

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE (ENAM)

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

Option :
MANAGEMENT

Filière :
GESTION DE PROJETS

ANNEE ACADEMIQUE
2007 – 2008

*PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE
DU MECANISME DE SUIVI-EVALUATION
DU SECOND PROJET DE GESTION
URBAINE DECENTRALISEE*

Réalisé et soutenu par :

Yénassé Innocencia B. GANHOUNOUTO

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE :

M. Gaston D. BOKO
Coordonnateur de la CPS/PGUD-2

DIRECTEUR DE MEMOIRE :

M. Parfait AGBLONON
Formateur à l'ENAM

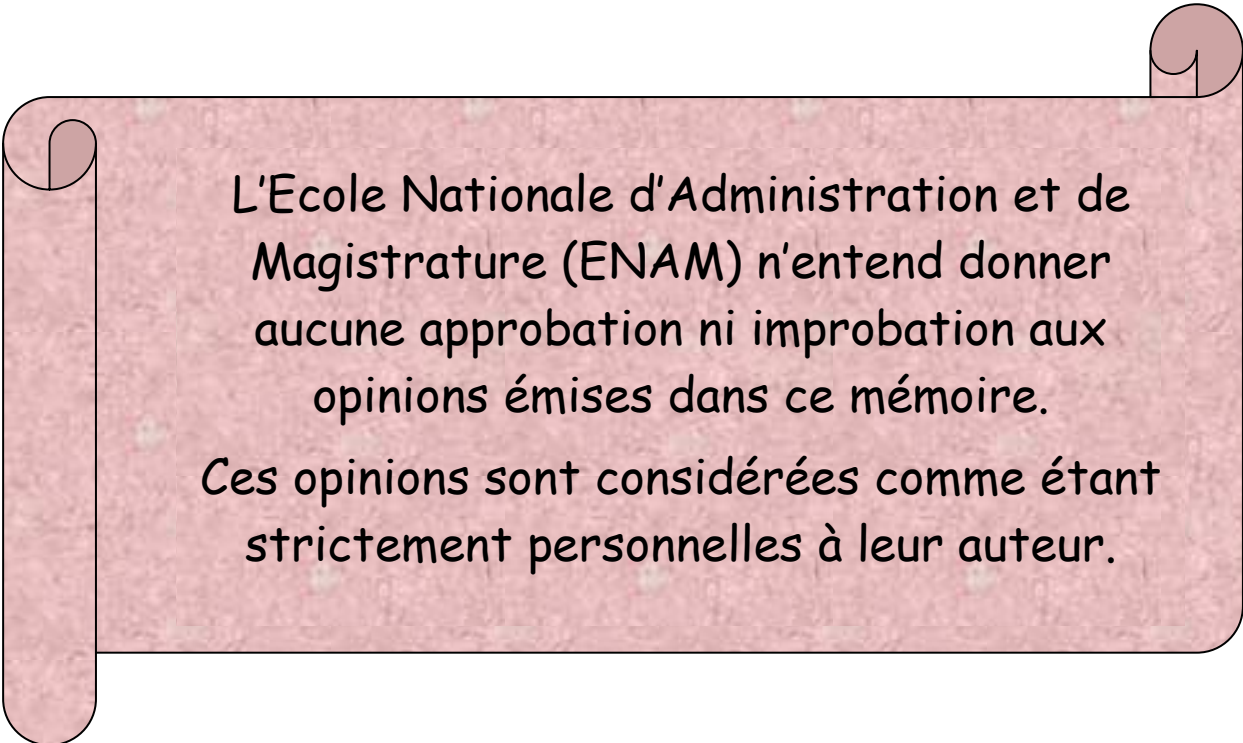
Septembre 2008

IDENTIFICATION DU JURY

Président : M. David Godonou HOUINSA

Vice-président : M. Soulé BIO GOURA

Membre : M. Valère CHIDIKOTAN



L'Ecole Nationale d'Administration et de
Magistrature (ENAM) n'entend donner
aucune approbation ni improbation aux
opinions émises dans ce mémoire.

Ces opinions sont considérées comme étant
strictement personnelles à leur auteur.

DEDICACE



A

Mon père, ma mère,

Mon époux Mathias SEHO,

Mes frères et sœurs,

Je dédicace ce travail !

REMERCIEMENTS

Il est souvent très délicat au terme d'une formation, d'adresser des remerciements à tous ceux qui y ont contribué. Cette exigence morale est encore plus fastidieuse lorsqu'il s'agit de remercier nommément toutes ces personnes. C'est pour cette raison que nous prions d'ores et déjà tous ceux qui se sentiraient frustrés de bien vouloir nous en excuser.

Nous tenons donc à remercier sincèrement :

- Dieu Tout Puissant pour sa grâce infinie ;
- Monsieur Joseph KETCHION, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de la Lutte contre l'Erosion Côtière, pour nous avoir aidée à trouver le lieu de stage ;
- Monsieur Parfait AGBLONON, notre maître de mémoire pour avoir accepté de diriger ce travail ;
- Monsieur David HOUINSA, Coordonnateur de l'option Management pour tous ses conseils ;
- Monsieur Gaston D. BOKO, notre maître de stage pour nous avoir bien orientée dans le travail ;
- Monsieur Victor ELOU, Directeur du Cabinet PRODEV-BENIN pour sa précieuse contribution ;
- Monsieur Abdoulaye DJAOUGA, pour son soutien indéfectible ;
- Tous les éminents Formateurs que nous avons eus durant les deux années de formation ;
- Tout le personnel de la Cellule de Pilotage et de Suivi du PGUD-2 pour leur franche collaboration ;

Les collègues et amis de la promotion 2006-2008 pour la convivialité et les échanges fructueux

LISTE DES SIGLES

PGUD-1	:	Premier Projet de Gestion Urbaine Décentralisée
PGUD-2	:	Second Projet de Gestion Urbaine Décentralisée
SERHAU-SA	:	Société d'Etudes Régionales d'Habitat et d'Aménagement Urbaine – Société Anonyme
AGETUR-SA	:	Agence d'Exécution des Travaux Urbains - Société Anonyme
MOD	:	Maîtrise d'Ouvrage Délégée
ONG	:	Organisation Non Gouvernementale
SAIC	:	Service d'Appui aux Initiatives Communautaires
CDQ	:	Comités de Développement de Quartier
CLS	:	Comité Local de Suivi
IDA	:	Association Internationale de Développement
COSUCO	:	Comité de Suivi, de Coordination et d'Orientation
MUHRFLEC	:	Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de Lutte contre l'Erosion Côtière
CPS	:	Cellule de Pilotage et de Suivi
CAA	:	Caisse Autonome d'Amortissement
TDR	:	Termes De Référence
FIDA	:	Fonds International pour le Développement Agricole
TBE	:	Tableau de Bord de l'Etude
NTIC	:	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication
DESS	:	Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées
PDU	:	Planification et Développement Urbain

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau I** : Tableau de bord de la problématique de la performance du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2
- Tableau II** : Connaissances antérieures dans le domaine du suivi-évaluation
- Tableau III** : Rôle des acteurs locaux dans le système
- Tableau IV** : Implication des populations bénéficiaires dans le suivi-évaluation
- Tableau V** : Mise en place de mesures incitatives au suivi-évaluation
- Tableau VI** : Dispositif de suivi-évaluation du projet
- Tableau VII** : Procédés de collecte de données
- Tableau VIII** : Traitement des données
- Tableau IX** : Fréquence de la collecte des données
- Tableau X** : Difficultés rencontrées dans la collecte et le traitement des données

LISTE DES GRAPHIQUES

- Graphique n° 1** : Connaissances antérieures dans le domaine du suivi-évaluation
- Graphique n° 2** : Rôle des acteurs locaux dans le système
- Graphique n° 3** : Implication des populations bénéficiaires dans le suivi-évaluation
- Graphique n° 4** : Mise en place de mesures incitatives au suivi-évaluation
- Graphique n° 5** : Dispositif de suivi-évaluation du projet
- Graphique n° 6** : Procédés de collecte de données
- Graphique n° 7** : Traitement des données
- Graphique n° 8** : Fréquence de la collecte des données
- Graphique n° 9** : Difficultés rencontrées dans la collecte et le traitement des données

RESUME

L'état des lieux du mécanisme de suivi-évaluation du Second Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD-2) révèle que le concept de suivi-évaluation semble encore très peu appréhendé par les acteurs locaux intervenant dans ce projet.

En effet, la faible adéquation du mécanisme de suivi-évaluation du Projet représente un aspect fondamental de cette non appréhension qui se décline en deux problèmes spécifiques à savoir : la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux et les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi.

Ces problèmes influent négativement sur la performance de ce mécanisme en raison de la faible implication des acteurs à la base. Or, le suivi-évaluation impliquant les acteurs, c'est-à-dire participatif constitue un facteur très déterminant pour la qualité et l'efficacité des résultats du Projet.

Alors, pour une participation beaucoup plus effective des acteurs locaux à toutes les étapes de la mise en œuvre du Projet, il est nécessaire de résoudre ces différents problèmes en tenant compte des objectifs relatifs à chacun d'eux. Ainsi, une analyse judicieuse du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 ne peut être possible que si les objectifs spécifiques suivants sont réalisés :

- analyser l'impact de la formation des acteurs locaux sur le système de suivi-évaluation ;
- étudier l'impact de la qualité des méthodes utilisées sur celle des informations collectées et traitées.

Dans le but d'atteindre ces objectifs, des hypothèses ont été formulées afin de réaliser une collecte des données aussi bien quantitatives (questionnaire) que qualitatives (entretien). L'analyse des données recueillies a permis d'établir le diagnostic de la problématique ciblée qui confirme pour l'essentiel, les hypothèses de l'étude.

Sur la base du diagnostic établi, cette étude nous a conduite à proposer des approches de solutions notamment le renforcement des capacités des acteurs locaux et la prise de mesures incitatives pour les accompagner dans la réalisation du suivi-évaluation. La mise en place d'un dispositif d'informations adéquat qui utilise des méthodes bien élaborées et appropriées à la collecte de données utiles en fonction d'indicateurs de performance

pertinents, est également favorable à l'amélioration de la performance du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2.

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 de la structure d'accueil du stage

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Section 2 : Problématique de l'étude et la vision globale de sa résolution

Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et sa spécification

Paragraphe 2 : Aperçu général de résolution de la problématique

CHAPITRE 1^{ER} : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIE ET DIAGNOSTIC DE LA PROBLEMATIQUE

Section 1 : De la détermination des objectifs de l'étude à la démarche méthodologique

Paragraphe 1 : La revue de littérature relative aux éléments du tableau de bord de l'étude (TBE)

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Section 2 : Diagnostic de la problématique par l'analyse de la pertinence des hypothèses

Paragraphe 1 : Réalisation de l'enquête, présentation et analyse des données

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses de l'étude et diagnostic des problèmes spécifiques

CHAPITRE DEUXIEME : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU MECANISME SUIVI-EVALUATION DU PGUD-2

Section 1 : Approches de solutions aux problèmes en résolution

Paragraphe 1 : Solutions au problème de la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux

Paragraphe 2 : Solutions apportées aux difficultés de collecte et de traitement des données

Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions

Paragraphe 1 : Recommandations pour la résolution du problème de la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux

Paragraphe 2 : Recommandations pour la résolution des difficultés de collecte et de traitement des données du suivi

CONCLUSION GENERALE

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

Le développement économique durable d'un pays ou d'une Nation dépend de l'efficacité de sa gestion. Ainsi, avec les exigences de la mondialisation, les gouvernements et les organisations du monde entier tentent de répondre de façon adéquate aux exigences des partenaires techniques et financiers qui réclament une gestion plus rationnelle des affaires publiques, davantage de responsabilité et de transparence, une plus grande efficacité avec à la clé l'obtention de résultats tangibles. La demande accrue pour une responsabilisation et des résultats concrets a entraîné l'émergence de politiques, de programmes et de projets fondés sur l'évaluation et la gestion axées sur les résultats¹.

Le Second Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD-2) est l'une des actions prioritaires de développement initiée par le Gouvernement béninois et dont l'objectif principal est l'élargissement de l'accès aux infrastructures et services de base des populations des villes à statut particulier et des villes secondaires que sont : Abomey-Calavi, Kandi et Lokossa.

Il s'agit d'un appui au développement économique et social de ces villes et par conséquent, constitue un facteur important pour le renforcement du processus de la décentralisation. C'est dire donc l'intérêt que revêt le PGUD-2 pour l'accompagnement des acteurs de ce processus.

Le suivi-évaluation de ce Projet par ses acteurs locaux permettra d'asseoir une meilleure appropriation de ses objectifs, de garantir la qualité de ses résultats et le respect des normes.

En effet, le suivi-évaluation est un puissant outil de gestion qui permet aux politiques, programmes et projets d'assurer une performance effective et efficace de leurs dispositifs d'informations, d'améliorer les plans d'opérationnalisation et de faire, au besoin, le nécessaire pour remédier aux

¹ Jody Zall Kusek et Ray C. Rist, **Vers une culture du résultat**, Québec, éd. Saint-Martin.

insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque activité ou de l'ensemble des politiques, programmes et projets.

Mieux l'adoption de la gestion axée sur les résultats offre la possibilité d'explorer différentes approches et méthodes qui engagent plus directement les parties prenantes dans l'obtention de résultats en matière de développement durable grâce à leur participation active au suivi-évaluation. Il s'agit du suivi-évaluation participatif qui diffère des approches classiques par le fait qu'il cherche à faire participer plus activement les principales parties prenantes d'un projet à la réflexion sur l'avancement de leur projet et à l'évaluation de cet avancement et plus particulièrement, à l'obtention de résultats.

Mais force est de constater que le dispositif de suivi-évaluation mis en place par le PGUD-2 est un dispositif classique qui n'obéit pas aux exigences de gestion axée sur les résultats. C'est ce qui nous a motivée à orienter nos réflexions sur le sujet intitulé « **PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE DU MECANISME DE SUIVI-EVALUATION DU SECOND PROJET DE GESTION URBAINE DECENTRALISEE** ».

Cette étude va donc nous permettre d'identifier les véritables causes qui sont à l'origine de cette situation et de proposer des approches de solutions visant la participation beaucoup plus active des acteurs à la base à la mise en œuvre efficace du PGUD-2.

Pour y parvenir, le présent travail respectera scrupuleusement les différentes étapes de la recherche appliquée. Ces étapes sont au nombre de trois (03) à savoir :

- la détermination du cadre institutionnel de l'étude, l'état des lieux de base et le ciblage de la problématique qui s'en dégage (**Chapitre préliminaire**) ;

- la méthodologie adoptée qui permettra au regard du cadre théorique de vérifier la pertinence des hypothèses de l'étude afin d'établir le diagnostic de la problématique spécifiée (**Chapitre premier**) ;
- puis, des approches de solutions seront entrevues pour éradiquer les causes réelles de la problématique résultant du diagnostic (**chapitre deuxième**).

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 de la structure d'accueil du stage

Nous ferons d'une part, la genèse du Second Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD-2) et d'autre part, la présentation proprement dite de la structure qui nous a accueillie pour le stage.

