



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

\*\*\*\*\*

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

\*\*\*\*\*

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI

\*\*\*\*\*

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION  
ET DE MAGISTRATURE (E.N.A.M)

\*\*\*\*\*



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

OPTION :  
MANAGEMENT

FILIÈRE :  
GESTION DE PROJETS

ANNÉE ACADÉMIQUE

2007-2008

**ÉVALUATION DU SYSTÈME DE SUIVI DES  
PROJETS/PROGRAMMES DU MINISTÈRE DE  
L'ENSEIGNEMENT MATERNEL ET PRIMAIRE :  
PROBLÈMES ET APPROCHES DE SOLUTIONS**

Réalisé et soutenu par :  
HOUNKPÈ Noudéwatin Ulrich Héronse

Sous la Direction de :

Maître de stage :  
Moïbi ADAMON  
Chef Service Suivi-Évaluation de  
Projets de la DPP du MEMP

Directeur de mémoire :  
Modeste GNIMASSOU  
Spécialiste en Gestion de Projets,  
Enseignant à l'ENAM

*Septembre 2008*



## IDENTIFICATION DU JURY

---

QUALITÉ

NOM ET PRÉNOMS

PRÉSIDENT

VICE-PRÉSIDENT

MEMBRE

---

L'ÉCOLE NATIONALE  
D'ADMINISTRATION ET DE  
MAGISTRATURE (ENAM)  
N'ENTEND DONNER AUCUNE  
APPROBATION NI IMPROBATION  
AUX OPINIONS ÉMISES DANS LES  
MÉMOIRES.

CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE  
CONSIDÉRÉES COMME PROPRES À  
LEURS AUTEURS.

## DÉDICACES

À mon père Jean HOUNKPÈ, toi qui as donné très tôt à tes enfants le goût du travail libérateur et l'esprit de persévérance dans la voie qui mène au dépassement de soi. Toi qui ne cesses de t'investir pour la réussite de tes enfants. Que ce travail soit le fruit de tes labeurs, de tes investissements matériels et moraux.

À ma mère Jéronima BOMAHOU, pour l'amour que tu témoignes à nous tes enfants et les peines que tu as endurées pour nous élever ; trouve ici la légitime satisfaction morale que tu mérites si bien. Que ce travail soit le fruit de tes souffrances et le gage de l'amour qui nous unit. Profonde affection.

À mes sœurs Ghislaine, Christelle, Gracia et Gwladys, à qui je témoigne un profond amour.

À Luc, Rodrigue, Constantin et Noël, pour tout leur soutien.

À feu Rockiath NOUHOUN ZAKARI, à titre posthume, pour les bons moments passés ensemble.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, je tiens sincèrement à remercier tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à sa réalisation.

Mes profondes gratitude à Monsieur Modeste GNIMASSOU qui a bien voulu conduire ce travail malgré ses multiples préoccupations.

Mes remerciements à Monsieur Moïbi ADAMON et à Madame Marguerite OGOUMA épouse DJEGUI pour leurs apports.

Mes reconnaissances à tous les enseignants de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature, en particulier, ceux de la filière "Gestion de Projets" qui ont contribué à ma formation.

Mes sincères remerciements au Dr. Ir. Guy Apollinaire MENSAH, à Monsieur Charles POMALEGNI et à Madame Armande GNINAFON pour leurs contributions.

Mes sincères reconnaissances à ma seconde maman Marguerite BOMAHOU épouse ANIWANOU et son époux, à mon oncle Apollinaire BOMAHOU et son épouse et au couple Joséphine et Frédéric HEDIBLE qui m'ont soutenu tout au long de cette formation.

Mes remerciements à tous mes cousins et cousines pour leur soutien et spécialement à Paul KPOSSOU pour m'avoir inspiré cette filière.

Mes meilleurs vœux d'une brillante carrière à tous mes collègues de promotion pour la bonne collaboration durant toute la formation.

Je me permets d'adresser une mention particulière aux membres du jury qui évalueront le présent travail, pour leurs critiques et suggestions qui me permettront d'améliorer cette œuvre.

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AFIDES	: Association Francophone Internationale des Directeurs d'Établissements Scolaires
BN	: Budget National
C/CS	: Chef de Circonscription Scolaire
CONFEMEN	: Conférence des Ministres de l'Éducation Nationale
C/SSEP	: Chef du Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets
DDEMP	: Direction Départementale de l'Enseignement Maternel et Primaire
DEM	: Direction de l'Enseignement Maternel
DIP	: Direction de l'Inspection Pédagogique
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel
ENAM	: École Nationale d'Administration et de Magistrature
FIDA	: Fonds International de Développement Agricole
MEMP	: Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire
MEPALN	: Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales
MPDEAP	: Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Évaluation de l'Action Publique
NEPAD	: Nouveau Partenariat pour le Développement Économique de l'Afrique
OIF	: Organisation internationale de la Francophonie
PAG	: Programme d'Action du Gouvernement
PDDSE	: Plan Décennal de Développement du Secteur Éducatif
PIP	: Programme d'Investissements Publics
PNIR	: Programme National d'Infrastructures Rurales
PS	: Problème Spécifique
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers

SEP	: Service des Études et de la Prospective
SOM	: Service de l'Organisation et des Méthodes
SOSP	: Service de l'Organisation Scolaire et de la Prévision
SPEPT	: Service de Pilotage du Plan Éducation Pour Tous
SSEP	: Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets et Programmes
SSGI	: Service des Statistiques et de la Gestion de l'Information

## LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1</u> : Tableau de Bord de l'Étude «Évaluation du système de suivi des projets/programmes du MEMP : problèmes et approches de solutions » .....	23
<u>Tableau 2</u> : Indicateurs de performances du Programme de l'Enseignement Maternel .....	42

