

La nouvelle démarche introduite par la réforme budgétaire est une démarche de performance signifiant qu'une attention accrue doit être accordée à la qualité des dépenses publiques. Ainsi, le suivi-évaluation occupe une place de choix en matière de gestion axée sur les résultats. Le suivi des différentes actions exécutées doit donc être effectué sur la base d'un système fonctionnel de suivi-évaluation que les ministères doivent mettre en place en leur sein.

Le MUHRFLEC ayant défini un certain nombre de stratégies et s'étant inscrit dans le processus de la GAR à travers l'élaboration du budget-programme, produit chaque année la tranche annuelle du budget-programme triennal glissant. La mise en œuvre du budget-programme a nécessité la création de la cellule de suivi-évaluation. Le système de Suivi-Evaluation mis en place au MUHRFLEC fonctionne suivant trois paliers à savoir :

- la cellule de suivi-évaluation logée à la DPP composée d'un Chef de la cellule, d'un Planificateur, d'un Statisticien, d'un Secrétaire, d'un Financier, d'un Gestionnaire de projet, d'un Personnel de soutien (deux au plus) ;
- les sous-cellules de programmation et de suivi-évaluation composées des points focaux des structures concernées par la mise en œuvre de chaque programme ;
- les points focaux de programmation et de suivi-évaluation dans toutes les directions techniques.

Les bureaux de la CSE sont encombrés par des cartons, documents, appareils photocopieurs et matériels informatiques non fonctionnels. Le niveau d'éclairage des bureaux est relativement faible, de même que la capacité de refroidissement des climatiseurs qui tombent d'ailleurs souvent en panne. Il s'ensuit que le cadre de travail du personnel de la CSE est inconfortable.

Les différentes structures sus-évoquées fonctionnent à l'aide des outils que sont le chronogramme d'exécution détaillé des activités (Plan de Travail Annuel : PTA), le plan de consommation des crédits (PCC) et le plan de passation des marchés (PPM). A ces outils sont ajoutées des fiches de collecte de données mensuelles et trimestrielles pour le suivi des activités et des outils de mesure de performance des acteurs du système de suivi-évaluation à travers des évaluations annuelles, à mi-parcours et finales. Ainsi, trimestriellement, la DPP élabore des rapports sur l'état d'avancement des projets et programmes inscrits au PIP et des rapports de performance annuels des budgets-programmes triennaux. Somme toute, la politique d'élaboration du budget-programme au MUHRFLEC vient renforcer la capacité des points focaux en matière d'élaboration des outils de planification et d'évaluation des budgets-programmes.

Le MUHRFLEC comprend au total vingt deux (22) directions techniques, dont six (06) déconcentrées, dotées chacune d'un point focal. Ces points focaux qui sont pour la plupart des techniciens en génie civil, des géographes etc, depuis la création de la CSE, n'ont pas été formés en suivi-évaluation faute d'initiatives en la matière. Il s'ensuit alors le problème d'inadéquation du profil des points focaux en matière de suivi-évaluation. En conséquence, ces derniers ne sont pas en mesure d'assurer avec efficacité la fonction de suivi-évaluation. Ils éprouvent par ailleurs des difficultés dans le renseignement des indicateurs, notamment ceux d'effets et d'impacts. Notons en outre que les points focaux n'arrivent pas à formuler des indicateurs pour les résultats intermédiaires, ce qui a pour conséquence, des difficultés de prise en compte dans les rapports trimestriels, des

décisions sur les tendances des indicateurs en fonction des résultats intermédiaires pour améliorer la performance.

La CSE ne dispose pas d'un manuel de procédures pour le suivi-évaluation des projets/programmes. Une étude lancée à cet effet a été infructueuse. Ainsi, les Directions techniques, dans le cadre de la collecte des informations de suivi-évaluation pendant l'exécution des projets et programmes du MUHRFLEC, affectent directement leurs propres agents sur le terrain et recommandent à l'entreprise adjudicatrice de commettre un laboratoire agréé pour le suivi de la qualité des différents matériaux de construction et des études géotechniques éventuelles. Les agents du Ministère sont des techniciens en génie civil ayant pour mission d'assurer le contrôle technique des travaux. Ils forment avec le laboratoire, le corps de contrôle. Ce dernier ne dispose pas de fiche de description des tâches en matière de suivi-évaluation. Leur mission ne s'inscrit que dans le cadre de la vérification de la conformité des travaux aux spécifications techniques des cahiers de charges. Des réunions hebdomadaires et mensuelles tenues sur les chantiers sont sanctionnées par des procès-verbaux dans lesquels sont mentionnés les taux d'exécution physique, les observations et les recommandations formulées à l'encontre de l'entreprise adjudicatrice. Chacune des structures ayant pris part à la réunion reçoit copie du procès-verbal et le contrôle technique transmet le sien à son supérieur hiérarchique. Un pont est créé entre ce dernier et le point focal. En effet, les informations, une fois parvenues au supérieur hiérarchique du contrôleur technique, ne sont pas systématiquement transmises aux points focaux concernés. Il faut d'abord que ces derniers les réclament avec insistance avant de les obtenir. Par ailleurs, les directions techniques, pour collecter des informations peuvent solliciter d'autres directions techniques comme la DDHU ou peuvent procéder par maîtrise d'ouvrage déléguée en collaborant soit avec l'Agence d'Exécution des Travaux Urbains (AGETUR) ou soit avec l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public (AGETIP) ou avec une autre structure agréée. Avec la DDHU ou les agences d'exécution, la procédure de collecte des informations est la même que

celle décrite ci-dessus et le même constat est fait. Enfin, les Directions techniques ne disposent pas suffisamment de moyens financiers et matériels pour organiser des tournées de suivi-évaluation en vue de vérifier les informations transmises aux points focaux. En somme, l'inexistence de manuel de procédures engendre la non responsabilisation des points focaux, des difficultés de collecte, des problèmes de remontée de données et de vérification par les points focaux des informations reçues. Et du coup, l'échéancier de transmission des rapports mensuels et d'élaboration des rapports trimestriels et semestriels n'est pas respecté.

Les cadres de concertation mis en place pour faciliter la circulation de l'information au sein du système du suivi-évaluation ne fonctionnent pas. Ainsi, une fois que l'enveloppe globale est annoncée, les structures techniques du MUHRFLEC n'ajustent pas le niveau prévisionnel des indicateurs de performance initialement définis pour tenir compte des contraintes qu'impose le cadrage global. Ce qui crée un décalage entre les objectifs initiaux et ceux induits par le cadrage. Et du coup, les indicateurs initialement retenus souffrent d'un défaut de pertinence.

Il ressort de ce qui précède que le système d'information mis en place pour le suivi-évaluation se révèle ainsi inadéquat.

Depuis sa création, le MUHRFLEC fonde directement ses actions soit sur les fonctions issues du Décret n° 2007-447 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement des structures, soit directement sur les documents de politique générale, tels que les Orientations Stratégiques de Développement, les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), etc. Cette situation ne permet pas de juger de la pertinence des actions entreprises dans le ministère et leur cohérence d'ensemble. En définitive, les activités opérationnelles du ministère manquent de référence pour d'éventuelles évaluations.

Malgré le cadre normatif bien concis dont dispose le ministère pour l'élaboration des budgets-programmes, il est clairement apparu que le contexte de rigueur et de démarche méthodologique qui caractérise les projets et programmes

du portefeuille de l'Etat varie selon que le projet est financé sur ressources intérieures ou extérieures. Les projets et programmes du budget-programme du MUHRFLEC inscrits au PIP sont initiés par les structures techniques des ministères sous la coordination des DPP. Ces projets ne font pas toujours l'objet d'une étude de faisabilité et les documents supports sont pour la plupart des fiches signalétiques. Par contre, les projets et programmes à soumettre au financement des partenaires et institutions financières font plus l'objet d'une attention particulière. On en déduit que les projets et programmes inscrits au PIP ne sont pas suffisamment documentés, ce qui engendre des difficultés pour leur évaluation.

L'année 2010 a été caractérisée au MUHRFLEC par de sérieuses difficultés de trésorerie liées surtout aux fermetures intempestives du SIGFIP. Cette situation a engendré d'une part des retards dans l'élaboration des monitorings, rapports semestriels d'exécution du budget-programme 2010-2012, et d'autre part, de sérieuses difficultés d'exécution du PIP. En effet, à la date du 30 septembre 2010, l'exécution du PIP a connu un niveau de 50,57% pour les engagements, de 38,55% pour l'ordonnancement et 38,63% pour les décaissements contre respectivement au cours de la même période en 2009, environ 55,83%, 38,50% et 38,74%. Le taux d'exécution physique global du PIP s'élève à 37,07%. Par ailleurs, le budget des Directions techniques n'est pas suffisant pour assurer avec efficacité leur fonction de suivi-évaluation. Les deux tournées de suivi-évaluation prévues pour le PIP 2010 ne sont pas organisées. En somme, la fermeture persistante du SIGFIP a induit le faible taux d'exécution du PIP 2010 et une gestion non efficace des projets/programmes.

B- Inventaire des forces et faiblesses du système de suivi-évaluation

Il découle de l'état des lieux et comprend :

- **L'inventaire des forces**

1. Renforcement de la capacité des points focaux en matière d'élaboration des outils de planification et d'évaluation des budgets-programmes grâce à l'adoption et la mise en œuvre de la politique d'élaboration du budget-programme au MUHRFLEC ;
2. Disponibilité d'informations suffisantes pour évaluer facilement les projets/programmes financés sur ressources extérieures ;
3. Possibilité d'évaluer les budgets-programmes à partir des différents rapports d'exécution des budgets-programmes ;

- **L'inventaire des faiblesses**

1. Ressources matérielles du personnel de la CSE et des points focaux non adéquates;
2. Difficulté de renseigner les indicateurs de performance ;
3. Non renseignement des indicateurs d'effets et d'impact ;
4. Difficulté d'évaluer les effets et l'impact ;
5. Inexistence de normes de performance ;
6. Inexistence dans les rapports trimestriels de décisions sur les niveaux des résultats intermédiaires pour améliorer la performance ;
7. Faible taux d'exécution du PIP 2010 ;
8. Ressources humaines et matérielles non adéquates pour le système de suivi-évaluation ;
9. Inadéquation du système d'information ;
10. Difficulté d'évaluer les projets/programmes inscrits au PIP ;
11. Difficulté de collecte des données ;
12. Faible remontée des informations ;
13. Non respect de l'échéancier de transmission des rapports mensuels ;

14. Inefficacité du système de suivi-évaluation ;
15. Inexistence de plan de formation des points focaux en suivi-évaluation ;
16. Inadéquation du profil des points focaux en matière de suivi-évaluation ;
17. Non responsabilisation des points focaux ;
18. Retard dans l'élaboration des monitorings et rapports semestriels pour l'exercice 2010 ;
19. Faible taux d'exécution des projets/programmes.