A- Genèse et composantes du PGUD-2

Le Second Projet de Gestion Urbaine Décentralisée (PGUD-2) est la deuxième phase du PGUD-1 exécuté de Janvier 2000 à Septembre 2004. Il est né sur l'initiative du Gouvernement béninois et co-financé par l'Association Internationale de Développement (IDA), le budget national et les villes bénéficiaires.

Le PGUD-2 a fait l'objet de l'Accord de Crédit n° 4117-BEN signé entre le Gouvernement du Bénin et la Banque Mondiale le 03 novembre 2005 et des accords de projet signés le même jour entre la Banque Mondiale et la Société d'Etudes Régionales d'Habitat et d'Aménagement Urbain (SERHAU-SA) d'une part, et entre la Banque Mondiale et l'Agence d'Exécution des Travaux Urbains (AGETUR-SA) d'autre part. Ces accords ont été complétés pour la première et la deuxième année du Projet par :

- des conventions particulières de Maîtrise d'Ouvrage Délégué (M.O.D.) signés entre chacune des communes bénéficiaires que sont Cotonou, Porto-Novo, Parakou, Abomey-Calavi, Kandi, Lokossa et la SERHAU-

SA d'une part ; entre les mêmes communes et l'AGETUR-SA d'autre part ;

- une convention particulière de M.O.D. entre la SERHAU-SA et l'Etat pour les Ministères impliqués dans la mise en œuvre du Projet, en vue de l'exécution des actions de renforcement de capacités de l'Administration Centrale et déconcentrée.

Mis en vigueur le 08 mars 2006, le PGUD-2 a pour objectif principal, l'élargissement de l'accès aux infrastructures et services de base des habitants des villes à statut particulier à savoir : Cotonou, Parakou, Porto-Novo et de trois autres villes ordinaires retenues que sont : Abomey-Calavi, Kandi et Lokossa.

Tout en permettant la mise en place des équipements et infrastructures de voirie et de drainage nécessaires pour améliorer le niveau et la qualité des services rendus aux populations, le PGUD-2 vise à renforcer le processus de décentralisation en dotant les municipalités des instruments financiers et organisationnels indispensables pour assumer leurs responsabilités dans le secteur urbain.

Par ailleurs, le PGUD-2 comprend quatre grandes composantes opérationnelles.

- La première composante (composante A) « Renforcement des capacités des municipalités dans la gestion des services urbains » regroupe les activités liées au :
 - a) *renforcement des capacités de Gestion municipale dans les trois villes à statut particulier (Cotonou, Porto-Novo et Parakou) ;*
 - b) *renforcement des capacités de gestion municipale des villes secondaires sélectionnées (Abomey-Calavi, Kandi et Lokossa) ;*

- c) renforcement de la capacité de l'Administration Centrale à assister les villes.*
- la deuxième composante (composante B) « Réhabilitation et construction d'infrastructures urbaines de base » : elle prend en compte les activités suivantes :
 - a) la réhabilitation de 22,52 km de voirie urbaine (4,55 km à Cotonou ; 1,8 km à Porto-Novo ; 8,82 km à Parakou ; 3 km à Abomey-Calavi ; 2,4 km à Kandi et 1,95 km à Lokossa) ;*
 - b) la construction de 4,30 km de réseaux de drainage primaire à Porto-Novo ;*
 - c) la réalisation des études d'ingénierie et de supervision des travaux ;*
 - d) la réalisation des audits techniques périodiques des travaux et procédures de maîtrise d'ouvrages et les audits financiers des travaux.*
 - la troisième composante (composante C) « Participation et intégration communautaires » regroupe les activités liées :
 - a) aux études et travaux nécessaires à la réalisation d'équipements collectifs ;*
 - b) à des micro travaux et activités communautaires améliorant la salubrité publique ;*
 - c) au soutien apporté au deux premières sous composantes, incluant le recrutement d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), et une assistance technique aux Services d'Appui aux Initiatives Communautaires (SAIC) des municipalités et des Comités de Développement de Quartier (CDQ).*
 - la quatrième et dernière composante (composante D) « Gestion des déchets solides de Porto-Novo » comprend les activités relatives :

- a) *au renforcement des capacités ;*
- b) *à l'établissement d'un plan d'action stratégique de gestion des déchets ;*
- c) *à la réalisation des infrastructures physiques.*

Ces différentes activités générées par les quatre composantes du Projet, sont financées à hauteur d'un montant global de 37,7 millions de dollars US répartie comme suit :

- 35 millions de dollars US pour l'IDA ;
- 1,40 millions de dollars US pour le Gouvernement Béninois ; et
- 1,30 millions de dollars US pour les villes bénéficiaires.

La mise en œuvre du PGUD-2 est assurée par différents acteurs que sont :

1. l'IDA, principal bailleur de fonds qui intervient pour assurer la supervision du Projet et la conformité avec les dispositions de l'Accord de crédit ;
2. le Comité de Suivi, de Coordination et d'Orientation (COSUCO), chargé de la coordination générale du Projet au niveau national. Il est présidé par le Ministre de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de Lutte contre l'Erosion Côtière (MUHRFLEC) et est doté d'un Secrétariat Permanent et d'un Secrétariat Technique. Le Comité est en outre représenté dans chaque municipalité concernée, par un Comité Local de Suivi (CLS) ;
3. la Cellule de Pilotage et de Suivi (CPS) est une structure qui assure le pilotage et le suivi technique de la mise en œuvre du PGUD-2 dans toutes ses composantes ;

4. le Comité Local de Suivi (CLS), organe de relais de la mise en œuvre des décisions et recommandations du COSUCO, est chargée d'examiner, entre autres attributions, l'évolution des différents travaux du Projet ;
5. la Caisse Autonome d'Amortissement (CAA), structure placée sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des Finances dont l'objet est d'assurer la gestion des fonds d'emprunt et le service de la dette publique ;
6. les agences d'exécution du Projet (AGETUR-SA et SERHAU-SA) sont chargées de la passation des différents marchés de fournitures, services et travaux du Projet.

Le PGUD-2 dans toutes ses composantes, est piloté et suivi techniquement par une structure appelée Cellule de Pilotage et de Suivi (CPS/PGUD-2).

B- La Cellule de Pilotage et de Suivi (CPS/PGUD-2)

Il s'agit ici de présenter la CPS à travers son organisation et ses attributions.

1) Organisation de la CPS

La CPS est la structure où nous avons effectué notre stage. C'est une structure placée sous la responsabilité de la Direction Générale de l'Urbanisme et de la Réforme Foncière, qui assure le pilotage et le suivi technique de la mise en oeuvre du Projet dans toutes ses composantes. Elle entretient dans ce cadre des relations fonctionnelles avec toutes les structures impliquées dans la mise en

œuvre du Projet. La Cellule est animée par une équipe technique composée d'un Coordonnateur, d'un Assistant planificateur, d'un Chargé de suivi des études et d'un Chargé de suivi des travaux. Cette équipe est soutenue par un personnel d'appui dont une Secrétaire, un Agent de liaison et un Conducteur.

(Voir organigramme en annexe n°1)

2) Attributions de la CPS

La CPS a pour mission de :

- ✓ contrôler et suivre les performances des deux agences d'exécution du PGUD-2 ;
- ✓ servir d'interface entre le Gouvernement du Bénin et les bailleurs de fonds intervenant dans le PGUD-2 ;
- ✓ organiser les missions des bailleurs de fonds dans le cadre du PGUD-2 ;
- ✓ élaborer et mettre en œuvre, en liaison avec la Cellule de Communication du Ministère de l'Urbanisme, de l'Habitat, de la Réforme Foncière et de Lutte contre l'Erosion Côtière, un plan de communication sur le Projet ;
- ✓ participer à la réception des ouvrages réalisés dans le cadre du Projet ;
- ✓ suivre la mise en œuvre du Plan Cadre de Recasement des Populations, et du cadre de gestion Environnementale et Sociale du PGUD-2 ;
- ✓ initier et conduire toutes réflexions et études susceptibles de contribuer à une meilleure gestion du Projet ;
- ✓ assurer la mémoire ainsi que la dissémination des acquis du PGUD-2 en vue d'une appropriation et d'une pérennisation desdits acquis par les différents acteurs ;

- ✓ préparer ou obtenir, suivant le cas, tous les documents que la République du Bénin sera tenue de fournir à la Banque Mondiale en vertu de l'Accord de Crédit de Développement entre l'Etat béninois et la Banque pour le financement du PGUD-2.

La CPS assure en outre le Secrétariat Technique du COSUCO. A ce titre, elle est chargée de :

- ✓ élaborer et transmettre aux bailleurs de fonds tous les rapports techniques et financiers consolidés du PGUD-2 ainsi que tous autres documents y relatifs ;
- ✓ organiser les réunions du COSUCO en liaison avec le Secrétariat Permanent dudit Comité ;
- ✓ élaborer avec le Secrétariat Permanent du COSUCO, les projets de communication en Conseil des Ministres sur le PGUD-2 ;
- ✓ donner une appréciation sur les performances des villes et des Maîtres d'Ouvrage Délégués dans le cadre de la mise en œuvre du PGUD-2 ;
- ✓ valider les Termes De Référence (TDR) établis dans le cadre du PGUD-2 ;
- ✓ s'assurer par l'émission d'avis, de la conformité des résultats des études aux spécifications techniques des TDR en adéquation avec le manuel d'exécution du PGUD-2 ;
- ✓ étudier et proposer au COSUCO des solutions aux problèmes découlant de la mise en œuvre du projet ;
- ✓ étudier et proposer en liaison avec le Secrétariat Permanent du COSUCO, la position du Gouvernement béninois sur toutes les questions relatives au PGUD-2.

Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage

Elle se fera en deux points. Dans une première partie, nous ferons l'état des lieux détaillé du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 et dans une deuxième partie, nous présenterons la synthèse qui en découle.

A- Etat des lieux du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2

La responsabilité du suivi et de l'évaluation des activités du Projet, incombe à la CPS au plan national et aux Comités Locaux de Suivi (CLS) au niveau de chaque municipalité concernée par le Projet.

Il importe de faire observer que la CPS dispose d'un Manuel de Procédures Administratives, Financières et comptables qui décrit le mécanisme de suivi interne et externe du Projet

1) Mécanisme de suivi interne du PGUD-2

Il comprend :

❖ *La planification trimestrielle*

Il est indiqué dans le contrôle budgétaire, que tout rapport de suivi financier élaboré par les agences d'exécution du projet est accompagné du plan de travail relatif au trimestre suivant celui pour lequel le rapport est établi. Tous les deux documents sont transmis à la CPS pour étude et validation

❖ *La Planification bimensuelle*

La CPS, quant à elle, élabore une planification bimensuelle de ses activités suivant le même canevas que celui conçu pour la planification trimestrielle.

❖ *Les rapports de mission sur le terrain*

Des missions périodiques de suivi et de supervision sur le terrain sont effectuées par les acteurs du projet. Chaque mission effectuée par la CPS ou par les responsables des agences d'exécution est sanctionnée par un rapport de mission qui rend compte du déroulement de la mission, les constats, les conclusions et recommandations faits

❖ *Les rapports mensuels*

A la fin de chaque mois, les CLS élaborent un rapport mensuel d'activités qu'ils transmettent à la CPS pour exploitation. Ce rapport fait état des activités réalisées, des résultats obtenus, des difficultés éprouvées et des recommandations faites.

❖ *Les rapports trimestriels*

Au plus tard trois semaines après la fin du trimestre échu, les agences d'exécution soumettent à la CPS un rapport trimestriel d'activités. Les rapports trimestriels permettent à la CPS d'apprécier le niveau d'avancement global du Projet et d'évaluer dans quelle mesure, chacun des résultats attendus, est atteint.

❖ *Les rapports semestriels*

Au plus tard deux mois à la fin du semestre échu, la CPS élabore un rapport semestriel, suivant le même canevas que le rapport trimestriel qu'elle soumet au COSUCO et à l'IDA. Le rapport semestriel fait ressortir les analyses par rapport aux impacts du Projet.

❖ *Les rapports annuels*

Au plus tard deux mois après la clôture de l'exercice budgétaire, la CPS présente un rapport annuel qui fait la synthèse de la mise en œuvre du Projet pour l'exercice écoulé.

Eu égard à tout ce qui précède, nous constatons que le mécanisme de suivi interne du Projet est bien pourvu en supports de communication. Cependant, il existe des problèmes au niveau décisionnel parce que l'élaboration de ces supports a été faite sans aucune participation impliquant les CLS dans la réalisation du suivi des activités du Projet. Une telle situation ne leur permet donc pas de bien assurer la mise en œuvre des recommandations issues des rapports de suivi-évaluation, car le suivi et l'évaluation constituent des outils privilégiés d'aide à la décision.

En effet, la non implication des acteurs locaux dans le mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2, relève de nombreuses insuffisances relatives :

- à la formation des CLS pour le suivi-évaluation ;
- à leur participation à la réalisation du suivi des activités du Projet et à la prise de décisions ;
- à la mise en place de mesures incitatives pour les accompagner dans la réalisation du suivi.

Par ailleurs, l'insuffisance de formation des acteurs locaux ne les prédispose guère à appréhender le concept de suivi-évaluation. Ainsi, on note *une faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation à leur niveau*.

Dès lors que les enjeux du suivi-évaluation ne sont pas appréhendés, les acteurs locaux ne sont pas aptes :

- à élaborer des méthodes pour faire la collecte et le traitement des données primaires sur le terrain ;

- à déterminer des indicateurs opérationnels et pertinents pour la collecte des données ;
- à cibler l'information dont ils ont besoin afin de collecter les données en conséquence et au moyen de méthodes bien appropriées.

La non observance de toutes ces conditions préalables justifient *les difficultés qu'ils éprouvent dans la collecte et le traitement des données du suivi*.

En outre, les CLS sont confrontés à l'insuffisance de ressources matérielles et financières nécessaires pour accomplir leur mission de suivi-évaluation. On note :

- l'insuffisance ou l'inexistence par endroits de matériels roulants (motos, véhicules) pour effectuer les visites de terrain ;
- la non disponibilité fréquente de carburant dans les motos ou véhicules existants ;
- la non disponibilité de moyens financiers.

Tous ces dysfonctionnements constatés au niveau du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 ont favorisé *sa faible adéquation aux exigences actuelles de la gestion axée sur les résultats*.

Mécanisme de suivi externe du PGUD-2

En dehors des missions de suivi-évaluation effectuées périodiquement par la CPS et les agences d'exécution du Projet, des évaluations sont prévues à mi-parcours et à la fin du Projet.

Que retenir à l'issue de cet état des lieux des prestations de la structure en observation ?

B- Synthèse de l'état des lieux de base

Les observations seront classées en deux grands groupes : celles qui constituent des atouts d'une part, et les faiblesses d'autre part.

Les forces du mécanisme

Ce sont les supports de communication.

Ses faiblesses

Il s'agit de :

- la non implication des acteurs locaux dans la réalisation du suivi-évaluation ;
- l'insuffisance de formation pour le suivi-évaluation ;
- la faible participation des acteurs locaux au suivi des activités du Projet et à la prise de décisions ;
- l'inexistence de mesures incitatives pour accompagner les acteurs locaux dans leur mission de suivi ;
- faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux ;
- l'inaptitude des acteurs locaux à élaborer les méthodes de collecte et de traitement de données ;
- l'inaptitude à déterminer les indicateurs opérationnels adéquats ;
- la mauvaise sélection de l'information recherchée ;
- les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi ;
- l'insuffisance de ressources matérielles et financières ;
- l'insuffisance ou l'inexistence de matériel roulant ;
- la non disponibilité fréquente de carburant dans les motos ou véhicules existant ;
- la non disponibilité de moyens financiers.