## LISTE DES FIGURES

<u>Figure 1</u> : Organigramme de la Direction de la Programmation et de la Prospective .....	10
<u>Figure 2</u> : Organigramme simplifié de la coordination du Programme “Enseignement Maternel” .....	40

## LISTE DES GRAPHIQUES

<u>Graphique 1</u> : Répartition des enquêtés selon l'avis sur l'utilité du PDDSE et de ses manuels .....	38
<u>Graphique 2</u> : Répartition des enquêtés selon l'avis sur la réalisation de la phase de définition .....	49
<u>Graphique 3</u> : Répartition des enquêtés selon l'avis sur la présence d'une structure permanente de suivi au sein du projet .....	511
<u>Graphique 4</u> : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence de répondants dans les départements.....	54
<u>Graphique 5</u> : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence ou non d'un mécanisme de contrôle des informations fournies par les répondants.....	56

## RÉSUMÉ

Pour améliorer la gestion du système éducatif béninois, l'État a élaboré des politiques et stratégies de développement dont la mise en œuvre s'effectue à travers l'exécution de plusieurs projets/programmes pour lesquels d'importantes ressources ont été et continuent d'être consommées. Afin d'accompagner cette exécution, un mécanisme de suivi a été mis en place et qui n'a malheureusement pas permis d'améliorer les performances de certains de ces projets/programmes. Il en ressort que ce mécanisme n'est donc pas sans difficultés et les problèmes qui y sont liés sont évoqués dans le présent mémoire dont le thème est : « **Évaluation du système de suivi des projets/programmes du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP) : problèmes et approches de solutions** ».

La présente étude dont la problématique est relative au système de suivi peu performant se fixe comme objectif général de situer les responsables du MEMP en général et ceux de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) en particulier, sur les insuffisances ou les failles du système de suivi et sur les pistes d'amélioration dudit système. Pour atteindre l'objectif général, deux objectifs intermédiaires ont été retenus. Il s'agit de vérifier la pertinence des outils de suivi actuellement utilisés d'une part et d'évaluer le mécanisme de contrôle des informations collectées sur la mise en œuvre des projets et programmes d'autre part.

En adéquation avec ces objectifs, deux hypothèses ont été formulées à savoir :

1. l'inadéquation des outils de suivi explique l'absence d'un dispositif spécifiquement identifié;
2. l'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base est liée à la non-fiabilité des informations contenues dans les rapports.

La vérification de ces hypothèses est faite à travers une approche méthodologique basée sur la collecte et l'analyse des données pour déboucher sur l'établissement du diagnostic de la situation ainsi étudiée. Nous avons donc ciblé les coordonnateurs de projets/programmes du MEMP et leurs collaborateurs (pour ceux qui en ont) d'une part, et les agents du SSEP (le C/SSEP et ses collaborateurs) d'autre part.

Les résultats de notre enquête et l'analyse des données qui s'en est suivie ont révélé que les hypothèses émises sont toutes vérifiées. A cet effet, des approches de solutions ont été formulées aux problèmes notamment la réorganisation du système qui doit passer par la mise en place d'un dispositif spécifiquement identifié et d'un cadre de contrôle des informations contenues dans les rapports. Sur la même lancée, des recommandations ont été formulées à l'endroit des autorités du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire, du Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets et Programmes et à l'endroit des coordonnateurs des projets/programmes. Parmi elles, la volonté manifeste de tous les acteurs du système apparaît comme incontournable si l'on veut vraiment un nouvel élan au système de suivi actuellement en vigueur au MEMP.

## SOMMAIRE

### INTRODUCTION GÉNÉRALE

### CHAPITRE PREMIER : LE MEMP ET SON SYSTÈME DE SUIVI DES PROJETS/PROGRAMMES

#### **Section 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude**

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel

Paragraphe 2 : Cadre théorique de l'étude

#### **Section 2 : Revue de littérature et cadre méthodologique de l'étude**

Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude

### CHAPITRE DEUXIÈME : ANALYSE DES DONNÉES ET SUGGESTIONS POUR UNE AMÉLIORATION DU MÉCANISME DE SUIVI DES PROJETS/PROGRAMMES

#### **Section 1 : Analyse des données**

Paragraphe 1 : Analyse du dispositif de suivi et de son fonctionnement

Paragraphe 2 : Analyse de la fiabilité des données recueillies par le dispositif

Paragraphe 3 : Établissement du diagnostic

#### **Section 2 : Approches de solutions et recommandations**

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Paragraphe 2 : Recommandations

### CONCLUSION GÉNÉRALE

## AVANT-PROPOS

Pour recevoir le parchemin sanctionnant la fin de formation en “Gestion de Projets” du cycle II de l’École Nationale d’Administration et de Magistrature (ENAM), il est exigé la rédaction d’un mémoire à la suite d’un stage pratique de trois (3) mois dans une structure relevant de son domaine. En effet, il s’agit pour nous étudiants à cette étape de notre formation, d’avoir des outils et des aptitudes sur la compréhension et l’utilisation de quelques techniques pratiques.

C’est ainsi que nous avons fait notre stage au Service du Suivi et de l’Évaluation des Projets et programmes (SSEP) de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du Ministère de l’Enseignement Maternel et Primaire (MEMP). Ceci nous a permis de nous confronter aux réalités du terrain. Nous avons donc identifié des problématiques auxquelles est confronté le SSEP. L’une d’entre elles a été prise en compte pour notre recherche. A cette problématique, des propositions de solutions ont été apportées de même que leurs conditions de mise en œuvre.