La synthèse des éléments de l'état des lieux permet de produire le tableau ci-après :

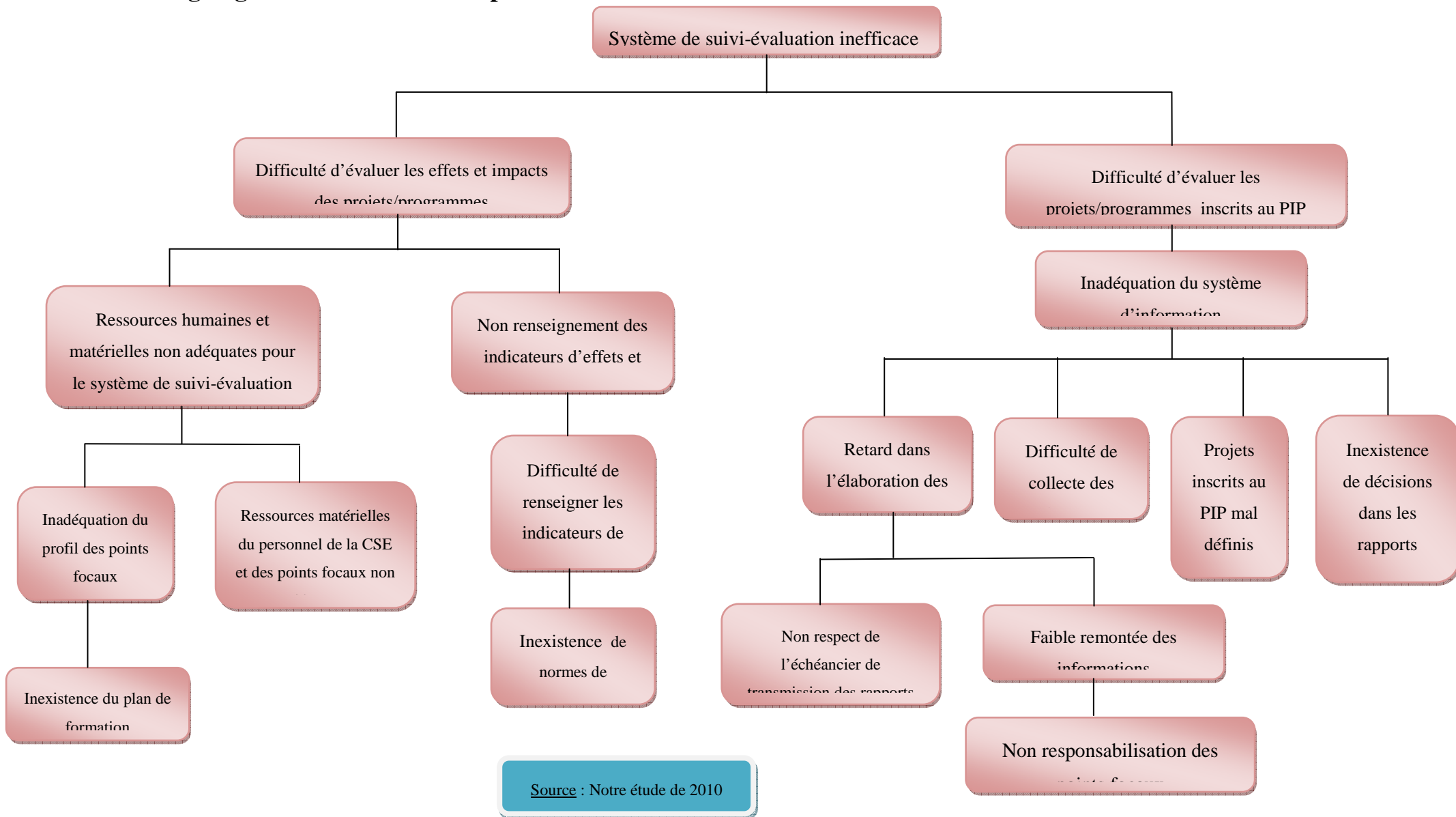
Tableau I : Regroupement des faiblesses par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Faiblesses	Libellés des problématiques
1	Suivi-évaluation des projets/programmes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ressources matérielles du personnel de la CSE et des points focaux non adéquates ; ✓ Difficulté de renseigner les indicateurs de performance ; ✓ Non renseignement des indicateurs d'effets et d'impact ; ✓ Difficulté d'évaluer les effets et l'impact des projets/programmes inscrits au PIP ; ✓ Difficulté de prendre dans les rapports trimestriels, de décisions sur le niveau des résultats intermédiaires pour améliorer la performance ; ✓ Inexistence de normes de performance ; ✓ Ressources humaines et matérielles non adéquates pour le système de suivi-évaluation ; ✓ Inadéquation du profil des points focaux en matière de suivi-évaluation ; ✓ Inefficacité du système de suivi-évaluation ; ✓ Difficulté d'évaluer les projets/programmes inscrits au PIP ; ✓ Difficulté de collecte de données ; ✓ Faible remontée des informations ; ✓ Non responsabilisation des points focaux ; ✓ Inadéquation du système d'information ; ✓ Non respect de l'échéancier de transmission des rapports mensuels; ✓ Inexistence de plan de formation des points focaux en suivi-évaluation ; ✓ Retard dans l'élaboration des monitorings et rapports semestriels pour l'exercice 2010. 	Inefficacité du système de suivi-évaluation.
2	Mise en œuvre des projets/programmes.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Faible taux d'exécution des projets /programmes financés par les PTF; ✓ Faible taux d'exécution du PIP 2010. 	Gestion non performante des projets/programmes.

Source : Notre étude de 2010

De ces informations se dégage l'arbre à problèmes ci-après :

Organigramme N° I : Arbre à problèmes



Source : Notre étude de 2010

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

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Dans le cadre de la réduction de la pauvreté et de l'amélioration du cadre de vie des populations, les différents secteurs du MUHRFLEC à savoir l'urbanisme, l'habitat, la réforme foncière et la protection côtière, offrent un réseau et des services de transport performants et dynamiques. Ils assurent non seulement la sécurité de l'investissement mais contribuent également à la compétitivité de l'économie béninoise, à son intégration régionale et à l'accroissement de la mobilité. Aussi, l'amélioration de la qualité des infrastructures de transports facilite-t-elle les opportunités économiques et l'accès des populations aux services sociaux de base que sont l'éducation, les services de santé, l'eau potable etc.

Le MUHRFLEC a initié trois grands programmes (Programme d'Appui à la Gestion Urbaine (PAGU), Programme Habitat et Construction (PHC) et Programme Administration Centrale et Décentralisée (PACD)) composés chacun de sous programmes et de projets visant pour objectif principal l'amélioration du bien-être social et la contribution à la réduction de la pauvreté. Pour ce faire, il s'est engagé dans le processus de la GAR à travers l'élaboration du budget-programme. Pour atteindre les différents objectifs des programmes retenus dans le budget-programme, il est nécessaire d'installer un système de suivi-évaluation très efficace. En effet, la réussite d'un projet ou programme nécessite un système de suivi évaluation fonctionnel et dynamique. La mise en œuvre de ce système de suivi-évaluation requiert des ressources humaines, matérielles financières et organisationnelles adéquates. Très souvent, en raison de l'insuffisance ou de

la mauvaise organisation des ressources, le système de suivi-évaluation connaît de sérieux dysfonctionnements. Ainsi, de nombreuses difficultés s'observent au niveau du système de suivi-évaluation. Ces difficultés relevées en termes de faiblesses dans la restitution des observations de stage ont été regroupées en deux grandes catégories dans le tableau N°1. La première a fait l'objet de la problématique de l'inefficacité du système de suivi-évaluation. Des difficultés justifiant cette problématique, deux principales ont retenu notre attention à savoir :

- la difficulté de renseigner les indicateurs de performance, notamment ceux d'effet et d'impact, assortie de la difficulté d'évaluer les effets et l'impact des projets/programmes ;
- la difficulté d'évaluer les projets inscrits au PIP.

Ces deux problèmes expriment la quasi impossibilité pour le MUHRFLEC qui s'est inscrit dans le processus de la GAR, d'atteindre son objectif affirmé dans la mesure où l'objectif du MUHRFLEC est indubitablement la manifestation des effets et impacts des différents projets/programmes. En effet, ce système, tel que découvert, ne permet que l'évaluation des interventions à travers les moyens et les réalisations physiques. Alors, pour atteindre son objectif, le MUHRFLEC doit mettre l'accent sur les effets dans les évaluations, parce que ce niveau de résultats révèle plus sur l'efficacité des actions dans la réalisation de changements réels pour le développement. Le système de suivi-évaluation actuellement en place ne permettant pas de renseigner les effets et impacts des projets/programmes, d'évaluer correctement les projets/programmes inscrits au PIP n'est pas axé sur les résultats et orienté vers l'impact, et se révèle par conséquent non efficace.

La seconde catégorie traduit la problématique de la gestion non performante des projets/programmes.

Ces deux problématiques auraient pu faire l'objet d'une étude approfondie afin d'apporter les solutions pouvant contribuer à l'amélioration du fonctionnement du système de suivi-évaluation des projets/programmes de notre structure d'accueil. Mais, nous n'avons retenu qu'une seule problématique, celle axée sur l'inefficacité du système de suivi-évaluation. En effet, quoique nous soyons contraint de porter l'étude sur une seule problématique, nous nous sommes intéressé aux problèmes spécifiques évoqués ci-dessus minant le système de suivi-évaluation et dont la résolution permettra au MUHRFLEC d'atteindre son objectif.

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

La résolution de la problématique spécifiée se fera par la contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes. Ainsi, la résolution de la problématique sera faite à travers les différents problèmes spécifiques sur la base des théories appropriées disponibles.