Notons que c'est la somme de ces différentes faiblesses qui a engendré le problème général de la faible adéquation du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 aux exigences actuelles de la gestion axée sur les résultats.

De même, ces faiblesses se recourent entre elles. Ainsi, le problème de *la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux est lié aux insuffisances de formation, à la faible participation des acteurs au suivi-évaluation et à l'inexistence de mesures incitatives d'accompagnement.

De plus, le problème *des difficultés de collecte et de traitement des données du suivi relève de l'inaptitude des acteurs locaux à élaborer et utiliser des méthodes appropriées et à sélectionner l'information utile assortie d'indicateurs opérationnels pertinents. Les insuffisances de ressources matérielles et financières sont aussi déterminantes pour ce problème.

Considérant ces éléments de synthèse issus de l'analyse situationnelle ci-dessus, comment cibler alors la problématique de la présente étude ?

Section 2 : Problématique de l'étude et la vision globale de sa résolution

Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l'étude et sa spécification

L'option de la problématique de l'étude précèdera l'appréciation de sa pertinence.

A- Choix de la problématique

Il ressort de la synthèse de l'état des lieux du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2, le problème général de la faible adéquation de ce mécanisme aux exigences actuelles de la gestion axée sur les résultats. Celui-ci se manifeste par deux problèmes spécifiques que sont : la faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux et les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi. La réunion du problème général et des deux problèmes spécifiques qui en découlent, constitue la problématique de l'étude. Cette problématique qui est alors celle d'une meilleure adéquation du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 postule que pour suivre un projet de façon à en accroître l'impact, il est indispensable de disposer de ressources humaines de qualité, d'informations fiables sur le déroulement des activités, le contexte dans lequel elles se déroulent et les résultats obtenus. Ces informations constituent le produit d'un système de suivi-évaluation bien conçu et détaillé et sont donc destinées à des interlocuteurs différents, aux attentes contrastées et à des grilles de lecture dissemblables.

Par ailleurs, les dispositifs de suivi-évaluation n'ont d'intérêt, que dans la mesure où l'information qu'ils produisent permet de prendre des décisions qui amélioreront ou combleront les attentes du projet.

C'est ainsi que le souci de contribuer à la résolution des différents problèmes liés à cette problématique, a orienté nos investigations sur le sujet : « **Problématique de la performance du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2** ». Cette problématique choisie, doit être appréciée avant son étude.

B- Appréciation de la pertinence de la problématique

L'évidence de notre préoccupation réside surtout dans le fait que le suivi et l'évaluation des activités et impacts d'un projet sont essentiels pour mesurer d'une part, la progression réalisée par rapport à ses objectifs et résultats ; et

d'autre part, de faire des réajustements si possible. L'atteinte de ce grand intérêt que vise le suivi-évaluation, suppose la mobilisation de compétences dans le domaine du suivi-évaluation ainsi que la mise en place d'un dispositif d'informations assez souple et adapté au contexte du Projet.

En la matière, le mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 souffre de l'insuffisance de formation de ses acteurs locaux et de l'aspect classique que présente son dispositif d'informations. La nature conventionnelle de son dispositif ne favorise pas la pratique d'approches participatives indispensables pour une gestion axée sur les résultats, gage d'une meilleure adéquation ou de la performance de son mécanisme de suivi-évaluation.

Ainsi, pour contribuer à l'amélioration de la performance du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2, notre étude s'intéressera à la résorption des problèmes ci-après :

- Faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux ;
- Difficultés de collecte et de traitement des données du suivi.

Une vision globale est utile pour entrevoir la résolution de la problématique ainsi spécifiée.

Paragraphe 2 : Aperçu général de résolution de la problématique

La problématique de la présente étude qui est celle d'une meilleure adéquation du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2, met en relief des insuffisances en matière de définition des objectifs et du champ d'action du système de suivi-évaluation, d'établissement des Termes de Référence du suivi

et surtout de renforcement des capacités des acteurs locaux afin de favoriser leur implication dans le mécanisme de suivi-évaluation.

La résolution de cette problématique n'est rien d'autre que celle de chacun des problèmes spécifiques identifiés.

Ainsi, la résolution du problème spécifique n°1 : la faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux, permettra d'instituer ou de développer le suivi-évaluation participatif qui est une méthode consistant à associer les parties prenantes à différents niveaux, à l'identification des informations à rassembler, à leur collecte et à l'élaboration de recommandations.

Pour que le suivi-évaluation participatif soit vraiment utile, les capacités des acteurs à la base doivent être renforcées afin de favoriser leur participation effective.

Par ailleurs, pour ce qui concerne le PGUD-2, les acteurs locaux doivent bénéficier de formations par rapport aux objectifs et aux enjeux du suivi-évaluation de projet. Ce qui leur permettra d'avoir des compétences en matière de techniques participatives. L'organisation d'un suivi-évaluation participatif de qualité, implique donc obligatoirement, le renforcement des capacités de tous les acteurs en l'occurrence les acteurs à la base.

Quant au problème spécifique n°2 relatif aux difficultés de collecte et de traitement des données du suivi, sa résolution consistera d'une part, à impliquer les acteurs à la base dans le choix et l'élaboration des méthodes de collecte et de traitement des données et à les rendre responsables de leur utilisation. D'autre part, elle va s'intéresser à l'affectation des ressources matérielles et financières nécessaires à la réalisation du suivi.

Cette vision globale de résolution, guidera la démarche méthodologique tout comme les objectifs de l'étude.

CHAPITRE 1^{er} :
CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIE
ET DIAGNOSTIC DE LA
PROBLEMATIQUE

Section 1 : De la détermination des objectifs de l'étude à la démarche méthodologique

La réalisation de la revue de littérature relative aux problèmes du tableau de bord de l'étude précèdera la méthodologie adoptée.

Paragraphe 1 : La revue de littérature relative aux éléments du tableau de bord de l'étude (TBE)

La revue de littérature précisera l'état des connaissances antérieures sur la problématique faisant l'objet du TBE.

A- Le tableau de bord de l'étude (TBE)

Il synthétise les objectifs relatifs à chaque problème et leurs causes supposées dont découlent les hypothèses de recherche.

1) La fixation des objectifs

Elle concerne aussi bien le problème général que les problèmes spécifiques.

- Objectif général : Analyser le système de suivi-évaluation du PGUD-2
- Objectifs spécifiques :

N°1 : Analyser l'impact de la formation des acteurs locaux sur le système de suivi-évaluation

N°2 : Etudier l'impact de la qualité des méthodes utilisées sur celle des informations collectées et traitées.

2) Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution

Elles sont liées aux deux (02) problèmes spécifiques qui découlent du problème général de l'étude.

▪ *Causes et hypothèse du problème spécifique n°1*

La faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux est certainement liée à l'insuffisance de mesures devant les accompagner dans leur mission. En effet, il s'agit ici de mettre en place des mesures d'incitation visant à encourager ou à motiver les acteurs locaux, à percevoir le suivi-évaluation, comme un moyen d'examiner les problèmes ouvertement, de pratiquer la réflexion critique constructive en vue de déterminer les changements nécessaires pour améliorer l'impact du Projet. Mais une autre cause possible est la faible participation des acteurs locaux au suivi-évaluation. Celle-ci dépend de l'insuffisance de formation et de l'absence de motivation des acteurs à la base. Une troisième cause plausible est alors celle de *l'insuffisance de formation des acteurs locaux*. De ces trois (03) causes probables, la dernière paraît plus immédiatement liée à la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux. Elle semble être vraiment la plus plausible, car pour que les acteurs locaux s'approprient véritablement les objectifs et enjeux du suivi-évaluation, il est indispensable de leur donner une formation suffisante et de qualité ; ce qui leur permettra d'acquérir des connaissances en matière de techniques participatives pour mieux répondre aux exigences de la gestion axée sur les résultats.

Alors, l'hypothèse retenue pour ce problème peut être émise de la façon suivante : « *la faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux est due à ce qu'ils ne sont pas suffisamment formés pour le suivi-évaluation* ».

- *Causes et hypothèse du problème spécifique n°2*

Si la collecte et le traitement des données du suivi ne sont pas aisés, cela peut être dû à la mauvaise sélection de l'information et des indicateurs adéquats. En effet, pour chaque information ou indicateur, il faut prévoir comment les données seront recueillies et organisées.

Par ailleurs, les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi, semblent résulter de l'insuffisance de ressources matérielles et financières. Elle est certes pertinente mais pas déterminante. Une autre cause probable est l'utilisation de méthodes inappropriées ou mal élaborées. En effet, comme nous l'avons expliqué plus haut, les acteurs locaux qui sont en principe, responsables de la collecte des données primaires sur le terrain, ne sont pas suffisamment formés sur les méthodes et outils nécessaires pour effectuer un bon suivi. Ainsi, la cause la plus plausible de ce problème pourrait être **l'utilisation de méthodes inappropriées ou mal élaborées**.

Dès lors, l'hypothèse n°2 se présente comme suit : « *les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi sont dues à l'utilisation de méthodes inappropriées ou mal élaborées* ».

De l'identification des objectifs et hypothèses de recherche relative à chaque problème spécifique et général, il ressort le tableau de bord de l'étude.

Tableau I : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE « PROBLEMATIQUE DE LA PERFORMANCE DU MECANISME DE SUIVI-EVALUATION DU PGUD-2 »

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
Niveau Général	<p><u>Problème Général</u></p> <p>Faible adéquation du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 aux exigences actuelles de la gestion axée sur les résultats.</p>	<p><u>Objectif Général</u></p> <p>Analyser le système de suivi-évaluation du PGUD-2.</p>		
Niveaux Spécifiques	<p><u>Problème spécifique n°1</u></p> <p>Faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux.</p>	<p><u>Objectif spécifique n°1</u></p> <p>Analyser l'impact de la formation des acteurs locaux sur le système de suivi-évaluation.</p>	<p><u>Cause supposée n°1</u></p> <p>Acteurs locaux pas suffisamment formés pour le suivi-évaluation.</p>	<p><u>Hypothèse spécifique n°1</u></p> <p>La faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux est due à ce qu'ils ne sont pas suffisamment formés pour le suivi-évaluation</p>

	<u>Problème spécifique n°2</u>	<u>Objectif spécifique n°2</u>	<u>Cause supposée n°2</u>	<u>Hypothèse spécifique n°2</u>
	Difficultés de collecte et de traitement des données du suivi.	Etudier l'impact de la qualité des méthodes utilisées sur celle des informations collectées et traitées.	Méthodes de collecte et de traitement de données inappropriées ou mal élaborées.	Les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi sont dues à l'utilisation de méthodes inappropriées ou mal élaborées.

B- L'état des connaissances antérieures sur la problématique choisie

Revoir la littérature permet de s'imprégner au préalable des travaux qui ont été déjà réalisés dans le domaine à étudier, particulièrement sur les concepts développés et les problèmes identifiés.

1. Par rapport aux concepts

Le Suivi

AFITEP (2000) définit le Suivi comme une « *fonction consistant à s'enquérir de façon permanente d'une situation, à la comparer aux exigences et à définir les actions correctives éventuelles.*² »

Pour **VALLET Gilles**, « *le SUIVI répond à deux questions spécifiques : où en est-on ? et où va-t-on ? Il fournit l'instrumentation de bord pour des décisions à prendre pendant la vie du projet.*³ »

Quant au **FIDA**, il définit le Suivi comme « *la collecte et l'analyse 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.*⁴ »

L'Evaluation

AFITEP (2000) définit l'Evaluation comme une « *étape préliminaire de l'Estimation permettant de juger rapidement s'il y a lieu de poursuivre*

² AFITEP (2000), **Dictionnaire de Management de Projet**, 4^e édition, AFNOR, 337p.

³ VALLET Gilles (2005), **Techniques de suivi de projet**, Paris, Ed. Dunod, 187p.

⁴ FIDA, **Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement**, module n°1.

plus précisément, en effectuant, par exemple, des calculs de rentabilité, ou des études d'intérêt public. »

Selon de **AMORIUM Aude et al.**, *«l'évaluation vise à vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ; apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ; mesurer l'efficacité de l'action, c'est-à-dire le degré d'atteinte des objectifs et examiner la durabilité des effets observés⁵.»*

De même pour le **FIDA**, *«L'évaluation a pour objet de déterminer l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation.»*

Le Suivi-évaluation

Le **FIDA** définit le Suivi-évaluation comme une *«combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet, à la satisfaction des obligations de rendre compte. »*

Par contre, en ce qui concerne la **BANQUE MONDIALE** *«le suivi et l'évaluation des activités de développement donnent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus.⁶»*

⁵ de AMORIUM Aude et al. (Juin 2005), **Guide de l'évaluation**, Paris, 73p.

⁶ BANQUE MONDIALE (2004), **Suivi et Evaluation : quelques outils, méthodes et approches**, Washington, 26p.

Cette approche de la Banque Mondiale s'accommode mieux avec notre étude puisqu'elle prend en compte l'aspect participatif du suivi-évaluation impliquant tous les acteurs du projet.

En effet, le suivi-évaluation est un puissant outil de gestion qui permet aux politiques, programmes et projets d'assurer une performance effective et efficace de leurs dispositifs d'informations, d'améliorer les plans d'opérationnalisation et de faire, au besoin, le nécessaire pour remédier aux insuffisances et aux contraintes qui se présentent dans l'exécution de chaque activité ou de l'ensemble des politiques, programmes et projets.

Il implique de nos jours à travers le concept de la gestion axée sur les résultats, l'engagement direct des parties prenantes dans l'obtention de résultats en matière de développement durable grâce à leur participation active. Il s'agit du suivi-évaluation participatif qui diffère des approches classiques par le fait qu'il cherche à faire participer effectivement les bénéficiaires à la réflexion sur l'avancement de leur projet et à l'évaluation de cet avancement et plus particulièrement, à l'obtention de résultats.

2. Par rapport aux problèmes identifiés

Il faut remarquer que les problèmes spécifiques ne sont rien d'autre que la manifestation du problème général. Nous ne ferons donc que le point des travaux antérieurs relatifs aux problèmes spécifiques.

2.1) Les contributions antérieures relatives à l'appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux

Il résulte de la vision globale de résolution de la problématique que la résorption de ce problème passera par l'institution ou le développement du suivi-évaluation participatif.

Ainsi selon **GUIJT I. et GAVENTA J. (1998)**⁷, l'approche la plus courante quand il s'agit de suivi-évaluation participatif réside d'une part, dans la mobilisation des capacités nécessaires et d'autre part, dans la prise de mesures incitatives en faveur du suivi-évaluation.

❖ *La mobilisation ou le renforcement des capacités des acteurs locaux*

Pratiquer ou faire du suivi-évaluation participatif, c'est s'engager dans un processus de réflexion et de capitalisation qui intègre l'ensemble des acteurs du projet. C'est également, réfléchir aux nombreuses implications qu'entraîne la participation active de ces différents acteurs et en particulier, celle des acteurs locaux sur l'évolution du projet et son impact ; ainsi qu'à la collecte et le traitement des données du suivi.