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le système éducatif du Bénin est piloté par trois (3) Ministères dont celui de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP) qui constitue la base de tous les autres ordres d'enseignement. Aussi, le gouvernement de la République du Bénin, soucieux du rôle crucial que joue l'éducation dans le développement socio-économique d'une nation, a-t-il pris certaines mesures dont la gratuité de la scolarisation au niveau maternel et primaire, la construction de nombreuses salles de classes, le renforcement des capacités des ressources humaines dont la formation initiale et continue des enseignants, etc.

Ces dernières années, le système de l'enseignement maternel et primaire a connu des progrès substantiels. Toutefois, force est de constater que bon nombre d'efforts restent encore à faire notamment dans le pilotage et la gestion dudit système.

L'un des acteurs clé de cette gestion est la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) au sein de laquelle, se trouvent plusieurs services dont le Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets et Programmes (SSEP) qui a pour mission principale, le suivi-évaluation des projet/programmes du MEMP.

Notre stage académique qui intervient au terme de deux (2) années de formation à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), s'est effectué au SSEP de la DPP du MEMP. Ce stage nous a permis d'appréhender les réalités du terrain et de relever les problèmes auxquels est confronté le SSEP. Entre autres problèmes, nous avons recensé l'absence d'un dispositif de suivi des projets spécifiquement identifié et une insuffisance dans l'utilisation des outils y afférents, le problème de crédibilité des rapports envoyés par les coordonnateurs des projets, les ressources humaines peu

qualifiées affectées à la gestion des projets/programmes et l'inexistence dans de nombreux cas, d'une équipe de gestion desdits projets. Cet état de choses nous a amené à poser la problématique d'*un système de suivi peu performant*.

C'est donc dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques et du problème général liés à cette problématique que nous avons décidé de mener une réflexion portant sur le thème : «Évaluation du système de suivi des projets/programmes du MEMP : problèmes et approches de solutions».

Cette étude a pour objectif : de vérifier la pertinence des outils de suivi actuellement utilisés; d'évaluer le mécanisme de contrôle des informations collectées sur la mise en œuvre des projets et programmes. L'étude s'articule autour de deux grands chapitres.

Le premier intitulé "Le MEMP et son système de suivi des projets/programmes", a été abordé d'une part à travers le cadre institutionnel et théorique de l'étude et d'autre part, à travers la revue de littérature et le cadre méthodologique de l'étude.

Quant au second intitulé "Analyse des données et les suggestions pour une amélioration du mécanisme de suivi des projets/programmes", il s'est agi pour nous d'analyser les données recueillies avant de proposer les approches de solutions et de faire des recommandations.

**CHAPITRE PREMIER**

**LE MEMP ET SON SYSTÈME DE  
SUIVI DES PROJETS/PROGRAMMES**

## **Section 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude**

Dans cette première section, il est essentiellement question d'édifier la charpente de notre recherche.

### **Paragraphe 1 : Cadre institutionnel**

Nous présentons ici dans un premier temps, le cadre nous ayant servi de lieu de stage et dans un second temps, nos observations de stage.

#### **I. Présentation du cadre de stage**

Pour déterminer la problématique de l'étude et conformément aux exigences du Référentiel des Mémoires en vigueur à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), nous avons effectué un stage au Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (MEMP).

Malgré son statut de capitale du Bénin, la ville de Porto-Novo n'abrite qu'un seul département ministériel qui est celui du MEMP. Ce ministère est situé sur le Boulevard « Sourou Migan Apithy », au quartier Oganla à Porto-Novo. Plusieurs missions et attributions lui sont conférées conformément au décret N° 2007-443 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales (MEPALN). Comme missions, le MEMP est chargé de la conception, de la mise en œuvre et du suivi de la politique générale de l'État en matière d'éducation, d'enseignement et de formation conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin. Ses attributions couvrent l'ensemble des activités spécifiques d'éducation et de formation dans les enseignements maternel et primaire.

Pour son bon fonctionnement, le MEMP comprend :

- des services directement rattachés au Ministre;

- un Cabinet du Ministre;
- un Secrétariat Général du Ministère;
- des directions centrales et techniques;
- des organismes, entreprises publiques et semi-publiques sous tutelle;
- des organes consultatifs et/ou délibératifs nationaux;
- des structures déconcentrées (voir organigramme du Ministère à l'annexe n°1).

L'une des directions centrales est la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP). Elle est régie par le décret susmentionné. Elle a été notre lieu de stage. Elle est chargée, en collaboration avec les autres directions centrales et techniques et les organismes, entreprises publiques et semi-publiques du Ministère, d'une fonction d'aide à la décision stratégique en :

- réalisant toutes les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère, en fonction des orientations de politique éducative générale;
- aidant, en cas de besoin, à la définition et au suivi par leurs responsables, des programmes d'activités et plans d'actions dont ils ont la charge (conseil en management, aide méthodologique);
- coordonnant la collecte et la gestion des statistiques scolaires;
- assurant le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les producteurs;
- élaborant les rapports trimestriels de l'exécution sectorielle du Programme d'Action du Gouvernement (PAG) et du Programme d'Investissements Publics (PIP);
- assurant le suivi des tâches assignées au Ministère par le Conseil des Ministres et soumettant régulièrement au Ministre le point d'exécution desdites tâches;
- assurant les travaux d'organisation et d'amélioration des méthodes de gestion pour l'ensemble des structures du Ministère;

- assurant tous les travaux de suivi de réformes au niveau des enseignements maternel et primaire;
- organisant, en liaison avec les autres Ministères concernés, les tables-rondes, les revues et autres consultations sectorielles.