Pour ce qui concerne le problème spécifique n° 1 à savoir « difficulté d'évaluer les effets et impact des projets/programmes », retenons que le non renseignement des indicateurs d'effets et d'impacts associé à l'inadéquation des ressources humaines et matérielles pour le système de suivi-évaluation constituent un frein pour l'atteinte des résultats de développement. Le système de suivi-évaluation mis en place est alors fondé sur l'évaluation des apports et de l'exécution. Alors qu'aujourd'hui, pour atteindre les objectifs de développement, les structures doivent passer à la culture des performances c'est-à-dire, orienter la gestion des projets/programmes vers les résultats. Pour ce faire, l'approche théorique que nous avons retenue est celle développée d'une part dans le guide du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et d'autre

part, dans le guide pratique de suivi-évaluation des projets du Fonds International de Développement Agricole (FIDA). Selon l'approche du PNUD, les structures doivent aligner le système de suivi-évaluation sur les méthodes de la GAR en permettant la mesure et l'évaluation de la performance afin de gérer les effets et produits, suivre et mesurer l'efficacité des interventions et des stratégies, de même que leurs apports à la réalisation des effets, car des projets efficaces et bien gérés perdent de leur sens s'ils n'aboutissent pas à une amélioration sensible de la situation de développement. Il s'agit d'accorder une grande priorité aux effets grâce à une meilleure mesure des réalisations et une systématisation du suivi et de la communication d'information, surtout que les activités de suivi et d'évaluation favorisent au sein des structures, une culture d'apprentissage, de transparence et de responsabilité. Quant à l'approche du FIDA, il est nécessaire d'utiliser le système de suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact, c'est-à-dire qu'il est essentiel, dans une pratique régulière de suivi et de réflexion critique, de comprendre les raisons des succès et échecs pour orienter les interventions vers un impact maximal. Il est alors question pour nous de voir si toutes ces conditions sont respectées. Nous allons par ailleurs exposer les opinions de certains auteurs sur la nécessité aujourd'hui d'évaluer les effets et impacts des projets de développement.

Quant à l'objectif spécifique n° 2 portant sur la « difficulté d'évaluer les projets/programmes inscrits au PIP », nous pouvons dire que l'inexistence d'études de faisabilité pour les projets inscrits au PIP a engendré l'insuffisance d'informations nécessaires pour leur évaluation. Par ailleurs, la faiblesse du système d'information de la cellule de suivi-évaluation participe aux difficultés d'évaluer les projets/programmes inscrits au PIP. L'approche théorique retenue ici est celle développée dans le guide pratique de suivi et d'évaluation du FIDA. Selon cette approche, pour pouvoir gérer un projet en

l'adaptant progressivement, les responsables de projets et les autres personnes participant à sa mise en œuvre, doivent :

- maîtriser la conception du projet ;
- recueillir et analyser les informations nécessaires à la prise de bonnes décisions ;
- faciliter la réflexion critique avec tous acteurs clefs ;
- négocier les modifications requises.

Donc une bonne conception des projets facilitera leur bonne maîtrise par les points focaux et par conséquent, l'évaluation sera facile à faire. Nous allons alors vérifier la définition des différents projets inscrits au PIP.

Cette vision de résolution sera concrétisée à travers une démarche en dix (10) étapes présentées de la manière suivante :

- fixation des objectifs de la recherche ;
- formulation des hypothèses de travail ;
- construction du tableau de bord de l'étude ;
- revue de la littérature ;
- choix de l'outil de collecte des données ;
- choix de l'outil d'analyse des données ;
- collecte des données ;
- analyse des données ;
- établissement du diagnostic ;
- approches de solution et conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans le présent chapitre, nous allons présenter dans la section 1 les objectifs de l'étude, les causes et les hypothèses (paragraphe 1) puis le tableau de bord de l'étude et la revue de littérature (paragraphe 2). Ensuite, les paragraphes 1 et 2 de la section 2 seront respectivement consacrés à la présentation de l'approche théorique et de la dimension empirique de l'étude.

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de recherche

En vue de bien apprécier les objectifs et hypothèses de recherche, commençons par rappeler les problèmes auxquels nous voulons trouver de solution. Il s'agit du problème général et des problèmes spécifiques.

Problème général : système de suivi-évaluation du MUHRFLEC non efficace.

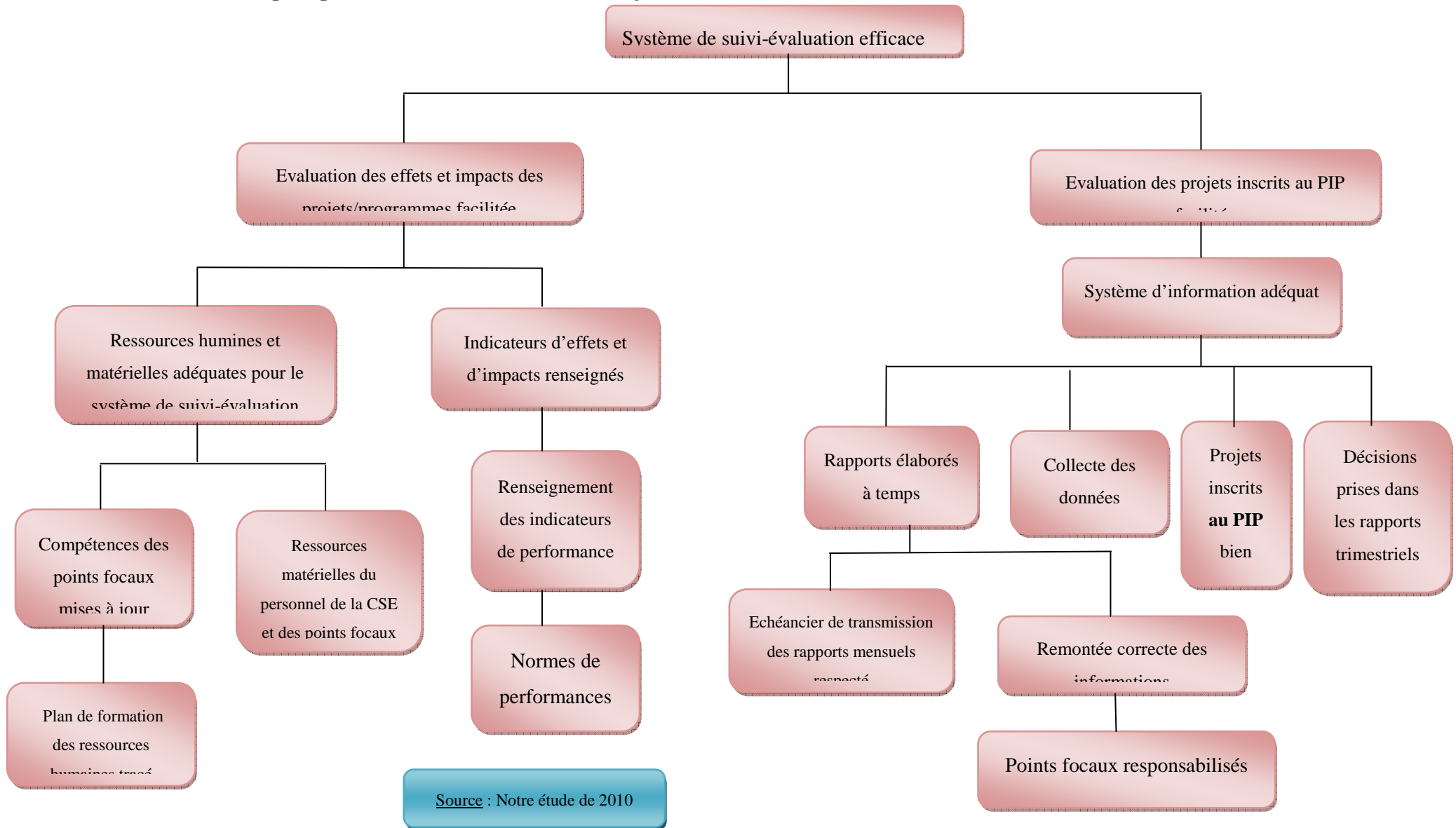
Problème spécifique 1 : difficulté d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes ;

Problème spécifique 2 : difficulté d'évaluer les projets inscrits au PIP.

I-Fixation des objectifs

Les objectifs de recherche étant les préludes à la formulation des hypothèses, leur fixation se fera sur la base de l'arbre des objectifs (ADO) obtenu par transformation de l'ADP.

Organigramme N°II : Arbre des objectifs ADO



Source : Notre étude de 2010

Les objectifs de la présente étude ont été fixés en tenant compte des problèmes à résoudre. On distingue un objectif général et deux objectifs spécifiques.

Objectif général : Contribuer à la recherche de solutions à l'inefficacité actuelle du système de suivi-évaluation du MUHRFLEC

L'atteinte de cet objectif général passera par l'atteinte de certains objectifs spécifiques.

Objectifs spécifiques :

- Réaliser une analyse de profils des acteurs du suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère ;
- Analyser la qualité du système d'information utilisé dans le cadre des projets inscrits au PIP.

Pour atteindre ces objectifs, il faut procéder au test d'hypothèses de recherche formulées à partir des problèmes spécifiques retenus.

II-Causes liées aux problèmes en résolution

Les causes spécifiques n'étant rien d'autres que les manifestations de la cause générale, il n'a pas été utile de déterminer une cause générale qui couvre toutes les causes spécifiques identifiées. Ainsi, nous avons retenu pour :

- **Cause spécifique 1** : les acteurs de suivi-évaluation ne sont pas formés en matière de suivi-évaluation ;
- **Cause spécifique 2** : l'inadéquation du système d'informations.

III-Hypothèses

Eu égard à ce qui précède, les hypothèses suivantes ont été retenues :

- **Hypothèse spécifique 1** : Les difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes s'expliquent par le fait que les acteurs du suivi-évaluation ne sont pas spécialisés en matière de suivi-évaluation ;
- **Hypothèse spécifique 2** : L'inadéquation du système d'information est la cause des difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP.

Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude (TBE) et revue de littérature

I-Tableau de bord de l'étude

Tableau III : Tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		Système de suivi-évaluation non efficace	Contribuer à la recherche de solutions à l'inefficacité actuelle du système de suivi-évaluation du MUHRFLEC	----	----
Niveaux spécifiques		Difficulté d'évaluer les effets et impacts des projets et programmes	Réaliser une analyse de profils des acteurs du suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère	Les acteurs du suivi-évaluation ne sont pas spécialisés en matière de suivi-évaluation	Les difficultés d'évaluer les effets et l'impact des projets et programmes s'expliquent par le fait que les acteurs du suivi-évaluation ne sont pas spécialisés en matière de suivi-évaluation
		Difficulté d'évaluer les projets inscrits au PIP	Analyser la qualité du système d'information dans le cadre des projets inscrits au PIP	Inadéquation du système d'informations	L'inadéquation du système d'information est la cause des difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP

Source : Notre étude de 2010

II- Revue de littérature

La présente revue de littérature est organisée autour des points suivants :

- les productions sur l'activité de suivi-évaluation du MUHRFLEC ;
- le point de la littérature sur le suivi-évaluation ;
- la clarification des concepts clés de l'étude.

A- Les productions sur l'activité de suivi-évaluation du MUHRFLEC

Les recherches documentaires effectuées ont révélé d'une part, l'inexistence d'un travail préalable sur le système de suivi-évaluation du MUHRFLEC et d'autre part, la disponibilité de rapports mensuels, trimestriels et semestriels d'exécution physique et financière des projets et programmes, des rapports de performances du budget-programme, des rapports d'avancement du PIP, des plans d'opérationnalisation des programmes (PTA, PCC, PPM, les contrats, les marchés et des tableaux des indicateurs) au niveau de la DPP. La mise en œuvre des projets et programmes au MUHRFLEC bénéficie d'un dispositif de suivi-évaluation comprenant :

- l'institution d'une lettre de mission aux responsables des structures impliquées dans l'exécution des projets/programmes ;
- la réunion hebdomadaire des comités de direction ;
- le compte rendu mensuel de l'exécution du PTA des programmes aux superviseurs à travers le service de suivi-évaluation sis à la DPP.

- la revue trimestrielle de l'exécution du budget organisée au niveau du ministère ;
- la production de rapports semestriels de performance ;
- l'organisation des enquêtes socio-économiques pour l'évaluation des indicateurs d'effets et d'impact en collaboration avec la DPP ;
- la mise en place d'un programme d'Information, Education et Communication.

Il existe, par ailleurs, une littérature très riche en matière de suivi-évaluation. Ce sujet intéresse actuellement la plupart des PTF.

B- Point de la littérature sur le suivi-évaluation

Plusieurs organisations internationales ont élaboré des guides de suivi et d'évaluation qui sont parfois disponibles sur leurs sites Web.

Le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) a montré à travers le guide pratique de suivi-évaluation des projets, comment utiliser le suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact.

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a présenté, quant à lui, dans le guide de suivi-évaluation axé sur les résultats et accessible sur le site [http : www.undp.org/gef](http://www.undp.org/gef), la nécessité d'aligner le système de suivi-évaluation sur les méthodes de la GAR en permettant la mesure et l'évaluation de la performance afin de gérer les effets et produits, suivre et mesurer l'efficacité des interventions et des stratégies, de même que leurs apports à la réalisation des effets.

L'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) a, quant à elle, développé à travers le guide de l'Évaluation à l'ACDI publié

Le système de suivi-évaluation des projets/programmes du Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière : diagnostic et approches de solution

en janvier 2000, la raison d'être du suivi-évaluation, différentes formes d'évaluation et la conduite de l'évaluation.

C- Clarification des concepts clés de l'étude

En tant qu'état des connaissances sur les problèmes identifiés, la revue de littérature a été faite à l'aide des thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Ainsi, plusieurs expressions et concepts de base utilisés méritent d'être explicités au regard du contexte actuel de l'étude. En l'occurrence, nous avons abordé la clarification des concepts liés au suivi, à l'évaluation, aux effets et impacts des projets et à l'évaluation des projets.

«Le suivi est la collecte régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile, la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours d'exécution, des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus» (www.ifad.org). Il consiste donc à s'informer périodiquement de l'état d'avancement des projets et programmes. Il peut être réalisé en temps réel et prendre en compte les niveaux d'exécution physique (suivi physique) et financière (suivi financier qui fait le point des engagements, des ordonnancements et des paiements et rend compte de l'exécution financière) des projets/programmes et l'évolution des indicateurs (suivi des indicateurs qui concerne les indicateurs de résultats, d'impact et de performance).

GUENEAU (1984) affirme que la phase de suivi au niveau des projets de développement est une phase critique et très sensible qui conditionne la

bonne exécution d'un projet. Pour l'auteur, plusieurs facteurs bloquent les projets dans la phase de suivi ; ce sont entre autres : la concentration des responsabilités qui fait reposer le projet sur peu d'individus, le manque de formation, etc.

NEU (2006), dans une de ses parutions écrivait que le suivi fournit des données de base à l'évaluation ; l'efficacité de l'évaluation dépend donc du niveau de cohérence qui se dégage du choix des indicateurs de suivi et d'évaluation. Ces indicateurs tiennent étroitement compte des critères évaluatifs que sont : l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la cohérence, la viabilité, la reproductibilité et l'impact.

L'évaluation d'un projet ou d'un programme a souvent besoin de s'appuyer sur des informations collectées tout au long du déroulement de celui-ci. La conduite d'une opération de développement implique différents outils de régulation qui fonctionnent sur le mode du bilan/ajustement, à des rythmes différents. Ainsi, parle-t-on d'évaluation ex ante, d'évaluation à mi-parcours, d'évaluation finale et d'évaluation ex post.

L'appréciation de l'impact d'une action de développement nécessite des délais plus longs. Il faut attendre que ses effets se confirment et se diffusent.

Les effets sont des changements qualitatifs dans le développement entre la réalisation des produits et celle de l'impact. Les partenaires sont des agents ou acteurs avec lesquels le PNUD entretient, ou entend entretenir, des relations substantives dans la poursuite de résultats communs. Les partenaires peuvent comprendre les dépositaires d'enjeux, s'ils sont impliqués dans la recherche de l'effet ; les bénéficiaires des actions de résultat ; et les bailleurs impliqués d'une certaine façon aux côtés du PNUD dans la recherche de l'effet.

Par le passé, le PNUD évaluait souvent ses interventions au niveau des apports et des produits. Aujourd'hui, l'accent est mis sur les effets dans les

évaluations, parce que ce niveau de résultats révèle plus sur la façon dont les actions du PNUD sont efficaces dans la réalisation de changements réels pour le développement. Un accent sur les effets promet aussi un plus court délai et des liens plus crédibles entre l'action du PNUD et un effet éventuel que ne le fait un accent sur le niveau d'amélioration globale de la vie des gens, qui représente des impacts à plus long terme et diffus. Les évaluations de l'effet s'éloignent de l'ancienne approche d'évaluation des résultats du projet par rapport aux objectifs du projet vers une évaluation de la façon dont ces résultats contribuent, en combinaison avec l'assistance des partenaires, à un changement des conditions de développement. Les objectifs standards d'une évaluation d'effet consistent à mettre en exergue les leçons apprises, les conclusions et les recommandations. Le degré d'accent sur ces objectifs peut varier selon la finalité, la périodicité, la portée et la durée de l'évaluation. Plus spécifiquement, les quatre objectifs standards d'une évaluation d'effet et leur périodicité par rapport au cycle du Programme Pays (PP) se présentent comme suit :

- évaluer les progrès vers l'effet ;
- évaluer les facteurs affectant l'effet ;
- évaluer les contributions fondamentales du PNUD (les produits), y compris celles faites à travers l'assistance «soft», à la réalisation de l'effet (cette information est produite au moins à mi-parcours et plus tard pendant le cycle) ;
- évaluer la stratégie de partenariat (des informations utiles peuvent être collectées à n'importe quel moment au cours du cycle).

L'impact d'une action de développement, quant à lui, est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et

des groupes et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement. L'évaluation de l'impact est un jugement porté sur les dynamiques de changement au sein de la population concernée par l'action.

Selon le FIDA, la gestion des projets, pour en optimiser l'impact, implique que l'on puisse réagir aux évolutions de la situation et aux connaissances acquises en adaptant le projet- qu'il s'agisse d'apporter de légers ajustements dans les activités ou des révisions stratégiques profondes- pour qu'ils soient mieux en mesure d'avoir les effets escomptés. Chaque projet fait appel à des contraintes spécifiques tant internes qu'externes qui évoluent et dont la connaissance actualisée aide à apprécier de façon réaliste, les ajustements qu'il est possible d'apporter et les résultats qu'il est possible d'obtenir. La gestion orientée vers l'impact doit s'intéresser aux quatre éléments suivants :

- orienter la stratégie du projet de façon à ce que celui-ci ait un impact sur la pauvreté ;
- créer les conditions favorables à la réflexion critique ;
- Assurer une mise en œuvre efficace ;
- Elaborer et mettre en œuvre le système de suivi-évaluation.

Selon Marc DUFUMIER, la gestion des projets/programmes suppose la mise en place d'un système de suivi-évaluation permanent fournissant à leurs responsables, des informations fiables qui vont les aider à porter un jugement objectif, sur la progression et les effets des projets/programmes, afin de prendre à temps les décisions judicieuses.

L'appréciation du résultat est souvent l'élément central d'un suivi. Ce n'est pas forcément le plus important (l'impact est plus signifiant). Cette appréciation est relativement aisée quand la logique, la stratégie et la

prévision opérationnelle sont claires et suffisamment précises. Au-delà des conclusions brutes (résultats atteints/pas atteints), l'appréciation du résultat implique de prendre en compte, les évolutions du contexte qui peuvent peser sur la qualité des résultats (situation politique, autres projets environnants) et le point de vue des partenaires ou des bénéficiaires.

Section 2 : Méthodologie de l'étude

La résolution de la problématique de l'étude est basée sur une logique scientifique de recherche. La méthodologie adoptée abordera dans un premier temps, la dimension théorique de la recherche et, dans un deuxième temps, l'approche empirique à privilégier pour chaque problème spécifique.

Paragraphe 1 : Approche théorique

Elle permettra de retenir une approche théorique par problème spécifique. Chaque approche théorique devra présenter pour chaque problème spécifique, le fondement de la théorie choisie pour le résoudre, les normes ou repères d'amélioration du problème spécifique et les seuils de décision pour la vérification des hypothèses.

A- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration par rapport aux difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets

- **Fondement de la théorie choisie**

Les théories choisies sont celles de la GAR basées sur :

- ✓ l'évaluation des effets développée dans le guide pour les évaluateurs d'effets du PNUD ;
- ✓ l'évaluation de l'impact développée dans le guide méthodologique pour la prise en compte de l'impact et la construction des indicateurs d'impact

du Fonds pour la promotion des Etudes préalables, Etudes transversales et Evaluations (F3E) ;

✓ et le système de suivi-évaluation axé sur les résultats développé dans le guide du suivi-évaluation axé sur les résultats du PNUD.