Selon cette théorie, les acteurs locaux doivent être en mesure de participer utilement au suivi-évaluation participatif afin que le critère d'efficacité soit vraiment vérifié. Pour y parvenir, ils doivent avoir des compétences en matière de techniques participatives. Ce qui implique obligatoirement le renforcement des capacités.

Par ailleurs, l'acquisition ou l'appropriation des techniques participatives par les acteurs locaux, doit nécessairement faire l'objet de séances de formation et de recyclage bien organisées soit en interne, soit à l'extérieur.

Toutefois, il est préférable de recruter des gens déjà formés. Mais cette possibilité, bien idéale qu'elle soit, se révèle très difficile à appliquer pour la plupart des projets. Evidemment, de nos jours, il y a très peu de gens

⁷ GUIJT I. et GAVENTA J. (1998), **Participatory Monitoring and Evaluation**, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, U.K.

compétents en matière de suivi-évaluation classique, et à plus forte raison, en matière de processus participatifs.

Puis, c'est après que l'une ou l'autre des possibilités sus identifiées, est effectivement prise en compte qu'il faut définir clairement les responsabilités de chacun pour éviter des conflits de pouvoir et d'intérêts.

❖ La prise de mesures incitatives en faveur du suivi-évaluation

Les incitations en faveur du suivi-évaluation sont mises en place pour encourager ou pour motiver les acteurs chargés du suivi, à prendre conscience de l'utilité du suivi-évaluation qui ne doit pas être considéré comme une corvée bureaucratique, mais comme un moyen d'examiner les problèmes ouvertement, de se livrer à une réflexion critique constructive en vue de déterminer les changements nécessaires pour améliorer l'impact du projet.

Cependant, les acteurs concernés par la mise en œuvre du projet, ne sont pas tous disposés à acquérir de nouvelles compétences de facilitation par exemple, et ils n'ont pas toujours la patience de confronter leurs avis à ceux des acteurs à la base. Il faut alors trouver des mesures d'incitation judicieuses pour convaincre les différents acteurs de tenter des innovations.

Ces mesures d'incitation doivent être équitables, appliquées au moment voulu, compatibles avec les principes et stratégies du projet et considérées comme faisant partie intégrante de sa politique. Entre autre, il y a :

- la définition claire des responsabilités en matière de suivi-évaluation dans les descriptions de postes, les programmes de travail et les contrats avec les partenaires ;

- les avantages matériels, financiers et autres traitements appropriés ;
- le perfectionnement professionnel (possibilités de formation, d'apprentissage externe, de participation à des congrès pour connaître et exposer soi-même des expériences de suivi-évaluation) en vue de favoriser l'avancement.

Certaines mesures incitatives sont également applicables aux fonctionnaires de l'Etat détachés au projet et au personnel des organisations partenaires.

Voilà brièvement exposée, la quintessence de quelques travaux déjà élaborés par rapport au contexte de l'appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux.

Quid à présent de la théorie en matière de collecte et de traitement des données du suivi ?

2.2) Les travaux antérieurs relatifs à la collecte et le traitement des données du suivi

Le **FIDA**⁸ perçoit la collecte des données comme une tâche déterminante du suivi-évaluation mais chaque élément d'information doit aussi être classé, éventuellement synthétisé, et dans tous les cas analysé par des personnes compétentes. Cet aspect devra être abordé en détail au moment de la phase de démarrage.

Si on accepte l'idée que le suivi est un processus de réflexion et d'acquisition de connaissances, l'analyse des données et la décision quant aux mesures à prendre doivent donc faire intervenir l'ensemble des niveaux de la hiérarchie du projet et des partenaires.

⁸ FIDA, **Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement**, modules n°4 et 6.

Pour chaque information ou indicateur, il faut définir au préalable comment les données seront collectées et organisées. Ainsi, la phase préparatoire de la collecte des données exige que les acteurs en charge du suivi :

- examinent soigneusement la façon dont ils vont sélectionner les personnes aptes à faire la collecte ;
- réfléchissent à la répartition des tâches de collecte et d'analyse entre différentes personnes afin de limiter les erreurs ;
- s'assurent que ceux qui utilisent les méthodes choisies les maîtrisent bien ;
- prennent en compte les détails pratiques, par exemple les ressources nécessaires.

Une méthode est un processus formalisé et systématique servant à accomplir une tâche donnée. Dans le cadre du processus de suivi-évaluation, on recourt à des méthodes très diverses pour recueillir, analyser, stocker et présenter l'information. On emploie souvent des méthodes issues des sciences de la nature et des sciences sociales, ainsi qu'un éventail de plus en plus large de méthodes participatives.

Par ailleurs, pour être fiable, l'information doit être cohérente. Il faut donc se demander quelles pourraient être les causes d'incohérence. Des erreurs s'introduisent dans le système lorsque, par exemple, les agents de terrain n'enregistrent pas fidèlement les réponses, que les personnes qu'on a choisies d'interroger ne sont pas les meilleures sources d'information, ou que le personnel de terrain ne comprend pas bien l'objectif de la collecte de données.

Toute recherche appliquée comme celle-ci, nécessite une démarche méthodologique.

Paragraphe 2 : Méthodologie adoptée

Notre méthodologie prend en compte d'une part, l'approche empirique de la recherche et d'autre part, sa dimension théorique.

A- Approche empirique

Elle consiste à mettre en relief, les objectifs de la collecte des données, l'échantillonnage, les instruments utilisés ainsi que les techniques de dépouillement et de présentation des résultats d'enquête.

1) Les objectifs de la collecte des données

Les données à recueillir sont indispensables pour vérifier les hypothèses formulées dans le tableau de bord de l'étude. Ainsi, les enquêtes nous permettront d'apprécier concrètement la pertinence des hypothèses ci-après :

- La faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux est due à ce qu'ils ne sont pas suffisamment formés pour le suivi-évaluation
- Les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi sont dues à l'utilisation de méthodes inappropriées ou mal élaborées.

Alors, quelles proportion et catégories d'acteurs locaux faut-il interroger ?

2) L'échantillonnage

Il semble opportun d'interroger aussi bien les responsables que les agents des Comités Locaux de Suivi logés au niveau des six (06) municipalités concernées par le Projet. Toutefois, l'insuffisance de moyens matériels, temporels et financiers, nous a conduit à ne retenir que quatre (04) communes dont deux (02) à statut particulier (Cotonou, Porto-Novo) et deux (02) autres communes ordinaires (Abomey-Calavi, Lokossa). Ainsi, nous avons constitué un échantillon exhaustif de trente (30) individus dont douze (12) responsables des Comités Locaux de Suivi et dix-huit (18) agents des services techniques et services d'appui aux initiatives communautaires des quatre (04) municipalités ci-dessus citées. Ces responsables sont les Secrétaires Généraux, les Directeurs des Services Techniques et les Chefs Services d'Appui aux Initiatives Communautaires desdites municipalités.

3) Les instruments de collecte de données utilisés

Une multitude d'instruments favorisent la collecte des données. Parmi elle, nous avons choisi les plus usuels que sont : l'entretien et le questionnaire d'enquête.

❖ *L'entretien*

Il a consisté à recueillir les avis des différents responsables des Comités Locaux de Suivi ci-dessus identifiés sur des questions intéressant notre étude.

Précisons que les différents entretiens que nous avons eus ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien (*Voir annexe n°2*).

❖ *Le questionnaire d'enquête*

Il a été également conçu par rapport aux problèmes spécifiques qui relèvent de la présente étude. (*Voir annexe n°3*)

4) Dépouillement et présentation des données

Il s'agit d'un dépouillement manuel dont les données quantitatives issues des questionnaires d'enquête seront présentées sous forme de tableaux simples et restituées à travers des graphiques.

B- Approche théorique

Les théories retenues dans la vision globale de résolution de la problématique sont celles qui nous permettront d'analyser les problèmes en résolution.

Par ailleurs, le seuil de décision à retenir pour la vérification des hypothèses de recherche, est le plus élevé possible. Ainsi, la logique qui guidera le diagnostic de l'étude est que toute velléité de cause qui se révélera être à l'origine du problème spécifique, sera retenue. Il suffit qu'elle ait un pourcentage supérieur à 50 %.

Section 2 : Diagnostic de la problématique par l'analyse de la pertinence des hypothèses

Réaliser le diagnostic de la problématique de l'étude, implique l'analyse des données recueillies à travers les entretiens et questionnaires d'enquête.

Les résultats obtenus permettront de vérifier la pertinence ou non des hypothèses de l'étude. Ces résultats seront alors présentés relativement à chaque problème spécifique. Cependant, il importe au préalable de relever les insuffisances de ces données afin d'avoir une perception juste de leur portée.

Ainsi, la présentation et l'analyse des données avec leurs limites précéderont la vérification des hypothèses émises et le diagnostic des problèmes spécifiques.

Paragraphe 1 : Réalisation de l'enquête, présentation et analyse des données

A- Réalisation de l'enquête

Les limites des données recueillies sont induites par les conditions de réalisation de l'enquête.

1) Les conditions de réalisation et difficultés de l'enquête

Les questionnaires ont été administrés sur le lieu de travail des agents des Services Techniques et Services d'Appui aux Initiatives Communautaires des municipalités de Cotonou, Porto-Novo, Abomey-Calavi et Lokossa.

En ce qui concerne les difficultés, il faut avouer que certains agents ont manifesté de la réticence à fournir les informations demandées sous prétexte qu'ils ne sont disponibles. Mais après de longs moments de discussion sur la nécessité et le bien fondé de l'étude, ils se sont montrés disposés et très ouverts à l'enquête.

Toutes ces situations ont donc affecté notre planning de travail.

2) Les limites des données

Elles relèvent de la fiabilité des informations fournies par les enquêtés.

En dehors des réticences observées, les agents enquêtés, après avoir été convaincus de la pertinence de l'étude, se sont montrés très intéressés et ont collaboré favorablement. Ceci réduit la marge d'erreur et les incertitudes liées à la fiabilité des données recueillies.

Nous présenterons dans les lignes qui suivent les données recueillies suivies de leur interprétation.

B- Présentation et analyse des données

Elles s'articuleront autour des deux problèmes spécifiques identifiés. Nous présenterons d'une part, les données issues des questionnaires d'enquête et celles recueillies au cours de nos entretiens d'autre part.

Mais avant, précisons que des dix-huit (18) questionnaires distribués, nous n'avons pu récupérer que quatorze (14).

1) Données obtenues au moyen des questionnaires d'enquête

Elles sont relatives aux deux (02) problèmes spécifiques en résolution. Il s'agit de la faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux et des difficultés de collecte et de traitement des données.

a. La faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux

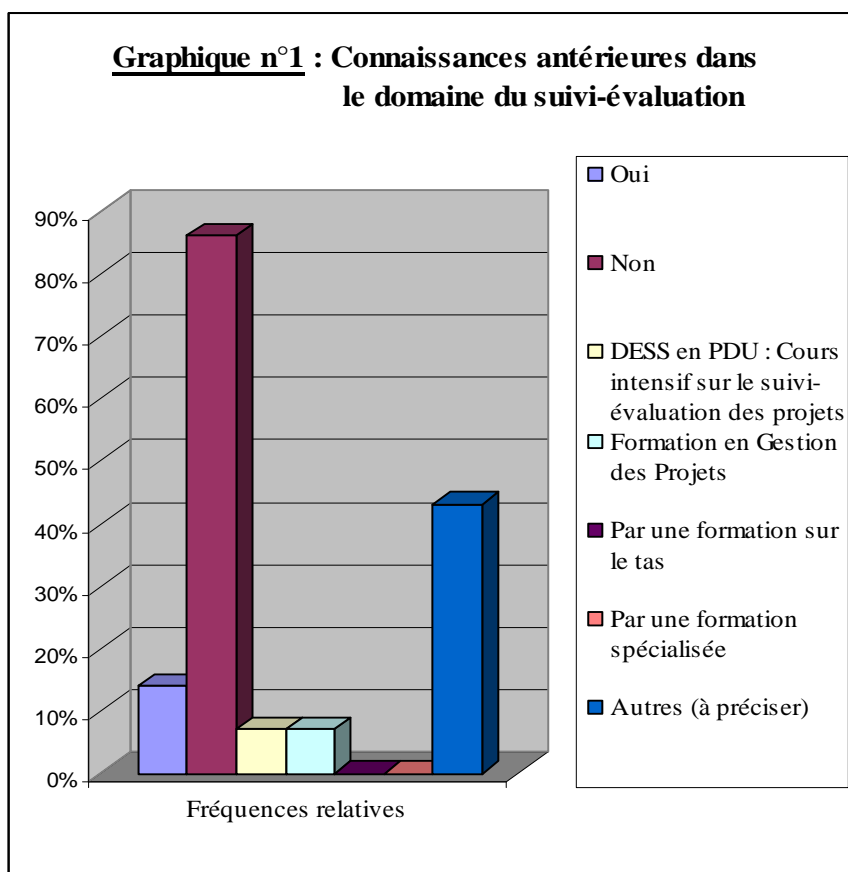
Les questions liées à ce problème et qui nous permettront de vérifier la pertinence ou non de l'hypothèse n°1 sont les n°2, 7, 8 et 9 du questionnaire d'enquête (Voir annexe n°3).

Elles se présentent alors comme suit :

Tableau II : Connaissances antérieures dans le domaine du suivi-évaluation

Modalités	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Avez-vous déjà acquis des connaissances antérieures dans le domaine du suivi-évaluation ?	Oui	02	14%
	Non	12	86%
Si oui, précisez ces connaissances	DESS en PDU : Cours intensif sur le suivi-évaluation des projets	01	07%
	Formation en Gestion des Projets	01	07%
Si non, comment parvenez-vous à accomplir la mission de suivi dont vous êtes chargé(e) ?	Par une formation sur les tas	00	00%
	Par une formation spécialisée	00	00%
	Autres (à préciser)	06	43%

Source : Questionnaire d'enquête (annexe n°3)



A la lecture du tableau n°2 et à travers ce graphique, nous constatons que c'est seulement 14 % des répondants qui ont acquis des connaissances antérieures dans le domaine du suivi-évaluation. Tout le reste, (soit 86 %) n'a aucune notion de suivi-évaluation ; et cela est certainement lié à leurs formations de base révélées par la question n°1 du questionnaire.

Par ailleurs, parmi les deux (02) individus qui ont répondu favorablement à la question posée, l'un (soit 07 % des répondants) a subi une formation en gestion des projets et l'autre plus précisément a reçu un cours intensif de suivi-évaluation des projets au cours de sa formation de D.E.S.S. en PDU.

Evoluant dans cette rubrique, nous avons voulu savoir si ceux qui n'ont aucune connaissance antérieure dans le domaine du suivi-évaluation, ont quand même bénéficié d'une formation sur le tas ou d'une formation spécialisée. Mais aucune réponse affirmative n'a été enregistrée. Ils ont

préférée préciser d'autres réponses parmi lesquelles, nous prenons en compte celles des agents des Services d'Appui aux Initiatives Communautaires (SAIC). Dans le cadre de la mise en œuvre du PGUD-2, ces agents (soit 43 %) ont tous participé à des séances de formation sur les techniques d'élaboration de micro-projets communautaires.