La DPP regroupe en son sein plusieurs services à savoir :

- **Le Secrétariat Administratif (SA)** chargé de :
  - réceptionner et ventiler les courriers conformément aux instructions du Directeur de la Programmation et de la Prospective ;
  - mettre en forme et acheminer toutes les correspondances et les dossiers de la Direction ;
  - classer et tenir les dossiers ;
  - coordonner les travaux de secrétariat de tous les services techniques de la Direction ;
  - assurer la gestion administrative du personnel de la Direction ;
  - traiter le courrier et exécuter tous travaux confidentiels à lui confiés par le Directeur.
  
- **le Service de la Comptabilité (SC)** chargé de :
  - assurer la préparation du projet de budget de la Direction en liaison avec les services compétents de la Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
  - assurer la gestion des ressources financières et matérielles de la Direction ;
  - élaborer les rapports d'exécution du budget ;
  - exécuter toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur de la Programmation et de la Prospective.

- **le Service des Études et de la Prospective (SEP)** chargé de :
  - réaliser ou faire réaliser en liaison avec le Ministère chargé du plan, toutes les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère de l'Enseignements Maternel et Primaire, en fonction des orientations de la politique éducative générale ;
  - aider à la définition et au suivi par leurs responsables, des programmes d'activités et plans d'actions dont ils ont la charge ;
  - préparer les programmes de développement à moyen terme du secteur éducatif ;
  - organiser et coordonner la préparation et la mise en œuvre du programme de réforme du secteur éducatif, ainsi que l'élaboration des plans d'actions, projets et programmes y afférents ;
  - définir en relation avec les structures responsables, la politique d'évaluation de l'exécution des diverses activités de la réforme ;
  - assurer l'étude, la conception et la rédaction, à l'initiative des Directions Techniques et Départementales concernées, des projets et programmes destinés au développement normal des activités du Ministère ;
  - rédiger les requêtes à adresser aux diverses sources de financement.
  
- **le Service de l'Organisation et des Méthodes (SOM)** chargé de :
  - assurer les travaux d'organisation et d'amélioration des méthodes de gestion dans l'ensemble des structures du Ministère ;
  - assurer la liaison entre le MEMP et le Ministère chargé de l'environnement ;
  - coordonner l'élaboration des documents périodiques relatifs à la présentation du Ministère (Agenda officiel du Bénin) ;
  - préparer le projet de discours de rentrée;

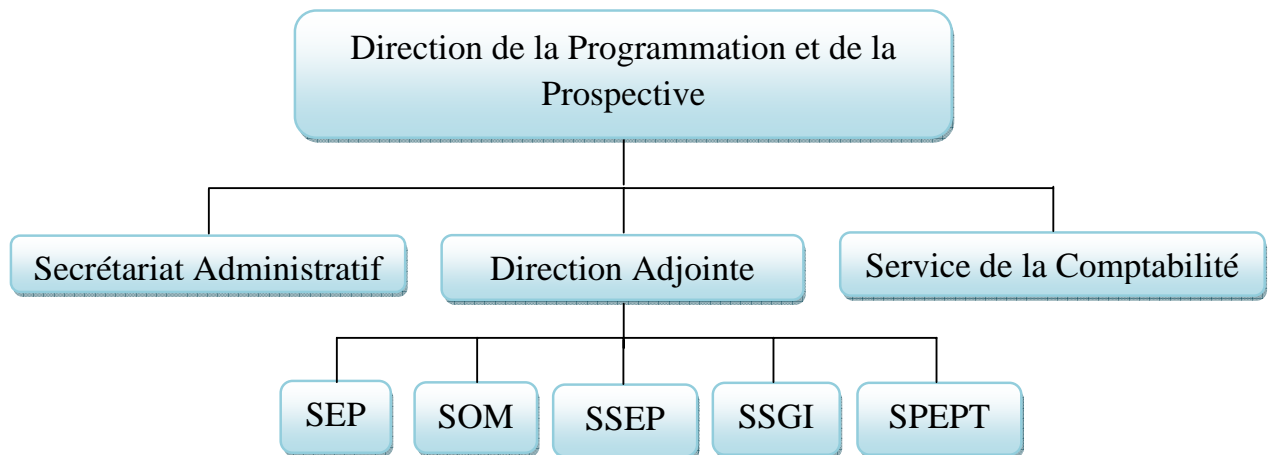
- coordonner les programmes d'activités de la Direction ;
  - exécuter toutes missions ou tâches à lui confiées par le Directeur.
- **le Service des Statistiques et de Gestion de l'Information (SSGI)**  
chargé de :
    - assurer la recherche, l'exploitation et la synthèse de toute la documentation sur l'éducation;
    - coordonner la collecte des données, ainsi que leur dépouillement, traitement et analyse en liaison avec les structures concernées ;
    - centraliser les statistiques scolaires ;
    - assurer la diffusion régulière de l'annuaire statistique ;
    - élaborer les outils d'aide à la planification du système éducatif (tableaux de bord, cartes scolaires et autres) ;
    - assurer le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les producteurs, conjointement avec la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance.
  - **le Service de Pilotage du Plan Éducation Pour Tous (SPEPT)**  
chargé de :
    - superviser la mise en œuvre du PLAN/EPT ;
    - assurer le dialogue et la concertation de tous les partenaires techniques, financiers et sociaux impliqués dans l'Éducation Pour Tous ;
    - assurer les arbitrages sur les plans stratégiques et financiers ;
    - évaluer périodiquement la mise en œuvre du PLAN/EPT et faire les ajustements nécessaires ;
    - veiller à la cohérence d'ensemble avec le Plan Décennal de l'Éducation et le Plan de Développement National ;

- veiller à la réalisation des objectifs cibles ;
  - assurer les objectifs du millénaire ;
  - assurer le suivi du volet Éducation du Nouveau Partenariat pour le Développement Économique de l'Afrique (NEPAD).
- **le Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets (SSEP)** chargé de :
- assurer la liaison entre le MEMP et le Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Évaluation de l'Action Publique (MPDEAP);
  - coordonner la mise en œuvre de la politique d'évaluation de l'exécution des diverses activités de la réforme du système éducatif;
  - coordonner la programmation et le suivi des projets du secteur éducatif inscrits ou à inscrire au Programme d'Investissements Publics (PIP);
  - élaborer les rapports trimestriels de l'exécution sectorielle du PIP et du Programme d'Action du Gouvernement (PAG).