- **Normes et repères d'amélioration**

Pour remédier aux difficultés d'évaluer les effets et impacts, le MUHRFLEC doit créer à la DPP un centre de formation opérationnel dont la mission sera de renforcer la capacité des points focaux en suivi-évaluation axé sur les résultats et orienté vers l'impact.

B- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration par rapport aux difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP

- **Fondement de la théorie choisie**

Les approches théoriques retenues sont celles de Marc DU FUMIER et de Thierry HOUGRON. Selon le premier, la gestion des projets/programmes suppose la mise en place d'un système de suivi-évaluation permanent fournissant à leurs responsables, des informations fiables qui vont les aider à porter un jugement objectif, sur la progression et les effets des projets/programmes, afin de prendre à temps les décisions qui s'imposent. Pour Thierry HOUGRON dans La Conduite de projets, Les 81 règles pour piloter vos projets avec succès (page 221), « la Conduite Pragmatique du Suivi de Projet (CPSP) vise à maîtriser le projet pendant tout son déroulement. Le scénario de projet n'est que l'image que le chef de projet et son équipe se font à un moment donné de l'organisation, du système

d'information, du planning et des budgets. Cette image représente l'idée qu'on se fait de la réalité à venir, et non la réalité elle-même, qui sera probablement autre.

A cet effet, l'évaluation contribue à améliorer l'efficacité des programmes et des politiques en fournissant des informations en retour pendant toute la durée de l'intervention. Pour le gestionnaire, c'est un outil de prise de décisions grâce auquel, il peut décider d'étendre, de modifier, ou d'éliminer un programme particulier, en même temps qu'il lui sert à établir les priorités étant donné les moyens disponibles. Pour les bénéficiaires, l'évaluation permet de juger de la valeur des programmes, et de participer ainsi à une remise en cause ou au renforcement des programmes ou politiques par lesquels ils ont accès aux biens et services publics. L'évaluation est donc un outil de gestion indispensable pour aider à concevoir, dès le départ, de meilleurs programmes, politiques et initiatives, et à fournir, de façon périodique, des mesures de l'efficacité et de l'efficience des programmes ou des politiques, des répercussions intentionnelles ou fortuites.

Parler des évaluations correctes des projets/programmes, revient à parler de l'efficacité et de l'efficience de l'évaluation. Les réalisations sont-elles conformes aux prévisions ? Ont-elles répondu à ce qu'on attend d'elles ? Ces deux questions reflètent deux conceptions un peu différentes de l'efficacité. Selon la première, l'examen de l'efficacité se limite à une comparaison prévisions/réalisations. Elle est adaptée aux « projets » qui ne prévoient, pour l'essentiel, que des réalisations physiques normées. Son utilisation abusive, strictement quantitative, aboutit parfois à des conclusions paradoxales. Quant à la seconde, l'efficacité équivaut à la qualité des résultats. Cette qualité s'apprécie non seulement au regard des prévisions opérationnelles, mais aussi de la logique du projet et des critères spécifiques aux types d'activités ou de réalisations visées.

Il ressort de tout ce qui précède la nécessité d'élaborer correctement les projets inscrits au PIP afin de faciliter leur évaluation dans le cadre de la GAR et de la gestion orientée vers l'impact.

- **Normes et repères d'amélioration**

Pour remédier à ce problème, il faut que la DPP, tout en renforçant le système d'information, exige des directions ayant en charge la gestion des projets/programmes, une élaboration correcte des projets/programmes pour faciliter leur évaluation.

Paragraphe 2 : Dimension empirique

La dimension empirique de l'étude vise à mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation des données. Pour ce faire, elle passera par les étapes ci-après :

- la fixation de l'objectif de l'enquête ;
- l'identification de la population mère ;
- l'échantillonnage et la nature de l'enquête ;
- la spécification des données à mobiliser ;
- la conception des outils de collecte des données ;
- le traitement des données collectées ;
- la recherche documentaire.

I- Objectif de l'enquête et identification de la population mère

A- Objectif de l'enquête

L'enquête prévue a pour objectif de collecter les données nécessaires pour vérifier les hypothèses formulées dans notre recherche. Ainsi, l'enquête nous permettra de vérifier si :

- les difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes s'expliquent par le fait que les acteurs du suivi-évaluation ne sont pas spécialisés en matière de suivi-évaluation ;
- l'inadéquation du système d'information est la cause des difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP.

B-Identification de la population mère

Notre étude portant sur le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MUHRFLEC, la population mère sera constituée des acteurs impliqués directement dans ce système. Il s'agit des agents de la DPP et des Directions techniques nationales et départementales du MUHRFLEC.

II- Echantillonnage, nature de l'enquête et spécification des données à mobiliser

A- Echantillonnage et nature de l'enquête

Le thème sur lequel porte notre étude étant d'ordre technique, seuls les acteurs impliqués dans le système de suivi-évaluation sont aptes à échanger avec nous. Ainsi, nous choisirons l'une des techniques non probabilistes à savoir l'échantillon typique ou par « choix raisonné » ou « intentionnel ». Aussi, ferons-nous d'une part, une enquête par questionnaire et d'autre part, un entretien par le guide d'entretien.

1- Enquête par questionnaire

Nous avons réalisé des enquêtes à l'aide de questionnaires conçus comme outils de collecte. Nous avons considéré un échantillon de trente (30) personnes auxquelles nous allons soumettre un questionnaire comprenant des questions ouvertes et fermées. Le tableau ci-dessous donne un aperçu de la composition de l'échantillon.

Tableau IV : Echantillonnage de la population mère

Catégorie de l'enquête	Effectif			Mode d'échantillonnage
	Population mère (PM)	Effectif prévu (EP)	Effectif touché (ET)	
CSE	09	07	07	Raisonné
Points focaux	22	17	17	Raisonné
Coordonnateurs	8	06	06	Raisonné
Total	39	30	30	

Source : Notre étude de 2010

2- Entretien par guide d'entretien

Les entretiens ont permis d'obtenir des informations utiles au démarrage de la recherche. Le guide d'entretien a été l'un de nos outils de travail. Pour ce faire, un ensemble de questions ouvertes permettant d'orienter l'enquêté dans ses réponses selon le besoin, a été conçu. Il a permis d'écouter les intervenants dans le domaine et de connaître leurs préoccupations.

B- Spécification des données à mobiliser

Les données mobilisées à travers nos enquêtes concernent :

- l'avis des enquêtés sur l'évaluation des effets et impacts des projets/programmes ;
- l'appréciation des enquêtés sur l'évaluation des projets/programmes inscrits au PIP ;

III- Outils de collecte et d'analyse des données

A- Conception du guide d'entretien et du questionnaire

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons fait recours, d'une part à un guide d'entretien, et d'autre part à un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées, lequel a été élaboré dans le cadre de l'enquête par questionnaire. Ces deux documents ont été conçus par rapport aux problèmes spécifiques identifiés.

B- Recherche documentaire

Elle nous a amené à collecter des ouvrages, des mémoires, des rapports de suivi et d'évaluation des projets/programmes, quelques cours reçus lors de notre formation et qui sont tous nécessaires pour la réalisation de la présente étude. Ces documents ont été consultés en vue de faire le point des connaissances antérieures sur les problèmes en résolution et par conséquent, réaliser la revue de littérature.

C- L'outil d'analyse des données collectées

Le traitement des données recueillies grâce au guide d'entretien, au questionnaire et à la recherche documentaire, est réalisé grâce aux tableaux statistiques. Les différentes opinions et réflexions qui sont dégagées des réponses ou des données recueillies aux moyens de collecte utilisés sont mises sous forme exploitable après traitement manuel et récapitulées de façon synthétique par catégorie d'enquêtés.

D- Stratégie de vérification des hypothèses

Les seuils de décision prendront en compte les données du guide d'entretien et de celles du questionnaire. Seules les données qui auront réuni un poids relativement important des fréquences relatives calculées (soit plus de 50%), seront retenues comme les causes réelles liées à chaque problème spécifique dans le cas de l'enquête par questionnaire. Quant à l'enquête par interview, seules les causes reconnues par la majorité des enquêtés seront retenues.

CHAPITRE DEUXIEME :
ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES,
APPROCHES DE SOLUTION ET
RECOMMANDATIONS

Ce chapitre aborde la collecte et l'analyse des données dans sa section 1, et dans sa section2, les approches de solution et les recommandations.

Section 1 : Collecte et analyse de données

Nous allons présenter dans cette section, les données issues des enquêtes réalisées et procéder à la vérification des hypothèses via le dépouillement, la présentation et l'analyse des données.

Paragraphe 1 : Organisation des enquêtes et difficultés rencontrées

Seront présentées dans ce paragraphe respectivement la méthode d'organisation des enquêtes et les difficultés rencontrées.

I- Préparation et réalisation des enquêtes

A- Cadre et Préparation des enquêtes

Pour proposer des approches de solution d'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MUHRFLEC, des enquêtes et entretiens ont été réalisés auprès des personnes ressources citées ci-dessus.

Signalons que pour l'enquête, nous avons élaboré un questionnaire sur la base des problèmes identifiés dans notre étude, alors que l'entretien a fait l'objet d'un guide d'entretien.

B- Réalisation des enquêtes

Dans ce cadre, le questionnaire élaboré a été administré à chacune des personnes ressources ciblées lors de nos visites. Quant au guide d'entretien, il a servi de base à l'orientation des discussions que nous avons eues avec les différents enquêtés qui ont donné leurs réponses et opinions concernant l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MUHRFLEC.

Toutefois, au cours de nos enquêtes, nous avons rencontré des difficultés qu'il convient ici de signaler.

II- Difficultés rencontrées et atouts

A- Difficultés rencontrées

Dans cette entreprise, nous avons rencontré plusieurs difficultés on peut citer :

- l'indisponibilité de certains cadres ou personnes ressources ;
- la réticence de certains agents à fournir les informations ;

B-Atouts

Comme atouts, notre connaissance d'un système de suivi-évaluation et notre bonne relation avec certains cadres nous ont énormément facilité l'identification des problèmes, ainsi que le choix des solutions adéquates pour un meilleur fonctionnement du présent dispositif.