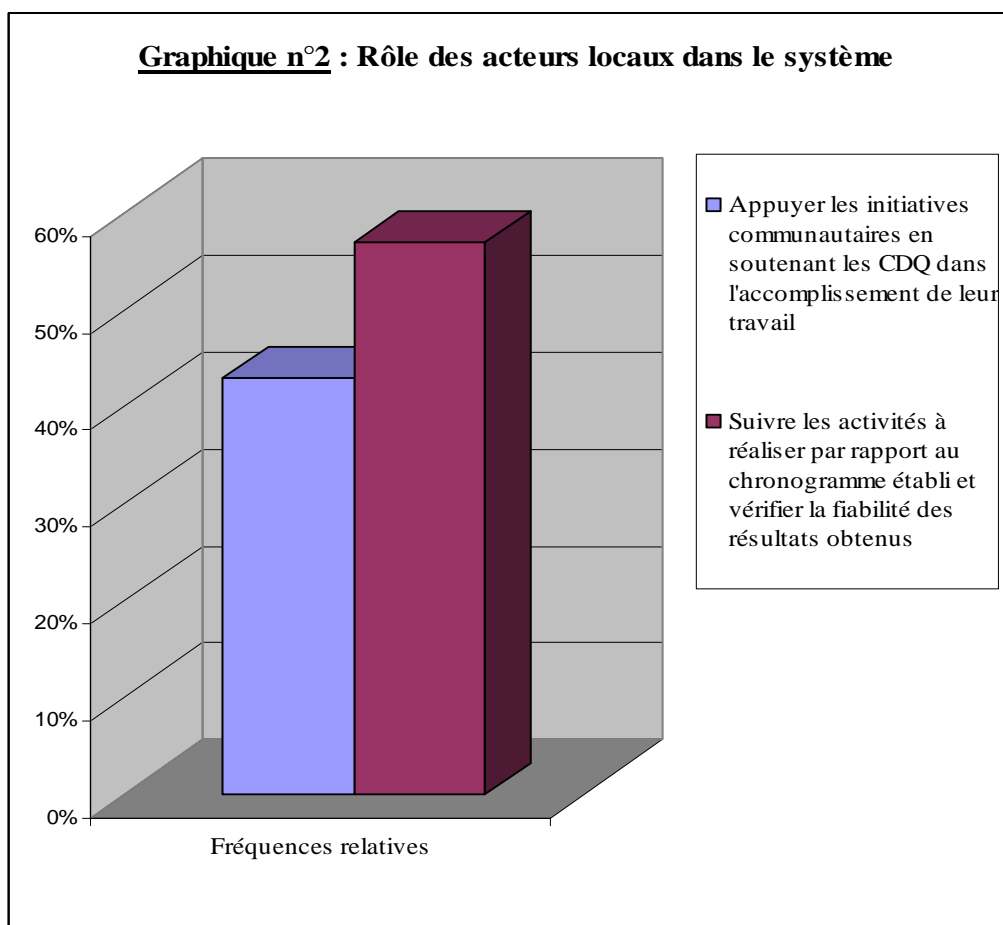
Cependant, ces acquis, leur permettent-ils de se mettre à la hauteur de la mission de suivi dont ils ont la charge au niveau local ?

Nous essayerons de trouver une réponse à cette interrogation, dans la suite de nos analyses.

Tableau III : Rôle des acteurs locaux dans le système

Modalité	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Quel est votre rôle dans ce système ?	Appuyer les initiatives communautaires en soutenant les CDQ dans l'accomplissement de leur travail	06	43%
	Suivre les activités à réaliser par rapport au chronogramme établi et vérifier la fiabilité des résultats obtenus	08	57%

Source : Questionnaire d'enquête (*annexe n°3*)

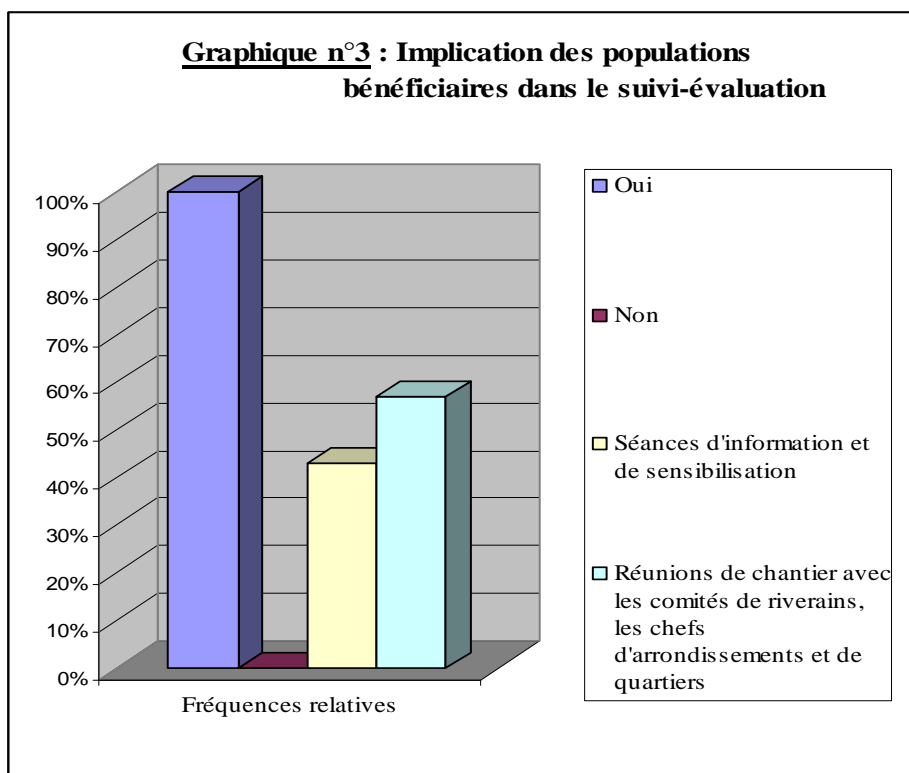


Ici, en ce qui concerne le rôle des acteurs locaux du PGUD-2 notamment, les agents des services techniques et des services d'appui aux initiatives communautaires des municipalités considérées dans notre échantillon, les uns (soit 57 % des répondants), suivent les activités à réaliser par rapport au chronogramme établi et vérifient par la suite, la fiabilité des résultats obtenus. Les autres, (43 % des répondants), apportent leur appui aux initiatives communautaires en soutenant les Comités de Développement de Quartier (CDQ) dans l'accomplissement de leur travail.

Tableau IV : Implication des populations bénéficiaires dans le suivi-évaluation

Modalités	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Est-ce que les populations bénéficiaires sont aussi associées au suivi-évaluation ?	Oui	14	100%
	Non	00	00%
Si oui, comment ?	Séances d'information et de sensibilisation	06	43%
	Réunions de chantier avec les comités de riverains, les chefs d'arrondissements et de quartiers	08	57%

Source : Questionnaire d'enquête (annexe n°3)



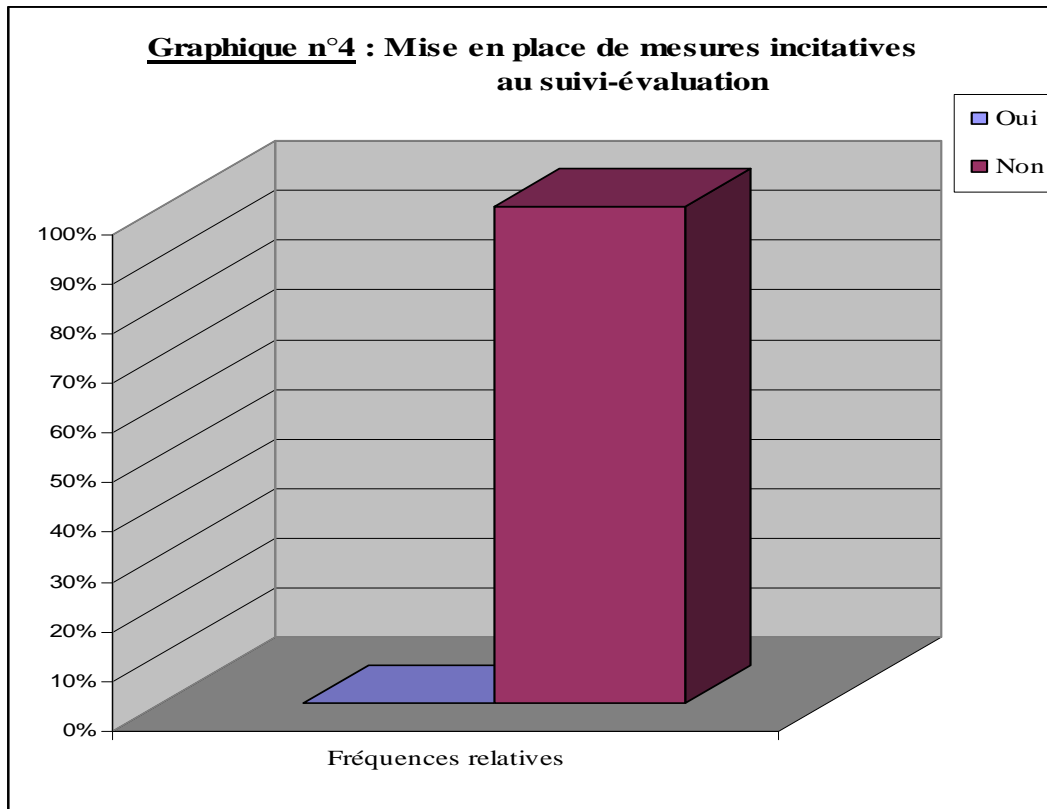
Le tableau ci-dessus et le graphique illustratif, nous montrent comment les populations bénéficiaires sont associées au suivi-évaluation des activités et réalisations du Projet. Ainsi, les statistiques nous révèlent que c'est la totalité des enquêtés (soit 100 %) qui a répondu « oui » à la question posée. Et d'aucuns (43 % des répondants) ont précisé par la suite que c'est en organisant des séances d'information et de sensibilisation qu'ils parviennent à toucher la masse populaire. Notons que cette proportion représente en majeure partie, les agents des SAIC.

Par contre, les autres (57 %) tiennent des réunions de chantier avec la présence effective des comités de riverains, les chefs d'arrondissements et de quartiers. Ces derniers sont chargés de rendre compte à leur base

Tableau V : Mise en place de mesures incitatives au suivi-évaluation

Modalités	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Par ailleurs, y a-t-il des mesures incitatives qui sont mises en place pour vous accompagner dans la réalisation du suivi-évaluation ?	Oui	0	0%
	Non	14	100%

Source : Questionnaire d'enquête (*annexe n°3*)



En matière de mesures incitatives devant accompagner les acteurs locaux dans la réalisation du suivi-évaluation, nous constatons à travers ce graphique, que rien n'est prévu ou peut-être rien n'est mis en place pour le moment. C'est justement ce qui amène les enquêtés à répondre tous « non » à la question posée.

Voilà donc, succinctement et objectivement l'interprétation que nous donnons aux résultats issus de nos différentes préoccupations relatives au problème spécifique n°1.

Qu'en est-il alors du problème spécifique n°2 ?

b. Les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi

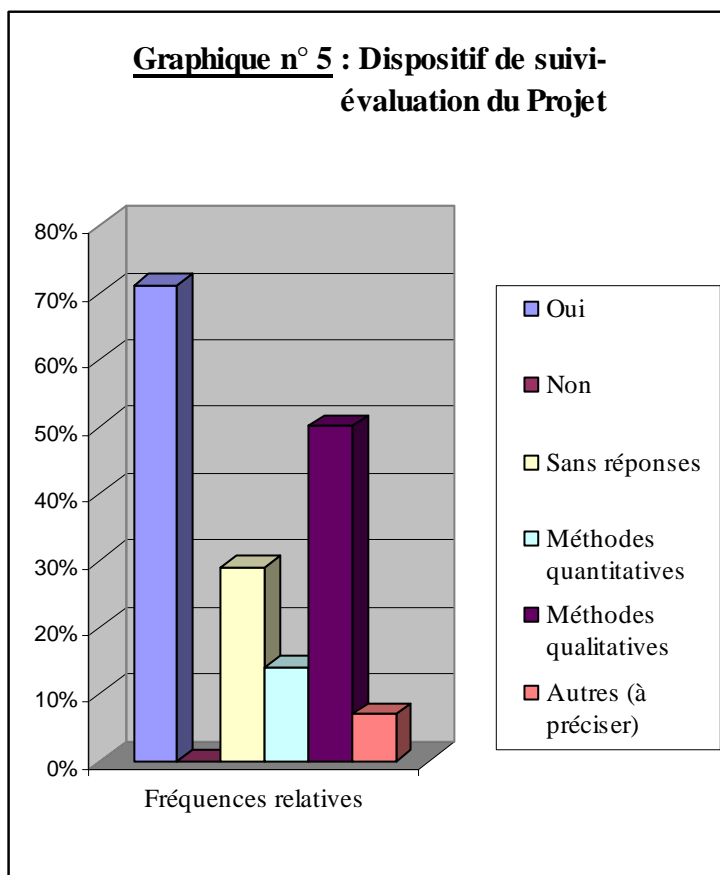
Les questions liées à ce problème et qui nous permettront de vérifier la pertinence ou non de l'hypothèse n°2 sont les n°3, 4, 5, 6 et 10 du questionnaire d'enquête (*Voir annexe n°3*).

Elles se présentent alors comme suit :

Tableau VI : Dispositif de suivi-évaluation du Projet

Modalités	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Existe-il un dispositif de suivi-évaluation spécifique à votre projet ?	Oui	10	71%
	Non	00	00%
	Sans réponses	04	29%
Si oui, quelles sont les méthodes de collecte et de traitement de données que ce dispositif met en place ?	Méthodes quantitatives	02	14%
	Méthodes qualitatives	07	50%
	Autres (à préciser)	01	07%

Source : Questionnaire d'enquête (*annexe n°3*)



Il ressort du tableau et du graphique ci-dessus que plus de la moitié (71 %) des répondants ont validé la question posée pendant qu'une minorité (29%), n'a pas voulu se prononcer, c'est-à-dire qu'elle n'a répondu ni oui, ni non.