Ainsi, le SSEP identifie les projets et programmes spécifiques du MEMP à faire inscrire au PIP et élabore le PIP sectoriel du MEMP. Il suit l'exécution de ces projets/programmes et ventile aux responsables de projets, des fiches reçues du Ministère chargé du Plan, de la Prospective et du Développement et de la Cellule Macro Économique de la Présidence de la République. Le traitement de ces fiches est réalisé après leur retour. Chaque année, le rapport d'exécution du PIP et celui du PAG sont produits. Le SSEP est également associé dans l'élaboration du rapport de performance du Ministère.

L'organigramme de la Direction de la Programmation et de la Prospective est présenté sur la figure 1 qui suit.

**Figure 1 : Organigramme de la Direction de la Programmation et de la Prospective**



Source : Nos investigations

Légende :

**SEP** : Service des **É**tudes et de la **P**rospective

**SOM** : Service de l'**O**rganisation et des **M**éthodes

**SSEP** : Service du **S**uivi et de l'**É**valuation des **P**rojets

**SSGI** : Service des **S**tatistiques et de la **G**estion de l'**I**nformation

**SPEPT** : Service de **P**ilotage du **P**lan **É**ducation **P**our **T**ous

Notons qu'il existe au niveau du Ministère, un comité de programmation et de suivi des investissements publics. Ce comité créé par arrêté N°022/MEPS/CAB/DC/SP du 1<sup>er</sup> mars 2002, est chargé d'identifier, de programmer et de suivre tous les investissements publics au niveau du Ministère.

Conformément aux exigences de la réforme budgétaire en cours au Bénin, le Ministère avait pris depuis le 26 septembre 2003, l'arrêté N°046/MEPS/CAB/DC/SGM/DPP/DRF/SBM portant création, attributions, composition et fonctionnement de la cellule de suivi-évaluation du Ministère. Cet arrêté est devenu caduque depuis le 04 juin 2008, date à laquelle un

nouveau arrêté (arrêté N°040/MEMP/CAB/DC/SGM/DPP/SP portant création, attributions et fonctionnement des structures d'exécution du Budget Programme du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire) a été pris pour se conformer aux différents organes d'exécution des budgets programmes prescrits pour tous les ministères.

Aux termes de cet arrêté, six (6) comités ont été créés parmi lesquels nous avons la Cellule de Suivi/Évaluation. Cette cellule dont la mission principale est de suivre et d'évaluer les budgets-programmes<sup>1</sup>, est chargée de :

- veiller à la diffusion correcte des indicateurs de performance des budgets-programmes et en assurer le suivi-évaluation;
- assister les Directions Techniques en matière de suivi-évaluation des budgets-programmes;
- établir les bilans trimestriels et annuels d'exécution des budgets-programmes;
- participer à la formation des acteurs impliqués dans la réforme budgétaire au Ministère.

Nous n'avons pas effectué notre stage dans tous les services mais avons successivement pris par le Secrétariat Administratif (SA) et le SSEP. Le SA, ayant servi de transition pour nous vers le SSEP où nous avons passé le clair de notre séjour, nous nous proposons donc de restituer les observations que nous avons faites au SSEP.

## **II. Restitution des observations de stage**

A l'occasion de notre stage, plusieurs faits ont retenu notre attention, aussi bien dans le cadre du fonctionnement général du service, que dans celui des activités exercées en son sein. La restitution de ces observations s'est

---

<sup>1</sup> Le budget-programme est un système d'allocation de ressources qui cherche à établir un lien entre les coûts des programmes et leurs résultats.

basée sur nos remarques personnelles et sur les entretiens que nous avons eus avec le Chef du Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets et Programmes (C/SSEP) et ses collaborateurs.

D'abord, du point de vue physique, il est à faire remarquer que deux salles abritent le SSEP : une pour le Chef et une pour ses collaborateurs. Cette dernière salle est certes climatisée et ventilée, mais elle est encombrée par des documents, des cartons et des imprimantes non-fonctionnelles qui la rendent du coup exigüe. Il est à en déduire que *cette salle n'offre pas un cadre de travail confortable pour les collaborateurs du C/SSEP.*

En plus du C/SSEP, le Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets et Programmes de la DPP emploie aujourd'hui trois (3) agents dont un contractuel titulaire d'une maîtrise en Gestion des Entreprises et deux (2) coordonnateurs de projets.

Les données collectées au niveau du service sont surtout les points d'exécution physique et financière des projets du Ministère inscrits au PIP ainsi que les points des activités réalisées dans le cadre du PAG. Les supports utilisés pour cette collecte sont les fiches reçues du Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Évaluation de l'Action Publique (MPDEAP) et de la Cellule Macro Économique de la Présidence; les premières pour les points d'exécution des projets inscrits au PIP et les secondes, pour le PAG.

En début d'année, le SSEP tient une réunion avec les coordonnateurs de projets et tous les Directeurs Techniques. Au cours de cette réunion, les explications nécessaires au remplissage des fiches sont données aux participants. Malgré ces dispositions, les fiches retournées au SSEP contiennent souvent assez d'incohérences qui rendent leur exploitation difficile.