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses

Nous allons présenter dans cette partie les résultats de l'enquête, analyser les données et enfin vérifier les hypothèses émises.

I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les différents résultats de l'enquête réalisée seront présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

Ces résultats seront présentés sous forme de tableau réalisés à cet effet.

A- Présentation et analyse des données liées aux difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes

Question n°1 : Évaluez-vous les indicateurs d'effets et d'impacts des projets/programmes ? **Oui** ou **Non**

Les résultats obtenus pour cette question sont présentés dans le tableau suivant.

TableauV : Répartition des enquêtés suivant l'appréciation de l'évaluation des indicateurs d'effets et d'impacts des projets/programmes

Catégorie de l'enquêté	OUI	NON	Réponses obtenues	Effectif enquêté
CSE	02	05	07	07
Points focaux	04	13	17	17
Coordonnateurs	00	06	06	06
Total	06	24	30	30
Pourcentage (%)	20%	80%	100%	

Source : Résultats de l'enquête

Il ressort de ce tableau que **80%** environ des enquêtés ont déclaré que les effets et impacts des projets/programmes ne sont pas évalués. Ce pourcentage se décompose de la façon suivante : **71.43%** environ des agents

de la CSE, **76.47%** des points focaux et **100%** des coordonnateurs ont déclaré que les indicateurs d'effets et d'impacts des projets/programmes ne sont pas évalués.

Question n°2 : Si non, des raisons ci-dessous, laquelle justifie votre réponse ?

- Indicateurs d'effets et d'impact non renseignés ;
- Ressources humaines non spécialisées en matière de suivi-évaluation ;
- Autres à préciser.

Tableau VI: Répartition des enquêtés suivant les raisons justifiant les difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes.

Catégorie de l'enquêté	Indicateurs d'effets et d'impacts non renseignés	Ressources humaines non spécialisées en suivi-évaluation	Réponses obtenues	Effectif enquêté
CSE	05	05	05	07
Points focaux	13	13	13	17
Coordonnateurs	06	06	06	06
Total	24	24	24	30
Pourcentage (%)	80%	80%	100%	

Source : Résultats de l'enquête

Une analyse des résultats de cette question consignés dans le tableau n°6 présenté ci-dessus révèle les observations ci-après : **80%** environ des enquêtés estiment que le non renseignement des indicateurs d'effets et

d'impacts des projets/programmes et le défaut de spécialisation des ressources humaines en suivi-évaluation motivent leurs choix.

On peut donc conclure que les difficultés d'évaluer les indicateurs d'effets et d'impacts des projets/programmes sont dues au non renseignement des indicateurs d'effets et d'impacts et au défaut de spécialisation des ressources humaines en suivi-évaluation.

Question n°3 : Avez-vous reçu une formation en suivi-évaluation ?

Les résultats de cette question sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau VII : Répartition des enquêtés suivant leurs avis en matière de suivi d'une formation en suivi-évaluation

Catégorie de l'enquêté	OUI	NON	Réponses obtenues	Effectif enquêté
CSE	03	04	07	07
Points focaux	05	12	17	17
Coordonnateurs	02	04	06	06
Total	10	20	30	30
Pourcentage	33.33%	66.67%	100%	

Source : Résultats de l'enquête

Il ressort de ce tableau qu'environ 66.67% des enquêtés ne sont pas formés en suivi-évaluation des projets/programmes. Par contre 33.33% sont d'avis contraire.

Question n°4 : Le défaut de formation en suivi-évaluation s'explique par :

- Inexistence de plan de formation ;
- Autres à préciser.

Les résultats de cette question sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau VIII : Répartition des enquêtés suivant les raisons justifiant le défaut de formation en suivi-évaluation des projets/programmes.

Catégorie de l'enquêté	Inexistence de cadre de formation	Réponses obtenues	Effectif enquêté
CSE	04	07	07
Points focaux	12	17	17
Coordonnateurs	04	06	06
Total	20	30	30
Pourcentage (%)	66.67%	100%	

Source : Résultats de l'enquête

66.67% des enquêtés estiment que l'inexistence de cadre de formation justifie le défaut de formation des ressources humaines en suivi-évaluation.

B-Présentation et analyse des données liées aux difficultés d'évaluer les projets/programmes inscrits au PIP

Question n°1 : Évaluez-vous facilement les projets/programmes inscrits au PIP ? **Oui** ou **Non**

Les résultats obtenus pour cette question sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau IX : Répartition des enquêtés suivant l'appréciation de l'évaluation des projets/programmes inscrits au PIP

Catégorie de l'enquêté	OUI	NON	Réponses obtenues	Effectif enquêté
CSE	03	04	07	07
Points focaux	06	11	17	17
Coordonnateurs	02	04	06	06
Total	11	19	30	30
Pourcentage	36.67%	63.33%	100%	

Source : Résultats de l'enquête

De l'analyse de ce tableau, il ressort qu'environ 63.33% des enquêtés estiment que les projets inscrits au PIP sont difficiles à évaluer. Par contre, 36.67% sont d'avis contraire.

Question n°2 : Si non, laquelle des raisons ci-dessous, laquelle justifie-t-elle votre réponse ?

- Système d'information non adéquat ;
- Ressources humaines non spécialisées en matière de suivi-évaluation des projets/programmes ;
- Inexistence de manuel de procédures ;
- Autres à préciser.

Tableau X: Répartition des enquêtés suivant les raisons justifiant les difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes.

Catégorie de l'enquêté	Système d'information non adéquat	Ressources humaines non spécialisées en suivi évaluation	Inexistence de manuel de procédures	Autres à préciser	Réponses obtenues	Effectif enquêté
CSE	04	04	04	03	07	07
Points focaux	13	13	13	04	17	17
Coordonnateurs	04	04	04	02	06	06
Total	21	21	21	09	30	30
Pourcentage	70%	70%	70%	30%	100%	

Source : Résultats de l'enquête

Du tableau ci-dessus on retient qu'environ 70% des enquêtés estiment que les difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP sont dues à l'inadéquation du système d'information, à l'inexistence de manuel de procédures pour le suivi-évaluation et à la non spécialisation des ressources humaines en suivi-évaluation tandis que 30% sont d'avis contraire.

Question n°3 : Comment appréciez-vous le système de suivi-évaluation ?

Efficace ou inefficace

Les résultats de cette question sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau XI: Répartition des enquêtés suivant l'appréciation portée sur le système de suivi-évaluation.

Catégorie de l'enquêté	Efficace	Inefficace	Réponses obtenues	Effectif enquêté
CSE	02	05	07	07
Points focaux	03	14	17	17
Coordonnateurs	01	05	06	06
Total	06	24	30	30
Pourcentage	20%	80%	100%	

Source : Résultats de l'enquête

80% des enquêtés ont estimé que le système de suivi-évaluation est inefficace tandis que 20% ont pensé le contraire.

II-Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic

Sur la base de la confrontation des résultats de l'enquête aux seuils préalablement fixés, nous allons procéder à la vérification des hypothèses et à la synthèse du diagnostic.

A-Vérification des hypothèses

Nous avons fait référence au seuil de décision retenu pour la vérification des hypothèses.

A-1-Vérification de l'hypothèse n°1

Rappel de l'hypothèse n°1 : Les difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets et programmes s'expliquent par le fait que les acteurs du suivi-évaluation ne sont pas spécialisés en matière de suivi-évaluation.

- **Éléments pertinents d'analyse**

Environ 80% des enquêtés ont estimé que les difficultés d'évaluer les indicateurs d'effets et d'impacts sont essentiellement dues au non renseignement des indicateurs d'effets et d'impacts des projets/programmes et au défaut de spécialisation des ressources humaines en suivi-évaluation.

- **Conclusion sur le test de l'hypothèse n°1**

Ainsi, conformément au seuil de décisions retenu (au moins 50%), les éléments ci-dessus permettent de confirmer l'hypothèse n°1.

A-2-Vérification de l'hypothèse n°2

Rappel de l'hypothèse n°2 : L'inadéquation du système d'information est la cause des difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP.

- **Éléments pertinents d'analyse**

Selon environ 70% des enquêtés, plusieurs raisons essentielles expliquent les difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP à savoir :

- ✓ l'inadéquation du système d'information ;
- ✓ l'inexistence de manuel de procédures pour le suivi-évaluation ;
- ✓ le défaut de spécialisation des ressources humaines en suivi-évaluation.

Il s'ensuit donc que l'inadéquation du système d'information est une raison explicative des difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP.

- **Conclusion sur le test de l'hypothèse n°2**

Ainsi, conformément au seuil de décisions retenu (au moins 50%), les éléments ci-dessus permettent de confirmer l'hypothèse n°2.

B-Synthèse du diagnostic

B-1-Elément de diagnostic n° 1

Les difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets et programmes de développement s'expliquent par le fait que les acteurs du suivi-évaluation ne sont pas spécialisés en matière de suivi-évaluation.

B-2-Elément de diagnostic n° 2

L'inadéquation du système d'information est la cause des difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP.

Après l'établissement du diagnostic, il sied d'envisager les approches de solutions et de formuler les recommandations.

Section 2 : Approches de solution et recommandations

Cette section sera consacrée à l'expression de notre contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du MUHRFLEC à travers des approches de solution et des recommandations.

Paragraphe 1 : Approches de solution

Il est ici question de proposer les conditions d'éradication des causes qui sont à la base de la problématique de l'inefficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

I-Approches de solution aux difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes

Pour évaluer facilement les effets et impacts des projets et programmes, il faut obligatoirement prendre certaines dispositions telles :

- l'élaboration d'un manuel de procédures pour le suivi-évaluation ;
- le renseignement des indicateurs d'effets et d'impacts ;
- le recrutement des ressources humaines spécialisées en suivi-évaluation ou à défaut, renforcer la capacité des acteurs actuels du suivi-évaluation en la matière afin qu'ils soient capables de renseigner les indicateurs de performance notamment ceux d'effets et d'impacts ;
- la conception et l'opérationnalisation d'un plan de formation en suivi-évaluation de sorte à mettre continûment à jour les compétences des acteurs du suivi-évaluation ;
- faire des études socio-économiques pour réaliser l'envergure des effets et impacts, ce qui facilitera leur évaluation.