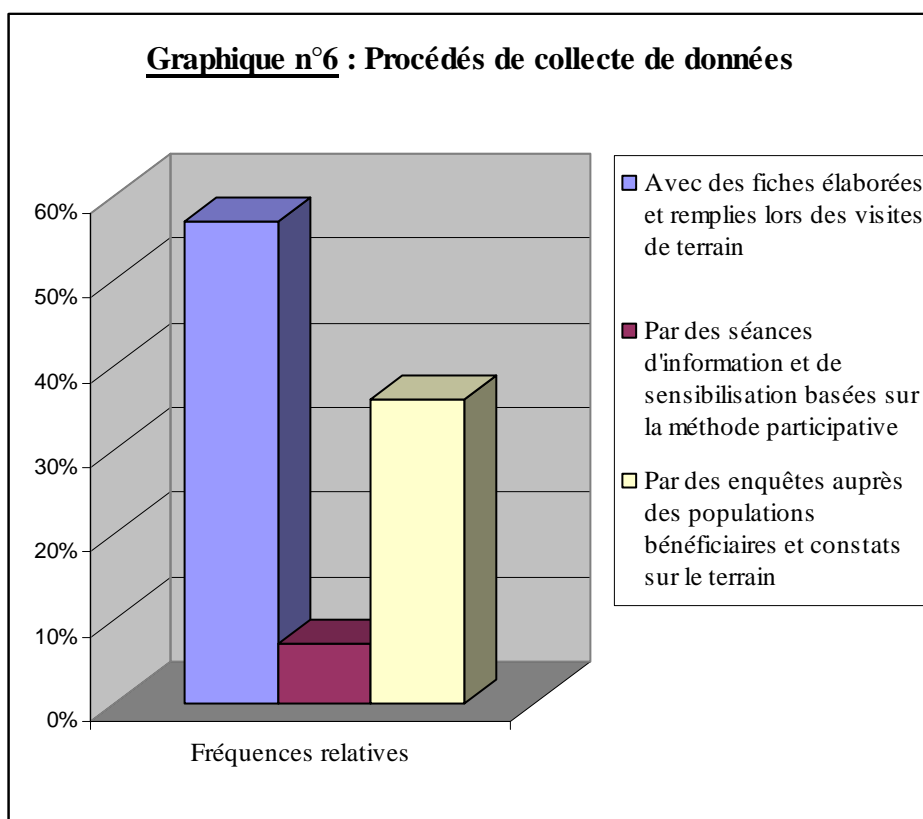
Ayant massivement affirmé qu'il existe un dispositif de suivi-évaluation spécifique au Projet, ces répondants ont choisi chacun en ce qui le concerne, les méthodes de collecte et de traitement de données que ce dispositif met en place. Ainsi, parmi celles que nous avons proposées, il s'est avéré que les méthodes qualitatives sont utilisées par la moitié des répondants (soit 50 %). Juste quelques-uns seulement (soit 14 %) font usage des méthodes quantitatives.

Par ailleurs, une autre réponse a été précisée par l'enquêté lui-même à savoir : les méthodes participatives (soit 07 %).

Tableau VII : Procédés de collecte de données

Modalité	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Comment collectez-vous les données sur le terrain ?	Avec des fiches élaborées et remplies lors des visites de terrain	08	57%
	Par des séances d'information et de sensibilisation basées sur la méthode participative	01	07%
	Par des enquêtes auprès des populations bénéficiaires et constats sur le terrain	05	36%

Source : Questionnaire d'enquête (annexe n°3)



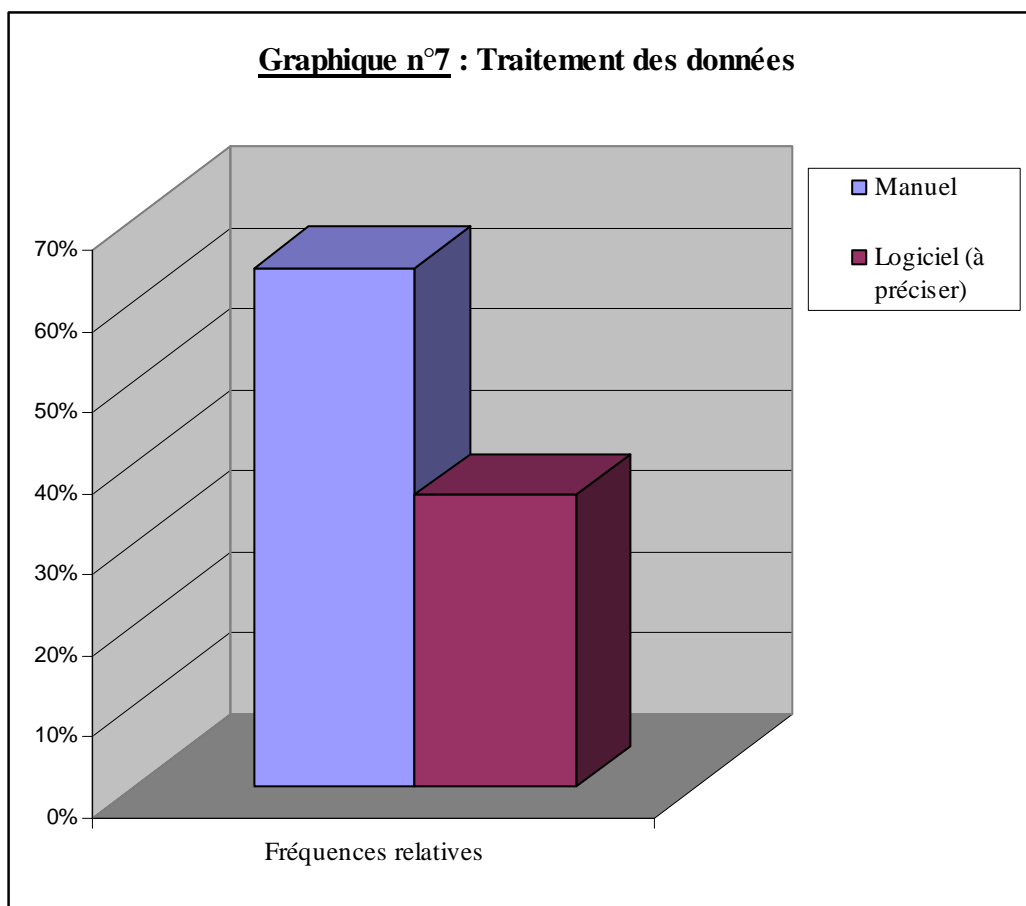
A ce niveau, les données sont collectées pour certains (57 %) avec des fiches élaborées et remplies sur le terrain. Pour d'autres (07 %), elles le sont

au cours des séances d'information et de sensibilisation basées sur la méthode participative ; et pour d'autres encore, les données sont collectées par des enquêtes auprès des populations bénéficiaires et des constats sur le terrain (soit 36 % des répondants).

Tableau VIII : Traitement des données

Modalité	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Comment faites-vous le traitement des données ?	Manuel	09	64%
	Logiciel (à préciser)	05	36%

Source : Questionnaire d'enquête (annexe n°3)

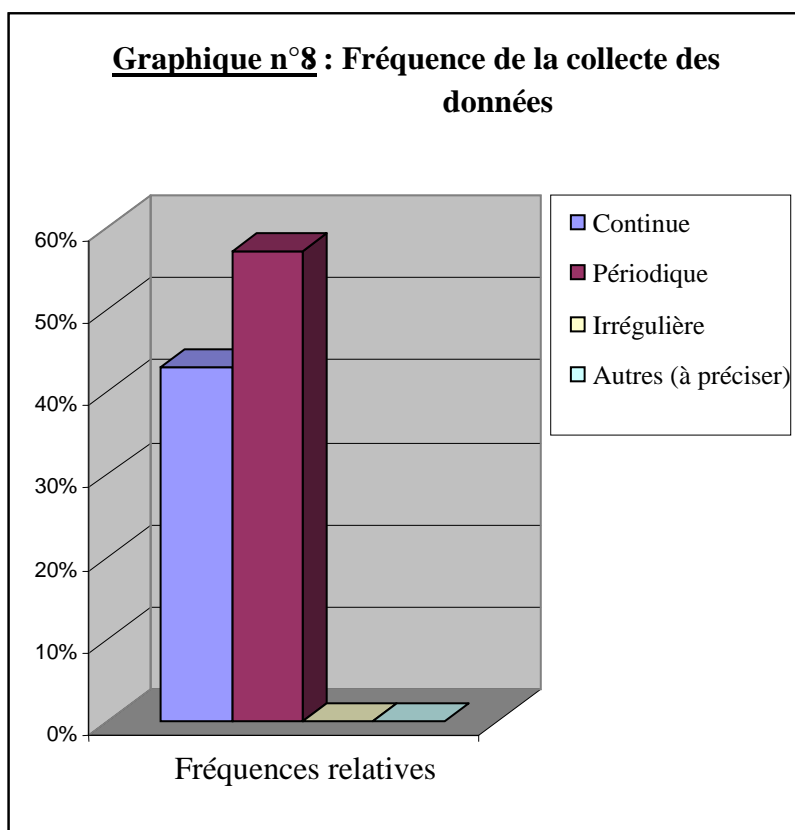


Pour ce qui est du traitement des données collectées, nous avons constaté que 64 % des répondants le font de façon manuelle et seulement 36 % utilisent le logiciel Excel.

Tableau IX : Fréquence de la collecte des données

Modalité	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Quelle est la fréquence de la collecte des données ?	Continue	06	43%
	Périodique (à préciser)	08	57%
	Irrégulière	00	00%
	Autres (à préciser)	00	00%

Source : Questionnaire d'enquête (annexe n°3)

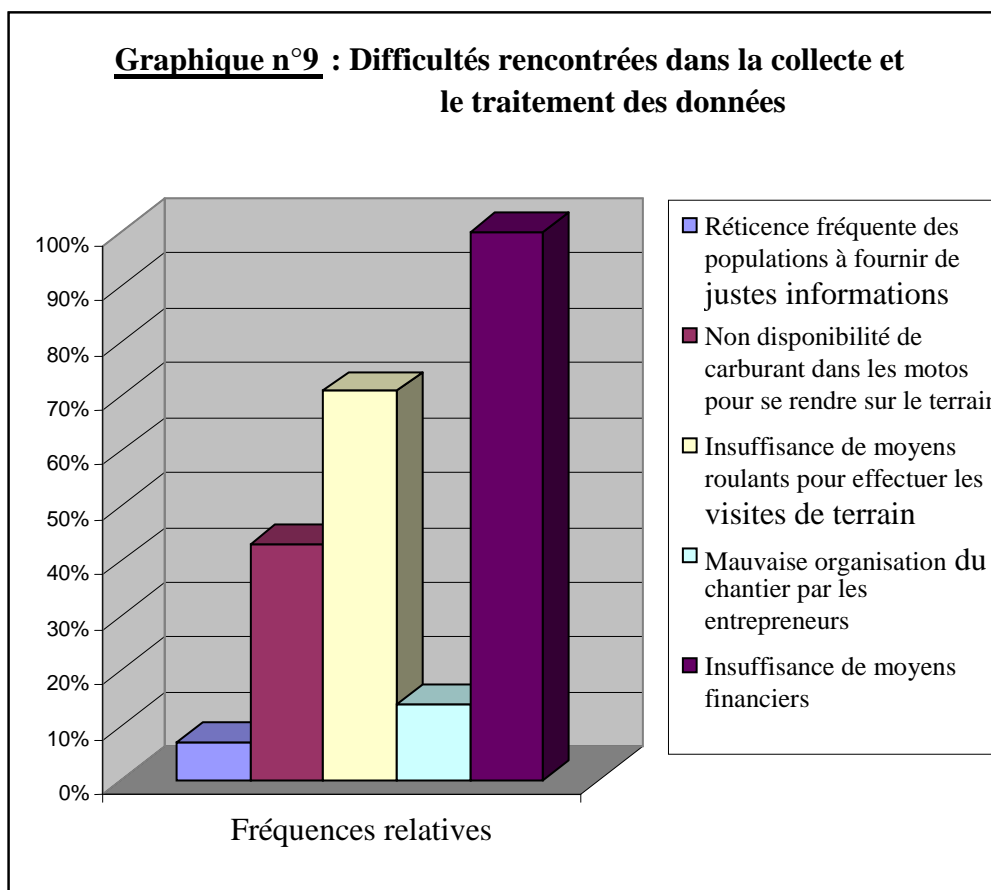


Les uns (43 % des répondants) collectent les données de façon continue et les autres le font suivant une périodicité mensuelle (soit 57 %).

Tableau X : Difficultés rencontrées dans la collecte et le traitement des données

Modalité	Catégories de réponses	Nombre d'observations	Fréquences relatives
Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la collecte et le traitement des données ?	Réticence fréquente des populations à fournir de justes informations	01	07%
	Non disponibilité de carburant dans les motos pour se rendre sur le terrain	06	43%
	Insuffisance de moyens roulants pour effectuer les visites de terrain	10	71%
	Mauvaise organisation du chantier par les entrepreneurs	02	14%
	Insuffisance de moyens financiers	14	100%

Source : Questionnaire d'enquête (*annexe n°3*)



A cette question, diverses réponses ont été données par les agents. Pour les uns (07 % des répondants), les difficultés rencontrées dans la collecte et le traitement des données, sont liées à la réticence fréquente des populations à fournir de justes informations. D’aucuns (43 %) ont évoqué la non disponibilité de carburant dans les motos pour se rendre sur le terrain. D’autres par contre, ont mentionné l’insuffisance de moyens roulants pour effectuer les visites de terrain (soit 71 %) ; et d’autres encore, ont déploré la mauvaise organisation des chantiers par les entrepreneurs (14 %).

Mais les difficultés d’ordre général, résident surtout dans l’insuffisance de moyens financiers (soit 100% des répondants).

Nous venons d’exposer les différents points de vue des acteurs locaux par rapport à nos préoccupations contenues dans le questionnaire d’enquête.

Quid à présent de nos entrevues ?

2) Données issues des entretiens

Nos entretiens avec les différents responsables des Comités Locaux de Suivi identifiés dans notre échantillon, ont révélé ce qui suit :

- faible maîtrise de la mission de suivi-évaluation au niveau local ;
- insuffisance de ressources humaines, matérielles et financières ;
- faible qualification des agents affectés au projet ;
- absence d'indicateurs opérationnels pertinents ;
- absence d'un plan de suivi propre aux CLS ;
- faible implication des acteurs dans la conduite du suivi des travaux ;
- absence de mesures incitatives pour accompagner les acteurs locaux dans la réalisation du suivi-évaluation.

Toutefois ces acteurs reconnaissent comme atouts au Projet :

- l'existence de dispositif de suivi-évaluation ;
- l'implication des CDQ dans le suivi-évaluation.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses de l'étude et Diagnostic des problèmes spécifiques

La vérification des hypothèses antérieurement formulées permettra d'établir les éléments du diagnostic.

A- Vérification des hypothèses de l'étude

Il s'agit d'apprécier sur la base des résultats issus de l'enquête, les différentes causes supposées retenues lors de la formulation des hypothèses.

Mais avant, il convient de rappeler que le seuil de décision admis pour la vérification des hypothèses est le plus élevé possible.

1) Causes supposées de la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux

Il s'agit de :

- acteurs locaux pas suffisamment formés pour le suivi-évaluation ; et
- insuffisance de mesures d'accompagnement des acteurs locaux.

a) Acteurs locaux pas suffisamment formés pour le suivi-évaluation

L'interrogation des agents sur l'acquisition ou non de connaissances antérieures dans le domaine du suivi-évaluation, a révélé que 86 % des répondants n'ont pas validé cette question.

L'hypothèse n°1 selon laquelle la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux est due à ce qu'ils ne sont pas suffisamment formés ou aptes pour le suivi-évaluation, est alors partiellement confirmée.

Qu'en est-il de la deuxième cause supposée ?

b) Insuffisance de mesures d'accompagnement des acteurs locaux

Elle est nécessairement liée à la précédente, car les besoins de formation constituent également des mesures incitatives visant à accompagner les acteurs locaux dans la réalisation du suivi-évaluation. Ainsi, l'enquête réalisée aussi bien auprès des agents qu'à l'endroit des responsables des CLS, a révélé qu'il n'existe pas du tout de mesures incitatives qui soient mises en place pour les accompagner dans leur mission (soit 100 % des enquêtés).