Actuellement, la secrétaire du C/SSEP n'a à sa disposition aucun équipement informatique (pour la saisie des données relatives au suivi des projets et autres); elle se voit contrainte de recourir à d'autres services pour saisir, photocopier ou imprimer ses divers et multiples documents. Cela lui fait perdre beaucoup de temps lorsque les appareils vers lesquels elle se porte sont occupés. Aussi, du fait de ce nomadisme à travers différentes entités de la DPP, les données sont-elles stockées sur plusieurs postes et la secrétaire a du mal à se rappeler de manière exacte, l'endroit où se trouve telle ou telle donnée. Il est déjà arrivé que certaines données se perdent car, le poste sur lequel elles ont été enregistrées a été endommagé. En d'autres termes, *il n'existe donc pas de matériels informatiques pour les besoins du SSEP.*

Malgré ces conditions de travail peu intéressantes, les collaborateurs du C/SSEP réservent un bon traitement aux usagers de ce service. Nous *en déduisons que ces conditions n'entravent en aucun cas, l'accueil réservé aux usagers du SSEP et témoignent de la volonté de ces agents à servir.*

Au niveau du système éducatif béninois, il existe un Plan Décennal de Développement du Secteur Éducatif (2006-2015) en cours d'exécution. Tous les programmes élaborés au MEMP, s'inspirent de ce plan pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs. *Les programmes élaborés découlent donc du plan décennal.*

Pour les projets et programmes du MEMP, il ne semble pas avoir un cadre formel de définition; il est noté donc une *insuffisance dans les études de faisabilité.* Ceci entraîne une mauvaise estimation financière des projets. *Le coût global des projets/programmes est donc soit sur-estimé, soit sous-estimé.* S'il s'agissait d'un projet sur financement extérieur, cela constituerait un manque à gagner si celui-ci était sous-estimé.

Ces projets ne se présentent que sous forme d'une fiche généralement présentée sur une ou deux pages dans lesquelles ne figure même pas le cadre logique. Les coordonnateurs de projets ne disposent donc pas d'un document dans lequel figurent tous les détails d'opérationnalisation desdits projets ou programmes. Nous retenons *ici qu'il n'existe pas un document élaboré pour chaque projet/ programme.*

Les coordonnateurs n'arrivent donc pas à bien circonscrire les projets et programmes, surtout s'ils ne sont pas spécialistes de gestion de projets. En l'espèce, parmi les coordonnateurs des projets et programmes, seul 20,00 % ont reçu une formation de base en gestion de projets tandis que les 80,00 % restants ont donc des difficultés à élaborer les documents de projets (ou de programmes) ci-dessus mentionnés et aussi à mettre en place une stratégie de suivi desdits projets. Notons aussi qu'il y a deux coordonnateurs qui gèrent chacun deux projets différents. *Il y a donc une mauvaise affectation des ressources humaines disponibles à la gestion des projets/programmes.* En raison du profil inadéquat de nombre de coordonnateurs de projet, ceux-ci ont besoin d'un renforcement de capacité pour s'imprégner des notions en gestion de projets; ce qui n'est souvent pas le cas. Nous soulignons alors ici *l'inexistence d'un plan de formation et de recyclage des coordonnateurs.*

Le suivi des projets et programmes aussi bien au niveau des coordonnateurs qu'au niveau du SSEP, se fait sans un dispositif spécifiquement identifié et sans des outils bien définis. Il en découle *la non-mise en place d'un dispositif de suivi et une insuffisance dans l'utilisation des outils y afférents.*

Les rapports mensuels établis par les coordonnateurs se font en suivant un canevas pré-établi; ce qui facilite leur traitement par le SSEP. *Il existe donc un canevas d'établissement des rapports.*

Notons qu'aucun mécanisme n'est mis en place pour contrôler les informations contenues dans les rapports. *La crédibilité des renseignements contenus dans les rapports envoyés par les coordonnateurs n'est pas toujours garantie et est basée sur la bonne foi et la conscience professionnelle des coordonnateurs.*

Pour les projets sur financement du Budget National, les coordonnateurs (plus de 90 %) sont souvent nommés pour gérer seul le projet et ne disposent pas d'une équipe de gestion. Il leur est associé un régisseur qui est à la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et un billeteur. Nous relevons *l'inexistence d'une équipe de gestion pour ces projets.*

Certains coordonnateurs font partie du comité de suivi-évaluation des projets du MEMP. Ils sont donc juge et partie. Il y a donc un *risque de partialité dans l'évaluation de certains projets.*

Somme toute, l'état des lieux de base sur le fonctionnement de la DPP du MEMP, précisément sur celui du SSEP, nous a permis de déceler des atouts, mais aussi des problèmes que nous inventorions ci-dessous.

#### ◆ **Inventaire des atouts**

Trois (3) forces clés résumées comme suit, ressortent de l'état des lieux précédemment fait. Ce sont :

1. Le bon accueil réservé aux usagers du SSEP;
2. Les programmes dont l'élaboration tient compte des dispositions du Plan Décennal;
3. L'existence et l'utilisation par les coordonnateurs du canevas proposé pour l'établissement des rapports mensuels.

## ◆ Inventaire des problèmes

Les problèmes que nous avons identifiés au sein du SSEP sont au nombre de onze (11). Ils sont énumérés comme suit :

1. Cadre de travail des collaborateurs pas très confortable;
2. Inexistence de matériels informatiques;
3. Insuffisance dans les études de faisabilité;
4. Coût global des projets/programmes sur-estimé ou sous-estimé;
5. Inexistence de document élaboré sur les projets et programmes;
6. Absence d'un dispositif de suivi spécifiquement identifié et insuffisance dans l'utilisation des outils y afférents;
7. Problème de crédibilité des rapports envoyés par les coordonnateurs;
8. Ressources humaines peu qualifiées affectées à la gestion des projets/programmes;
9. Manque de mise à niveau des coordonnateurs;
10. Inexistence d'une équipe de gestion dans un certain nombre de projets/programmes;
11. Risque de partialité dans l'évaluation de certains projets.