II-Approches de solution aux difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP

Pour pouvoir évaluer facilement les projets inscrits au PIP, certaines dispositions indispensables sont à prendre telles:

- le recrutement des ressources humaines spécialisées en suivi-évaluation ;
- l'élaboration d'un manuel de procédures pour le suivi-évaluation ;
- la formation des acteurs du suivi-évaluation à la définition et à l'élaboration des projets et programmes de développement ;
- la formation des acteurs de suivi-évaluation sur la gestion axée sur les résultats ;
- la formation des acteurs de suivi-évaluation sur l'élaboration du cadre logique des projets/programmes ;

- la formation des acteurs du suivi-évaluation sur la mise en place du système d'information dans le cadre de la gestion des projets/programmes ;
- la responsabilisation des points focaux;

Paragraphe 2 : Recommandations

Le système de suivi-évaluation ne peut être efficace que si des ressources humaines spécialisées en la matière sont recrutées et s'il existe un cadre de formation assorti d'un plan de formation et de recyclage au profit de tous les acteurs du système de suivi-évaluation pour le renforcement de leurs capacités. De plus un programme d'appui aux cellules de suivi-évaluation doit être élaboré et mis en œuvre pour accroître leur performance.

Par ailleurs, il importe de développer une politique d'incitation et de motivation axée sur l'obligation de résultats. Ainsi, les frustrations seront moindres et le rendement sera maximisé.

Somme toute, pour améliorer le système de suivi-évaluation des projets/programmes du MUHRFLEC, les principales actions ci-dessous s'articulant autour des défis qui s'imposent et qu'il urge de relever doivent obligatoirement être engagées :

- pourvoir en ressources humaines compétentes les points focaux (planificateurs ou gestionnaires de projets, statisticiens) ;
- responsabiliser les points focaux de sorte à faciliter la remontée systématique des données des directions à leur niveau ;
- pourvoir les acteurs du suivi-évaluation en ressources matérielles et financières suffisantes pour faciliter les activités de suivi-évaluation ;
- assurer un soutien plus accru des autorités du ministère à la cellule de suivi-évaluation et aux points focaux ;

- organiser de manière fréquente des séances de sensibilisation et de formation sur le suivi-évaluation ;

Tableau n° XII : Tableau de synthèse de l'étude sur le système de suivi-évaluation du MUHRFLEC

Niveaux d'analyse	Problématique	Objectifs	Causes supposées	Diagnostics	Solutions
Niveau général	Problème général Système de suivi-évaluation non efficace	Objectif général Contribuer à la recherche de solutions à l'inefficacité actuelle du système de suivi-évaluation du MUHRFLEC			
Niveaux spécifiques	1 Problème spécifique n°1 Difficulté d'évaluer les effets et impacts des projets et programmes financés par les PTF	Objectif spécifique n°1 Réaliser une analyse de profil des acteurs du suivi-évaluation du Ministère	Cause spécifique n°1 Les acteurs du suivi-évaluation ne sont pas spécialisés en matière de suivi-évaluation	Elément de diagnostic n°1 Les difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets et programmes de développement s'expliquent par le fait que les acteurs du suivi-évaluation ne sont pas spécialisés en matière de suivi-évaluation	-l'élaboration d'un manuel de procédures pour le suivi-évaluation ; -le renseignement des indicateurs d'effets et d'impacts ; -le recrutement des ressources humaines spécialisées en suivi-évaluation ; -la conception et l'opérationnalisation d'un plan de formation.
	2 Problème spécifique n°2 Difficulté d'évaluer les projets inscrits au PIP	Objectif spécifique n°2 Analyser le système d'information dans le cadre des projets inscrits au PIP	Cause spécifique n°2 Inadéquation du système d'information	Elément de diagnostic n°2 L'inadéquation du système d'information est la cause des difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP	-le recrutement des ressources humaines spécialisées en suivi-évaluation ; -l'élaboration d'un manuel de procédures pour le suivi-évaluation ; -la formation des acteurs du suivi-évaluation sur la mise en place du système d'information dans le cadre de la gestion des projets/programmes ; -la responsabilisation des points focaux.

CONCLUSION

L'analyse des faiblesses du système de suivi-évaluation a amené à l'identification de deux problématiques dont celle de l'inefficacité du système de suivi-évaluation du MUHRFLEC. De cette problématique découle deux problèmes spécifiques qui minent le fonctionnement du système de suivi-évaluation à savoir :

- difficulté d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes ;
- difficulté d'évaluer les projets/programmes inscrits au PIP.

Pour trouver de solutions à ces problèmes spécifiques, une enquête a été réalisée auprès des acteurs du système de suivi-évaluation. Les données collectées ont dans l'ensemble confirmé les hypothèses formulées. Le diagnostic a été établi et nous avons apporté notre contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MUHRFLEC à travers des approches de solution et des recommandations.

Ces approches de solution ont notamment trait à l'élaboration de manuel de procédures pour le suivi-évaluation et au renforcement des capacités des acteurs du système de suivi-évaluation de sorte qu'ils puissent renseigner facilement les indicateurs d'effets et d'impacts, ce qui facilitera leur évaluation et permettra au MUHRFLEC d'atteindre facilement son objectif.

Les recommandations portent essentiellement sur les principales actions ci-dessous s'articulant autour des défis qui s'imposent et qu'il urge de relever.

La vision du suivi-évaluation qui peut se définir comme un processus rationnel visant à suivre et à consolider les acquis devra combler les

insuffisances constatées dans le système de suivi-évaluation actuel et lui assurer :

- la consolidation des performances acquises dans le processus de suivi et d'évaluation des projets et programmes ;
- l'accroissement de son professionnalisme et la garantie de sa pérennisation ;
- le renforcement des capacités d'exécution, de suivi et d'évaluation des effets et impacts des projets et programmes et des actions mises en œuvre au niveau du MUHRFLEC.

Somme toute, le présent mémoire n'a pas pu aborder tous les aspects des problèmes auxquels est confronté le système de suivi-évaluation. Nous nous devons de formuler le souhait que des recherches ultérieures continuent dans cette étude en vue d'apporter des solutions aux autres maux qui entravent le fonctionnement normal du système.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages généraux

1. DUFUMIER, M. (1996) : « *Les projets de développement agricole* », Manuel d'expertise, Paris, Edition KARTHALA et CTA.
2. GUENEAU, M.C. (1984) : « *L'Afrique, les petits projets de développement sont-ils efficaces ?* », Paris, Edition L'HARMATTAN

II. Ouvrages et revues spécialisés

1. DPP, CSE (2007) : « **Budget-Programme 2008-2010** », MUHRFLEC.
2. DPP, CSE (2009) : «**Budget-Programme 2009-2011**», MUHRFLEC.
3. DPP, CSE (2009) : «**Budget-Programme 2010-2012**», MUHRFLEC.
4. DPP, CSE (2008) : «**Document de formulation du projet de renforcement du système d'information du MUHRFLEC**», MUHRFLEC.
5. DPP, CSE (2008) : «**Rapport de performance du Budget-Programme 2009-2011 du MUHRFLEC, exercice 2009**», MUHRFLEC.
6. DDP, CSE (2009 et 2010) : «**Rapports d'évaluation trimestrielle et semestrielle des projets et programmes du MUHRFLEC, mois de mars, juin, septembre et décembre des exercices 2009 et 2010** », MUHRFLEC.
7. ENAM, (2007) : «**Référentiel des mémoires, document adopté par le conseil des professeurs de l'ENAM**», Atelier de validation du 20 octobre 2007, UAC.

III-Cahier de recherche

1. NEU, D. (2006) : « **Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets** » Aujourd'hui, n°47. Groupe de recherche et d'échanges technologiques, Avril.

IV. Mémoires

1. HOUNKPE U. N. H. (2008) : « **Evaluation du système de suivi des projets/programmes du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire**», UAC, ENAM, GP, Cycle II.
2. HONKPEHEDJI A. E. (2008) : « **Problématique de l'amélioration du suivi des projets et programmes découlant de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté** », UAC, ENAM, GP, Cycle II.

V- Documents tirés sur internet

1. Bureau d'évaluation du PNUD (2002) : « **Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats** », [http :/www.undp.org/eo/](http://www.undp.org/eo/)
2. Bureau d'évaluation du PNUD (2002) : « **Guide pour les évaluateurs d'effet** », [http :/www.undp.org/eo/](http://www.undp.org/eo/)
3. GRAUGNARD, G. et HEEREN N. (1999) : « **Guide méthodologique, l'évaluation des impacts : Définition et mise en place d'indicateurs d'impact** », <http://www.f3e.asso.fr>
4. Gret-Coopérer aujourd'hui n°47 (2006) : « **Les tableaux logiques simplifiés 2 : Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets** », <http://www.gret.org>

VI-Textes juridiques

1. Arrêté n°2007-1331/MUHRFLEC/DC/SGM/DPP/SA du 2 janvier 2007 portant création de la cellule de suivi-évaluation au MUHRFLEC.
2. Décret n°2007-447 du 02 octobre 2007 portant création et fonctionnement du MUHRFLEC.

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour Monsieur.

On m'appelle Franck P. E. TOBOSSOU. Je suis élève en fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et stagiaire au MUHRFLEC.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM, option Management, filière gestion des projets, nous réalisons actuellement une étude qui a pour thème : « le système de suivi-évaluation du MUHRFLEC : diagnostic et approches de solution ». Cette étude nous amène à réaliser une enquête sur les éléments d'appréciation pouvant nous aider à mieux cerner ces contours. Ainsi, vous avez été ciblé comme personne ressource capable de nous aider à entrer en possession des informations en la matière.

Vous rassurant de la confidentialité et de la discrétion dont nous ferons preuve en matière de conservation des informations que vous nous donnerez, prière croire Monsieur que nous vous saurions gré de votre contribution à la réalisation de ce travail en répondant aux questions suivantes.

- 1- Quels est l'effectif de la cellule de suivi-évaluation ?
- 2- Quel est le mécanisme mis en place par la CSE pour le suivi-évaluation des projets/programmes ?
- 3- Avez-vous un manuel de procédures pour le système de suivi-évaluation ?
- 4- Quels outils de suivi et d'évaluation utilisez-vous ?
- 5- Renseignez-vous facilement les indicateurs de performance, notamment ceux d'effets et d'impact ?