Dès lors, il apparaît que l'hypothèse n°1 est vérifiée car l'insuffisance de formation ou l'inaptitude des acteurs locaux pour le suivi-évaluation s'est avérée être à la base du problème de la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux. Néanmoins, elle est davantage confortée par la deuxième cause supposée qui est en étroite relation avec elle.

2) Causes supposées des difficultés de collecte et de traitement des données du suivi

Il s'agit de :

- méthodes de collecte et de traitement de données inappropriées ou mal élaborées ; et
- mauvaise sélection de l'information et des indicateurs adéquats.

a) Méthodes de collecte et de traitement de données inappropriées ou mal élaborées

Nos entretiens avec les Directeurs des Services Techniques et les Chefs Services d'Appui aux Initiatives Communautaires des municipalités de Cotonou, Porto-Novo, Abomey-Calavi et Lokossa, ont révélé la faible implication des acteurs locaux dans la conduite du suivi.

De plus, les résultats issus des questionnaires montrent que plus de la moitié des agents enquêtés utilisent des méthodes qualitatives pour la collecte des données et 64 % font le traitement de façon manuelle.

En effet, les activités prioritaires du PGUD-2 étant orientées vers les Bâtiments et Travaux Publics (BTP), les méthodes appropriées pour la collecte des données doivent être en général quantitatives. Le traitement des

données aussi doit être fait au moyen du tableur Excel ou avec un logiciel de gestion de bases de données (Access par exemple).

Cependant, il importe de souligner que le PGUD-2 est régi par un Accord de Crédit signé entre l'IDA et l'Etat béninois. Conformément aux dispositions de l'annexe n°3 de cet Accord, l'AGETUR-SA le Maître d'Ouvrage Délégué recrute des bureaux d'Ingénieurs Conseils qui sont chargés de la mission de contrôle et de surveillance des travaux au niveau de chacune des villes bénéficiaires.

Cet état de chose explique la passivité observée chez certains acteurs locaux en ce qui concerne la collecte et le traitement des données du suivi.

Considérant cet aspect du problème de difficultés de collecte et de traitement des données du suivi, comment situer les responsabilités en matière de mauvaise sélection de l'information et des indicateurs adéquats ?

b) Mauvaise sélection de l'information et des indicateurs adéquats

Il faut reconnaître que s'il est vrai que les méthodes utilisées pour la collecte et le traitement des données sont inappropriées ou mal élaborées, il est aussi sans nul doute vrai que l'information recherchée ainsi que les indicateurs adéquats sont mal sélectionnés. D'ailleurs, nos entretiens ont révélé l'absence d'indicateurs de performance et opérationnels pour le suivi au niveau local. La présente cause est donc liée à la première. Alors, les dispositions de l'annexe n°3 de l'Accord de Crédit interviennent également ici.

Mais cela n'empêche nullement les acteurs locaux de jouer parfaitement leur rôle d'« examinateur » de l'évolution des travaux et/ou activités du Projet afin de constater au fur et à mesure les insuffisances, les

analyser et apporter des solutions judicieuses pour une amélioration ou un réajustement.

De même, toutes les irrégularités relevées quant à l'organisation des chantiers par les entrepreneurs (réponses issues des questionnaires) auraient eu une ampleur moindre si les acteurs locaux s'investissaient davantage dans le suivi-évaluation.

Eu égard à tout ce qui précède, nous pouvons valider l'hypothèse n°2 selon laquelle les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi sont dues à l'utilisation de méthodes inappropriées ou mal élaborées. Toutefois, elle est nuancée par les prestations de la mission de contrôle et de surveillance des travaux.

B- Etablissement du diagnostic de l'étude

Il s'agit de rassembler les éléments du diagnostic relatif à chaque problème en résolution en fonction du test des hypothèses réalisé.

1) Diagnostic du problème spécifique n°1

Il est formulé comme suit : « *les acteurs locaux pas suffisamment formés pour le suivi-évaluation et l'insuffisance de mesures d'accompagnement sont les causes de la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par ceux-ci* ».

2) Diagnostic du problème spécifique n°2

En dépit de la nuance substantielle apportée et compte tenu de la reformulation intervenue, nous retenons que : « *les méthodes de collecte et de traitement de données inappropriées ou mal élaborées ainsi que la*

mauvaise sélection de l'information et des indicateurs adéquats engendrent les difficultés de collecte et de traitement des données du suivi ».

Les causes réelles de chacun des problèmes spécifiques déterminées et le diagnostic de l'étude établi, il convient d'envisager les moyens de résoudre les insuffisances relevées.

Pour ce faire, il s'agit de chercher à éliminer les causes déterminées. Les approches de solutions adaptées au présent cas constituent alors la prochaine étape de notre étude.

**CHAPITRE DEUXIEME :
CONTRIBUTION A L'AMELIORATION
DU MECANISME DE SUIVI-
EVALUATION DU PGUD-2**

Cette ultime étape de notre travail va consister dans une première partie à proposer des solutions aux deux (02) problèmes spécifiques en résolution (**Section 1**) et dans une deuxième partie aux recommandations de mise en œuvre (**Section 2**).

Section 1 : Approches de solutions aux problèmes en **Résolution**

Elles sont motivées par le souci d'éradiquer les causes réelles des problèmes spécifiques révélées par le diagnostic de l'étude.

Paragraphe 1 : Solutions au problème de la faible **appropriation des enjeux du suivi-** **évaluation par les acteurs locaux**

Conformément au diagnostic établi, il est nécessaire d'entrevoir ici le renforcement des capacités des acteurs locaux sur les enjeux du suivi-évaluation et la mise en place de mesures incitatives pour les accompagner dans la réalisation du suivi-évaluation.

A- Le renforcement des capacités des acteurs locaux sur les enjeux **du suivi-évaluation**

Par définition, « *la capacité est l'aptitude des personnes et des organisations à exercer des fonctions de façon efficace, efficiente et durable* »⁹.

⁹ PNUD, 1998, « **Capacity assessment and development in a strategic management context** »

Le renforcement des capacités des acteurs locaux consiste donc à les former au système de suivi-évaluation du PGUD-2 et les responsabiliser à produire des rapports suivant les normes du système assorties des indicateurs clé de performance. Ceci les amènera à s'impliquer davantage dans la pratique du suivi-évaluation et par conséquent, à augmenter leurs potentialités dans la maîtrise et la compréhension des outils mis en place.

Cependant, pour que les acteurs locaux s'approprient véritablement les objectifs du suivi-évaluation et jouer pleinement leur rôle dans le système, il est indispensable que des mesures incitatives soient prises pour les motiver.

B- La prise de mesures incitatives pour accompagner les acteurs locaux

Il s'agit ici de définir un cadre qui facilite l'insertion et l'engagement des acteurs locaux.

A cet effet, les objectifs doivent être clairement définis, les responsabilités clarifiées, la logistique et les ressources financières mises à leur disposition. Tout ceci dans le but de les faire participer activement à la mise en œuvre du suivi-évaluation.

Dès lors que toutes ces conditions sont réunies, comment le PGUD-2 peut pallier les difficultés liées à son dispositif d'informations ?

Paragraphe 2 : Solutions apportées aux difficultés de collecte et de traitement des données

Comme solutions à ce problème, nous proposons la mise en place d'un dispositif d'informations adéquat et la sélection de l'information utile ainsi que des indicateurs opérationnels pertinents.

A- La mise en place d'un dispositif d'informations adéquat

Le mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 étant basé sur un dispositif d'informations à dominance qualitative et très technique, il apparaît lourd et peu manipulable pour les acteurs locaux.

Il convient donc de l'améliorer afin de favoriser son utilisation et son appropriation par les acteurs chargés de la collecte des données.

A cet effet, les indicateurs opérationnels de renseignement doivent être déterminés de manière à prendre en compte des données chiffrées pour faciliter le calcul des taux d'exécution des travaux, gage d'une bonne prise de décision.

Mais il est aussi important que l'information recherchée par rapport à chaque activité soit sélectionnée au départ, afin de bien orienter les acteurs locaux vers les données à recueillir.

B- La sélection de l'information utile et des indicateurs pertinents

L'obtention de la chaîne des résultats implique la cohérence des informations et des indicateurs avec les attentes du projet. Ce n'est donc pas l'effectif des indicateurs ni la masse d'informations qui importent, mais plutôt leur contribution à renseigner et évaluer les actions menées.

Il serait bon d'attribuer à chaque activité menée un et un seul indicateur clair et précis pour éviter les lourdeurs, les doubles emplois et des données collectées sans fin utile.

Notons que toutes ces approches de solutions, nécessitent des conditions essentielles devant faciliter leur mise en œuvre.

Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des Solutions

Elles consistent en des recommandations formulées par rapport à chacune des solutions proposées pour résoudre le problème de la faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux et celles des difficultés de collecte et de traitement des données du suivi.

Paragraphe 1 : Recommandations pour la résolution du problème de la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux

Il s'agit des recommandations relatives au renforcement des capacités des acteurs locaux et celles liées à la mise en place de mesures incitatives pour les accompagner dans la réalisation du suivi-évaluation.

A- Recommandations pour le renforcement des capacités des acteurs locaux

Afin de permettre une mise en œuvre efficace du renforcement des capacités, il revient aux agences d'exécution du PGUD-2, en l'occurrence la SERHAU-SA de :

- organiser des formations de longues durées sur les fondements du

- système de suivi-évaluation ;
- organiser des formations spécifiques de courtes durées sur les méthodes et outils du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2 ;
 - affecter des agents de niveau minimum (BAC+3) au Projet pour favoriser l'assimilation et l'ingéniosité des acteurs locaux dans le système ;
 - faire suivre les activités de la mission de contrôle par le maître d'ouvrage qu'est la municipalité concernée ;
 - présider des réunions de suivi et amender les rapports ;
 - faire le point de l'avancement des travaux sur la base des indicateurs retenus par le système de suivi-évaluation.

B- Recommandations pour la prise de mesures incitatives

Il s'agit pour le Maître d'Ouvrage de prendre des mesures incitatives pour accroître la participation des acteurs locaux au Projet. Pour ce faire, il faudra :

- associer les acteurs locaux à la planification, la priorisation, ce qu'il faut suivre et évaluer ;
- faire participer les acteurs à la base aux décisions relatives à la répercussion des données recueillies sur le projet et les recommandations concernant ces décisions ;
- faire bénéficier aux acteurs locaux des avantages relatifs à leur implication dans la mise en œuvre du système de suivi-évaluation ;

- veiller à ce que le système de suivi-évaluation soit assez souple pour favoriser son interprétation et la communication de ses résultats aux populations bénéficiaires.

Voilà ci-dessus énumérées les différentes conditions nécessaires à la mise en œuvre des approches de solutions proposées pour résoudre le problème de la faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux.

Quid du problème des difficultés de collecte et de traitement des données du suivi ?

Paragraphe 2 : Recommandations pour la résolution des difficultés de collecte et de traitement des données du suivi

Elles concernent la mise en place d'un dispositif d'informations adéquat et la sélection de l'information utile et des indicateurs pertinents.

A- Recommandations pour la mise en place d'un dispositif d'informations adéquat

A ce niveau, il va falloir que les agences d'exécution du Projet :

- revoient le dispositif mis en place pour la collecte des données ;
- lient le dispositif à la nature des activités du Projet ;
- mettent l'accent sur les unités quantitatives et non les jugements.

B- Recommandations pour la sélection de l'information utile et des indicateurs pertinents

Pour collecter des données utiles et fiables, il est nécessaire de sélectionner au préalable, l'information recherchée. La mise en œuvre de cette disposition requiert quelques exigences de la part aussi bien de la mission de contrôle que des acteurs locaux. Il s'agit de :

- la détermination des indicateurs sur la base des activités précises et non par rapport à des groupes d'activités ;
- la liaison des indicateurs aux résultats attendus ;
- la réduction du nombre d'indicateurs pour éviter les doubles emplois.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette étude, il est indispensable de rappeler que le PGUD-2 constitue un vaste projet porteur du développement économique et social pour les villes bénéficiaires.

C'est pour cette raison que la mise en œuvre de son système de suivi-évaluation doit requérir l'implication et la participation active de tous ses acteurs, en l'occurrence les acteurs locaux afin de garantir la qualité et l'efficacité de ses résultats et partant, la pérennisation de ses acquis. Il s'agit d'instituer le suivi-évaluation participatif.

Le suivi-évaluation participatif apparaît comme un facteur intrinsèque de la gestion axée sur les résultats. Il nécessite le renforcement des capacités des acteurs par rapport à ses enjeux.

La mise en place d'un dispositif d'informations souple (consensuel) et adapté à la collecte et au traitement de données utiles en fonction d'indicateurs pertinents, est également favorable pour le suivi-évaluation participatif.

Toutefois, le concept de suivi-évaluation classique et qu'il plus est, celui du suivi-évaluation participatif est très peu appréhendé par les acteurs en charge de cette mission en ce qui concerne le PGUD-2.

Par ailleurs, pour atteindre l'objectif de développement communautaire qui lui est assigné, le Projet doit s'appuyer sur une méthode participative consistant à associer les parties prenantes à différents niveaux à l'identification des problèmes, à la collecte et l'analyse de l'information et à l'élaboration des recommandations qui permettront d'améliorer les activités.

Retenons que le suivi-évaluation participatif a pour avantage de consulter systématiquement les bénéficiaires et de favoriser l'appropriation

locale des projets en améliorant la capacité de gestion et de compétences des populations cibles.

De toute façon, la problématique étudiée n'est pas suffisante pour résoudre entièrement les problèmes liés à la performance du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2. Néanmoins, il est important que les acteurs du Projet envisagent d'implémenter dans toutes ses composantes, l'approche de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- OUVRAGES GENERAUX

- ✚ AFITEP (2000), *Dictionnaire de Management des Projets*, Ed. AFNOR, 337p.
- ✚ CORBEL Jean-Claude (2003), *Management de projet : fondamentaux méthodes outils*, Ed. d'organisation Eyrolles, 165p.
- ✚ HELLRIEGEL D. SLOCUM J. W. et WOODMAN R. W., (2004), *Management des organisations*, 5è édition, Bruxelles, Edition De Boeck Université, p. 645
- ✚ KAPLAN S. Robert et NORTON P. David (1997), *Le tableau de bord prospectif*, Ed. Nouveaux horizons.
- ✚ VOYER Pierre (1999), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2è édition, PUQ.

II- OUVRAGES SPECIALISES

- ✚ JODY Zall Kusek et RAY C. Rist (2006), *Vers une culture du résultat*, Québec, Editions Saint Martin, 218p.
- ✚ MARISOL Estrella et al. (2004), *l'Evaluation et le suivi participatif*, CRDI, 404p.
- ✚ VALLET Gilles (2005), *Techniques de suivi de projet*, Paris, éd. Dunod, 187p.