Les problèmes étant clairement identifiés, passons au cadre théorique de l'étude.

### **Paragraphe 2 : Cadre théorique de l'étude**

Plusieurs problèmes identifiés au cours de notre stage au SSEP, se recoupent et traduisent des manifestations d'une seule et même problématique. La classification de ces problèmes nous a permis de dégager les différentes problématiques.

## I. Problématique de l'étude

Tous les problèmes énumérés ci-dessus peuvent être globalement classés en trois catégories.

La première catégorie concerne les problèmes suivants : le cadre de travail des collaborateurs pas très confortable et l'inexistence de matériels informatiques. Ces problèmes comme nous pouvons en convenir, relèvent des ressources matérielles et immobilières. En effet, tout service de l'administration doit être doté d'un cadre de travail stimulant et doit être doté de ressources matérielles appropriées (principalement des équipements informatiques et consommables bureautiques) pour l'accomplissement par le personnel des tâches qui lui sont dévolues. Ainsi, le cadre de travail inadéquat, doublé de l'insuffisance de ressources matérielles, traduit la problématique de *la non-disponibilité de moyens matériels et d'un cadre de travail adéquat*.

La deuxième catégorie concerne l'insuffisance dans les études de faisabilité, l'inexistence de document élaboré sur les projets et programmes, et le risque de sur-estimation/sous-estimation des coûts globaux des projets/programmes. Ces problèmes émanent de la conception des projets/programmes. En effet, les résultats issus des études de faisabilité, constituent un outil clé dans la rédaction des documents de projets/programmes, lesquels documents sont indispensables pour un accord de base entre les différentes parties prenantes. Il en ressort donc la problématique de *la non-élaboration des documents de projets/programmes*.

La troisième catégorie concerne l'absence d'un dispositif de suivi spécifiquement identifié et l'insuffisance dans l'utilisation des outils y afférents, la faible crédibilité des rapports envoyés par les coordonnateurs, la faible qualification des ressources humaines affectées à la gestion des projets/programmes, le manque de mise à niveau des coordonnateurs,

l'inexistence d'une équipe de gestion et le risque de partialité dans l'évaluation de certains projets. Ces problèmes découlent de l'inadéquation du suivi des projets/programmes au MEMP. En effet, le suivi des projets/programmes constitue le socle même de la gestion. Il en résulte donc la problématique d'*un système de suivi peu performant*.

Des trois problématiques issues de la restitution des observations du stage, il convient d'en cibler une à cause de son importance majeure.

### **A. Spécification de la problématique choisie**

Toutes ces différentes problématiques auraient pu faire l'objet de notre part, d'une étude approfondie afin de dégager des solutions qui peuvent contribuer à l'amélioration du fonctionnement de notre structure d'accueil, mais nous n'avons retenu qu'une seule afin de délimiter le champ de réflexion de notre étude. Le choix de cette problématique est orienté non-seulement vers le souci de mettre en application les connaissances acquises en gestion de projets, mais aussi et surtout, celui de faire comprendre l'idée selon laquelle un bon système de suivi des projets/programmes, est comme une boussole à la disposition des différents acteurs. Il convient donc d'évaluer le système de suivi des projets/programmes du MEMP en identifiant ses problèmes et de proposer des approches de solutions.

C'est donc pour participer à cette dynamique que nous optons pour la résolution de la problématique sur "le système de suivi peu performant". Cette contribution passe par la résolution des Problèmes Spécifiques (PS) ci-après :

- le dispositif inadéquat de suivi : **PS 1** ;
- le mécanisme de contrôle peu performant des informations contenues dans les rapports : **PS 2**.

## **B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée**

La résolution de la problématique spécifiée s'est faite à travers la contribution à l'amélioration du système de suivi des projets/programmes. Ainsi, nous avons spécifié l'angle sous lequel nous avons abordé le thème à travers chaque problème spécifique en présentant les théories disponibles qui leur sont relatives, avant de décliner les grandes orientations de notre réflexion pour résoudre la problématique.

Par rapport au problème spécifique 1 c'est-à-dire le dispositif de suivi inadéquat, retenons que toute structure ou toute entité, gérant des projets et voulant les suivre de façon efficace et efficiente, a besoin de l'identification et de la mise en place de bons outils de suivi. Pour ce faire, l'approche théorique que nous avons retenue ici est celle développée dans le guide pratique de suivi-évaluation des projets du Fonds International de Développement Agricole (FIDA). Selon cette approche, il est nécessaire de définir les indicateurs à suivre, de disposer de ressources humaines de qualité et de situer les responsabilités, de définir la périodicité de collecte des données, de savoir à qui ces données sont destinées, etc. Il s'agit pour nous de voir si toutes ces conditions sont remplies d'une part, et de rechercher les opinions émises par certains auteurs sur l'implication directe de l'utilisation d'outils adéquats de suivi sur la gestion axée sur les résultats d'autre part, afin de pouvoir proposer des solutions idoines à la résolution de ce problème.

Quant au problème spécifique 2 relatif au mécanisme peu performant de contrôle des informations contenues dans les rapports, l'approche théorique retenue est toujours une des approches développées dans le guide pratique de suivi-évaluation des projets du FIDA. Selon cette théorie, l'information doit être cohérente pour être fiable. Il faut donc se demander quelles pourraient être les causes d'incohérences. Des erreurs s'introduisent

dans le système lorsque, par exemple, les agents de terrain n'enregistrent pas fidèlement les données, que les personnes interrogées ne sont pas les meilleures sources d'informations, ou que le personnel de terrain ne comprend pas bien l'objectif de la collecte des données. Il s'agit donc pour nous, de vérifier la traçabilité des informations contenues dans ces rapports d'exécution.