- 6- Évaluez-vous les indicateurs d'effets et d'impact ?
- 7- Les projets/programmes de MUHRFLEC sont-ils bien élaborés ?
- 8- Évaluez-vous facilement les projets/programmes inscrits au PIP ?
- 9- Existe-t-il un système de suivi-évaluation au sein de chaque projet ou programme ?
- 10- De quels types de suivi votre service s'occupe-t-il ?
- 11- Sur quels éléments de la chaîne des résultats votre service s'occupe-t-il ?
- 12- Disposez-vous suffisamment de ressources humaines et matérielles pour réaliser le suivi-évaluation ?
- 13- Existe-t-il un plan de formation pour le recyclage des points focaux en suivi-évaluation ?
- 14- Votre système d'information est-il efficace ?
- 15- Avez-vous un mécanisme de contrôle des informations contenues dans les rapports que les points focaux vous font parvenir ?
- 16- Établissez-vous des rapports mensuels, trimestriels et semestriels ?
- 17- Accusez-vous souvent de retard dans l'établissement de ces rapports ?
- 18- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exécution des projets/programmes ?

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

Bonjour Monsieur

On m'appelle Franck P. E. TOBOSSOU. Je suis élève en fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) et stagiaire au MUHRFLEC.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'ENAM, option Management, filière gestion des projets, nous réalisons actuellement une étude qui a pour thème « le système de suivi-évaluation du MUHRFLEC : diagnostic et approches de solution ». Cette étude nous amène à réaliser une enquête sur les éléments d'appréciation pouvant nous aider à mieux cerner ces contours. Ainsi, vous avez été ciblé comme personne ressource capable de nous aider à entrer en possession des informations en la matière.

Cette enquête est anonyme et confidentielle. Nous ne retiendrons ni votre nom ni votre adresse. Personne sauf l'interviewer ou les chercheurs responsables n'aura accès à vos réponses. Vous n'êtes pas obligé de participer si vous ne le voulez pas, et si vous décidez de parler avec moi maintenant, vous pouvez m'arrêter à tout moment.

Nous vous saurions alors gré de votre contribution à la réalisation de ce travail en répondant aux questions suivantes.

Identification de l'enquêté

- 1. Nom et prénoms**
- 2. Formation de base**
- 3. Poste occupé ou titre**
- 4. Ancienneté**

Thèmes de l'enquête

1. Évaluez-vous les indicateurs d'effets et d'impact ?

OUI

NON

2. Si non, des raisons ci-dessous, laquelle motive-elle votre réponse ?

Indicateurs d'effets et d'impact non renseignés

Ressources humaines non spécialisées en matière de suivi-évaluation

Autres à préciser

3. Avez-vous reçu une formation en suivi-évaluation des projets/programmes ?

OUI

NON

Si non, laquelle des causes ci-dessous justifie-elle cet état de chose ?

Inexistence de plan de formation

Autres à préciser

4. Évaluez-vous facilement les projets inscrits au PIP ?

OUI

NON

5. Si non, lesquelles des raisons ci-dessous justifient-t-elles votre réponse ?

Système d'information non adéquat

Ressources humaines non spécialisées en suivi-évaluation des projets/programmes

Inexistence de manuel de procédure

Autres à préciser

6. Comment appréciez-vous le système de suivi-évaluation ?

Efficace

Non efficace

Merci pour votre patience et franche collaboration.

ORGANIGRAMME DU MUHRFLEC

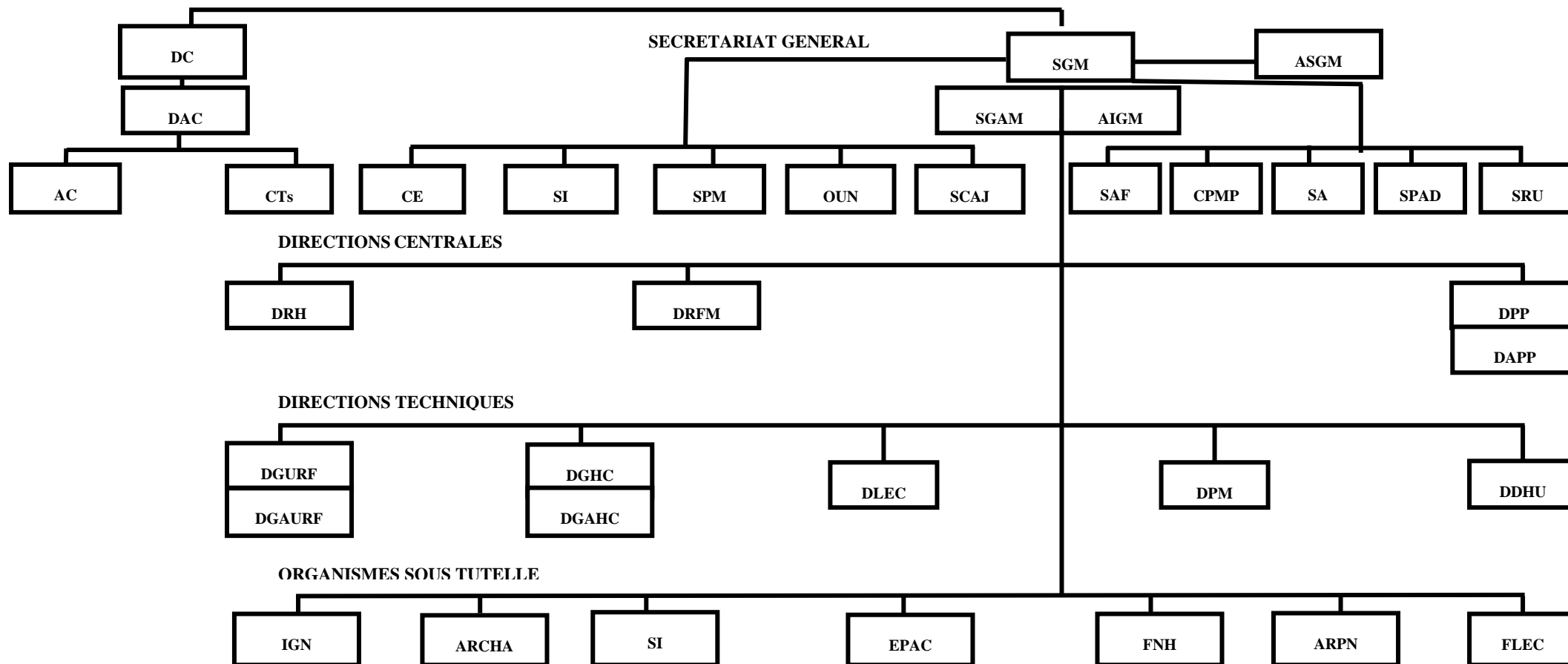


TABLE DES MATIERES

Identification du jury	ii
Déclaration d'engagement.....	iii
Dédicace.....	iv
Remerciements.....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vii
Liste des tableaux.	ix
Glossaire de l'étude.....	x
Résumé.....	xiv
Sommaire.....	xv
Avant-propos.....	xvii
Introduction	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE.....	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage	4
Paragraphe 1 : Présentation du MUHRFLEC et de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)	4
A- Présentation du MUHRFLEC.....	4
B- Présentation de la DPP.....	8
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	10
A- Présentation du Mécanisme de suivi-évaluation au sein du MUHRFLEC.....	10
B-Inventaire des forces et faiblesses du système du suivi-évaluation.....	16
Organigramme n°1 : Arbre à problèmes.....	19
Section 2 : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	20
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique.....	20
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	22
CHAPITRE PREMIER : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	25
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	26

Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de recherche	26
I - Fixation des objectifs.....	26
Organigramme n°2 : Arbre des objectifs.....	27
II- Causes liées aux problèmes en résolution.....	28
III- Hypothèses.....	29
Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude et revue de littérature	30
I- Tableau de bord de l'étude.....	30
II- Revue de littérature	31
A- Les productions sur l'activité de suivi-évaluation du MUHRFLEC....	31
B- Point de la littérature sur le suivi-évaluation.....	32
C- Clarification des concepts clés de l'étude.....	33
Section 2 : Méthodologique de l'étude	37
Paragraphe 1 : Approche théorique	37
A- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration par rapport aux difficultés d'évaluer les effets et impact des projets.....	37
B- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration par rapport aux difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP.....	38
Paragraphe 2 : Dimension empirique	40
I- Objectif de l'enquête et identification de la population mère.....	41
A- Objectif de l'enquête.....	41
II- Echantillonnage, nature de l'enquête et spécification des données à mobiliser.....	41
A- Echantillonnage et nature de l'enquête.....	41
1- Enquête par questionnaire.....	42
2- Entretien par guide d'entretien.....	42
B- Spécification des données à mobiliser.....	42
III- Outils de collecte et d'analyse des données.....	43
A- Conception du guide d'entretien et du questionnaire.....	43
B- Recherche documentaire.....	43
C- L'outil d'analyse des données collectées	43
D- Stratégie de vérification des hypothèses.....	44
CHAPITRE DEUXIEME : ANALYSE DES DONNEES COLLECTEES, APPROCHES DE SOLUTION ET RECOMMANDATIONS	45
Section 1 : Collecte et analyse de données	46

Paragraphe 1 : Organisation des enquêtes et difficultés rencontrées...	46
I- Préparation et réalisation des enquêtes.....	46
A- Cadre et Préparation des enquêtes.....	46
B- Réalisation des enquêtes.....	46
II- Difficultés rencontrées et atouts.....	47
A- Difficultés rencontrées.....	47
B- Atouts.....	47
Paragraphe 2 : Présentation, analyse des données et vérification des hypothèses	48
I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	48
A- Présentation et analyse des données liées aux difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes.....	48
B- Présentation et analyse des données liées aux difficultés d'évaluer les projets/programmes inscrits au PIP.....	51
II- Vérification des hypothèses et synthèse du diagnostic.....	54
A- Vérification des hypothèses.....	54
A-1- Vérification de l'hypothèse n°1.....	54
A-2- Vérification de l'hypothèse n°2.....	55
B- Synthèse du diagnostic.....	56
B-1- Elément de diagnostic n° 1.....	56
B-2- Elément de diagnostic n° 2.....	56
Section 2 : Approches de solution et recommandations.....	56
Paragraphe 1 : Approches de solution.....	56
I- Approches de solution aux difficultés d'évaluer les effets et impacts des projets/programmes.....	57
II- Approches de solution aux difficultés d'évaluer les projets inscrits au PIP.....	57
Paragraphe 2 : Recommandations.....	58
CONCLUSION	61
BIBLIOGRAPHIE.....	63
ANNEXE.....	65
Organigramme du MUHRFLEC.....	71
TABLES DES MATIERES.....	72