III- RAPPORTS

- ✚ BANQUE MONDIALE (2004), *Suivi et Evaluation : quelques outils, méthodes et approches*, Washington, 26p.
- ✚ BIT, *la Conception, le suivi et l'évaluation des programmes et des projets de coopération technique*, Genève, 209p.
- ✚ FIDA, *Guide pratique du suivi-évaluation des projets de développement*, modules 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8.
- ✚ OMS et al. (Janvier 2006) *Guide de suivi et d'évaluation VIH/SIDA, Tuberculose et Paludisme*, 2è édition 61p.
- ✚ PNUD (1998), *Capacity assessment and development in a strategic management context*.

IV- DOCUMENTS DE PROJET

- ✚ *Accord de Crédit n° 4117-BEN* (novembre 2005), Cotonou, CPS/PGUD-2.
- ✚ *Accord subsidiaire entre la République du Bénin et l'AGETUR-SA* (Décembre 2004), Cotonou, CPS/PGUD-2.
- ✚ *Convention particulière de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée*, (Décembre 2005), Cotonou, CPS/PGUD-2.
- ✚ *Manuel d'exécution du PGUD-2* (Juin 2006), Tome 1 : Livres principaux, Cotonou, CPS/PGUD-2.

- ✚ *Manuel de procédures administratives, financières et comptables du PGUD-2* (Janvier 2006), Cotonou, CPS/PGUD-2.
- ✚ *Note de présentation du PGUD-2*, (Juillet 2007), Cotonou, CPS/PGUD-2.

V- PUBLICATIONS

- ✚ COUPAL Françoise (Septembre 2000), *Suivi et Evaluation participatifs fondés sur les résultats*, Mosaic.net International, Inc.
- ✚ de AMORIUM Aude et al. (Juin 2005), *Guide de l'évaluation*, Paris.
- ✚ GUIJT I. et GAVENTA J. (1998), *Participatory Monitoring and Evaluation*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, U.K.

VI- MEMOIRES

- ✚ ABANI Issa Aboubacar (2000), *Contribution à l'amélioration de la performance des projets d'infrastructures : cas du Programme d'Appui aux Communes (PAC)*, D.E.S.S., GP, CESAG.
- ✚ ECLOU Anani Victor (2005), *Analyse de la performance et des mécanismes de pérennisation du Projet Plurisectoriel de*

Lutte contre le SIDA (PPLS) en République du Bénin,
D.E.S.S., GP, CESAG.

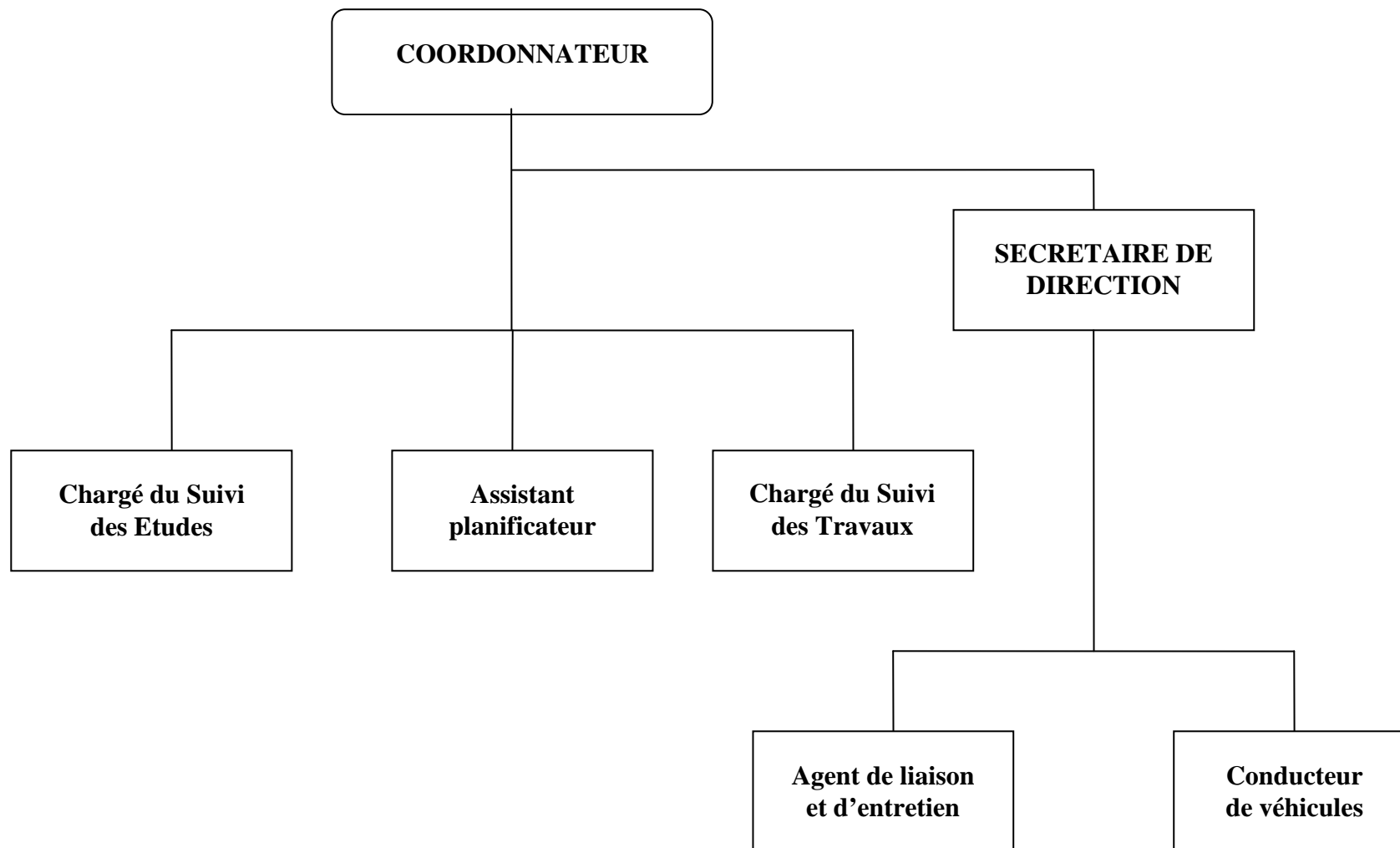
✚ KONE M. Fidèle Dotien (2004), *Contribution à l'amélioration de la performance du dispositif de suivi-évaluation externe du ministère d'Etat, ministère de l'agriculture de Côte d'Ivoire*, D.E.S.S., GP, CESAG.

VII- SITES WEB

- ✚ <http://www.usaid.gov/pubs/usaid.eval/02> : Performance Monitoring and Evaluation Tips 2, 4, 5, 10.
- ✚ <http://www.worldbank.org/evaluation/> : Evaluation, Suivi et amélioration de la qualité.
- ✚ <http://www.worldbank.org/oed/ecd/> : Renforcement des capacités de suivi et d'évaluation.
- ✚ <http://www.mande.co.uk/> : Informations sur le Suivi et l'Evaluation.

ANNEXES

ORGANIGRAMME DE LA CELLULE DE PILOTAGE ET DE SUIVI DU PGUD-2



N°2

GUIDE D'ENTRETIEN

(à l'endroit des DST et C/SAIC des municipalités de Cotonou, Porto-Novo, Lokossa et Abomey-Calavi)

- 1- Quelle est la mission des CLS dans la mise en œuvre du PGUD-2 ?
- 2- Comment appréhendez-vous cette mission ?
- 3- Quel est le nombre d'agents dans votre Direction ou Service
- 4- Est-il suffisant pour accomplir la mission de suivi ?
- 5- Leurs niveaux de qualification sont-ils fonction de leur spécialité dans le domaine du suivi, ou ont-ils été bien formés sur les objectifs et les divers résultats attendus de la mission ?
- 6- Quel est le dispositif de suivi-évaluation que votre Comité a mis en place ?
- 7- Est-ce que les agents ont été associés à l'élaboration des méthodes de collecte et de traitement des données ?
- 8- Sont-ils vraiment convaincus de la nécessité et de l'utilité de ces méthodes ?

- 9- Avec l'utilisation de ces méthodes, arrivent-ils à sélectionner ou à choisir l'information dont ils ont besoin conformément aux indicateurs identifiés ?
- 10- Avez-vous identifié des indicateurs pour mesurer l'implication des populations bénéficiaires dans le suivi-évaluation ?
- 11- Quelles sont les mesures incitatives mises en place par le Projet pour accompagner les acteurs locaux dans la réalisation du suivi ?
- 12- Avez-vous prévu des grilles d'évaluation périodique ?
Si oui, comment procédez-vous ?

N°3

QUESTIONNAIRE D'ENQUETE

(A l'endroit des acteurs locaux du PGUD-2)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin du cycle II, en Gestion des Projets à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons choisi de réaliser une étude portant sur l' « **Analyse de la performance du mécanisme de suivi-évaluation du PGUD-2** ».

A cet effet, nous vous saurions gré de répondre aux questions ci-après :

1- Présentation de l'enquêté :

Nom :Prénom :

Niveau d'études :

Formation :

Service :

Poste :

Expérience professionnelle :

.....

2- Avez-vous déjà acquis des connaissances antérieures dans le domaine du suivi-évaluation ? Oui Non

- Si oui, précisez ces connaissances ou formations

.....

.....

- Si non, comment parvenez-vous à accomplir la mission de suivi dont

vous êtes chargé ? Par une formation sur le tas

ou par une formation spécialisée Autre

Précisez.....

.....

...

3- Existe-il un dispositif de suivi-évaluation spécifique à votre projet ?

Oui Non

- Si oui, quelles sont les méthodes de collecte de données que ce dispositif met en place ? Méthodes quantitatives

Méthodes qualitatives Autres

Précisez

.....

.....

....

4- Comment collectez-vous les données sur le terrain ?.....

.....

...

.....

...

.....

...

5- Comment faites-vous le traitement des données ?

Manuel L'iciel le quel

.....

6- Quelle est la fréquence de la collecte des données ?

Continue

Périodique

précisez

.....

Irrégulière

Autre

précisez

.....

7- Quel est votre rôle dans ce système de suivi ?

.....
.....
.....
.....

8- Est-ce que les populations bénéficiaires sont aussi associées au suivi-évaluation ? Oui Non

- Si oui, comment ?.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9- Par ailleurs, y a-t-il des mesures incitatives qui sont mises en place pour vous accompagner dans la réalisation du suivi-évaluation ?

Oui Non

- Si oui, quelles sont ces mesures ?.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

10- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la collecte et le traitement des données ?.....

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Merci pour votre disponibilité !

TABLE DES MATIERES

	<u>Pages</u>
Dédicace	iv
Remerciements	v
Liste des sigles	vi
Liste des tableaux	vii
Liste des graphiques	viii
Résumé	ix
Sommaire	x
Introduction générale	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : CADRE INSTITUTIONNEL DE L’ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE	5
Section 1 : Cadre physique de l’étude et observations de stage.....	6
Paragraphe 1 : Présentation de la structure d’accueil de stage.....	6
A – Genèse et composantes du PGUD-2.....	6
B – La Cellule de Pilotage et de Suivi (CPS/PGUD-2).....	10
1) Organisation de la CPS.....	10
2) Attributions de la CPS.....	11
Paragraphe 2 : Restitution des observations de stage.....	13
A – Etat des lieux du mécanisme du suivi-évaluation du PGUD-2.....	13
1) Mécanisme du suivi interne du PGUD-2.....	13
2) Mécanisme de suivi externe du PGUD-2.....	16
B – Synthèse de l’état des lieux de base.....	16
Section 2 : Problématique de l’étude et la vision globale de sa résolution.....	18
Paragraphe 1 : Choix de la problématique de l’étude et sa spécification.....	18
A – Choix de la problématique	18
B – Appréciation de la pertinence de la problématique.....	19
Paragraphe 2 : Aperçu général de résolution de la problématique.....	20

CHAPITRE 1^{ER} : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIE ET DIAGNOSTIC DE LA PROBLEMATIQUE.....	22
<i>Section 1</i> : De la détermination des objectifs de l'étude à la démarche méthodologique.....	23
<i>Paragraphe 1</i> : La revue de littérature relative aux éléments du tableau de bord de l'étude (TBE).....	23
A – Le tableau de bord de l'étude (TBE).....	23
1) La fixation des objectifs.....	24
2) Les causes et hypothèses relatives aux problèmes en résolution.....	28
B – L'état des connaissances antérieures sur la problématique choisie.....	28
1) Par rapport aux concepts	30
2) Par rapport aux problèmes identifiés.....	30
2.1) Les contributions antérieures relatives à l'appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux.....	33
2.2) Les travaux antérieurs relatifs à la collecte et le traitement des données du suivi.....	35
<i>Paragraphe 2</i> : Méthodologie adoptée.....	35
A – Approche empirique.....	35
1) Les objectifs de la collecte des données.....	35
2) L'échantillonnage.....	36
3) Les instruments de collecte de données utilisés.....	37
4) Dépouillement et présentation des données.....	37
B – Approche théorique.....	37
<i>Section 2</i> : Diagnostic de la problématique par l'analyse de la pertinence des hypothèses.....	38
<i>Paragraphe 1</i> : Réalisation de l'enquête, présentation et analyse des données.....	38
A – Réalisation de l'enquête.....	38
1) Les conditions de réalisation et difficultés de l'enquête.....	38
2) Les limites des données.....	39
B – Présentation et analyse des données.....	39
1) Données obtenues au moyen des questionnaires d'enquête.....	52
2) Données issues des entretiens.....	53
<i>Paragraphe 2</i> : Vérification des hypothèses de l'étude et diagnostic des problèmes spécifiques.....	53
A – Vérification des hypothèses de l'étude.....	

1) Causes supposées de la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux.....	53
2) Causes supposées des difficultés de collecte et de traitement des données du suivi.....	54
B – Etablissement du diagnostic de l'étude.....	56
1) Diagnostic du problème spécifique n° 1.....	57
2) Diagnostic du problème spécifique n° 2.....	57
CHAPITRE DEUXIEME : CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU MECANISME DE SUIVI-EVALUATION DU PGUD-2.....	58
Section 1 : Approches de solutions aux problèmes en résolution.....	59
Paragraphe 1 : Solutions aux problèmes de la faible appropriation des objectifs du suivi-évaluation par les acteurs locaux.....	59
A – Le renforcement des capacités des acteurs locaux sur les enjeux du suivi-évaluation.....	59
B – La prise de mesures incitatives pour accompagner les acteurs locaux.....	60
Paragraphe 2 : Solutions apportées aux difficultés de collecte et de traitement des données.....	60
A – La mise en place d'un dispositif d'information adéquat.....	61
B – La sélection de l'information utile et des indicateurs pertinents.....	61
Section 2 : Les conditions de mise en œuvre des solutions.....	62
Paragraphe 1 : Recommandations pour la résolution du problème de la faible appropriation des enjeux du suivi-évaluation par les acteurs locaux.....	62
A – Recommandations pour le renforcement des capacités des acteurs locaux.....	62
B – Recommandations pour la prise de mesures incitatives.....	63
Paragraphe 2 : Recommandations pour la résolution des difficultés de collecte et de traitement des données du suivi.....	64
A – Recommandations pour la mise en place d'un dispositif d'information adéquat.....	64
B - Recommandations pour la sélection de l'information utile et des indicateurs pertinents....	64
Conclusion générale.....	65
Références bibliographiques.....	68
Annexes	73