Pour concrétiser cette vision de résolution, notre réflexion a été axée autour de certains points fondamentaux en l'occurrence :

- le point sur le dispositif de suivi actuellement déployé;
- l'évaluation de ce dispositif ;
- la détermination des facteurs susceptibles d'influencer la mise en œuvre des manuels de procédures de l'enseignement maternel et primaire;
- des solutions et recommandations possibles pour corriger les dysfonctionnements jusque-là constatés.

Ces étapes sont énumérées à titre provisoire. En effet, dans la mise en œuvre effective des solutions proposées, le choix de la méthodologie et les résultats issus de la collecte des données sont susceptibles d'influencer notre vision actuelle de résolution de la problématique.

### **C. Séquences de résolution de la problématique**

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en quatre étapes : la première est celle consacrée aux objectifs et hypothèses de recherche, la deuxième concerne la revue de littérature et le cadre méthodologique de l'étude, la troisième est relative à la collecte et à l'analyse des données, tandis que la quatrième est réservée aux approches de solutions et aux recommandations.

## **II. Objectifs et hypothèses de l'étude**

Les objectifs de recherche fixés sont les préludes à la formulation des hypothèses.

### **A. Fixation des objectifs**

L'objectif général est de situer les responsables du MEMP en général et ceux de la DPP en particulier, sur les insuffisances ou les failles du système de suivi et sur les pistes d'amélioration dudit système. La réalisation de cet objectif passe par l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

- **Objectif spécifique 1** : vérifier la pertinence des outils de suivi actuellement utilisés;
- **Objectif spécifique 2** : évaluer le mécanisme de contrôle des informations collectées sur la mise en œuvre des projets et programmes.

Pour atteindre ces objectifs, il convient de formuler des hypothèses de recherche. Les hypothèses ont été formulées par la détermination des causes probables.

### **B. Causes liées aux problèmes en résolution**

Dans ce paragraphe, nous avons abordé seulement les causes spécifiques qui traduisent l'expression de la cause générale.

En ce qui concerne le dispositif inadéquat de suivi des projets/programmes, plusieurs causes ont retenu notre attention. Parmi elles, les plus importantes sont :

- ◆ le manque de ressources humaines qualifiées;
- ◆ l'inadéquation des outils de suivi.

Par rapport au mécanisme peu performant de contrôle des informations contenues dans les rapports, nous pouvons citer :

- ◆ les ressources matérielles inadéquates;
- ◆ l'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base.

### **C. Hypothèses de l'étude**

Les hypothèses suivantes ont été retenues:

- **Hypothèse 1** : l'inadéquation des outils de suivi explique l'absence d'un dispositif spécifiquement identifié;
- **Hypothèse 2** : l'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base est liée à la non-fiabilité des informations contenues dans les rapports.

De tout ce qui précède, ressort le Tableau de Bord de l'Étude présenté dans le tableau 1 qui suit et faisant la synthèse.

**Tableau 1 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE «ÉVALUATION DU SYSTÈME DE SUIVI DES PROJETS/PROGRAMMES DU MEMP : PROBLÈMES ET APPROCHES DE SOLUTIONS »**

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses
Niveau Général		<p><b><u>Problème Général</u></b></p> <p>Suivi des projets/programmes au MEMP inadéquat</p>	<p><b><u>Objectif Général</u></b></p> <p>Situer les responsables du MEMP en général et ceux de la DPP en particulier, sur les insuffisances ou les failles du système de suivi et sur les pistes d'amélioration dudit système</p>	-	-
Niveaux Spécifiques	1	<p><b><u>Problème spécifique 1</u></b></p> <p>Dispositif de suivi inadéquat</p>	<p><b><u>Objectif spécifique 1</u></b></p> <p>Vérifier la pertinence des outils de suivi actuellement utilisés</p>	<p><b><u>Cause supposée 1</u></b></p> <p>Inadéquation des outils de suivi</p>	<p><b><u>Hypothèse spécifique 1</u></b></p> <p>L'inadéquation des outils de suivi explique l'absence d'un dispositif spécifiquement identifié</p>
	2	<p><b><u>Problème spécifique 2</u></b></p> <p>Mécanisme de contrôle des informations contenues dans les rapports peu performant</p>	<p><b><u>Objectif spécifique 2</u></b></p> <p>Évaluer le mécanisme de contrôle des informations collectées sur la mise en œuvre des projets et programmes</p>	<p><b><u>Cause supposée 2</u></b></p> <p>L'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base</p>	<p><b><u>Hypothèse spécifique 2</u></b></p> <p>L'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base est liée à la non-fiabilité des informations contenues dans les rapports</p>

**Source :** Notre étude

Cette synthèse étant faite, passons à la revue de la littérature et au choix de la méthodologie de l'étude.

## **Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de l'étude**

Deux éléments essentiels ont constitué les points autour desquels ce chapitre a tourné. Il s'agit de la revue de littérature et du choix de la méthodologie de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Revue de littérature**

En tant qu'état des connaissances sur les problèmes identifiés, la revue de littérature a été faite à l'aide des thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Ainsi, plusieurs expressions et concepts de base utilisés, méritent d'être explicités au regard du contexte actuel de l'étude. En l'occurrence, nous avons abordé la clarification des concepts liés au suivi et au contrôle des informations contenues dans les rapports.

#### **I. Clarification des concepts liés au suivi**

«Le suivi est la collecte régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile, la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évaluation et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours d'exécution, des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus» (www.ifad.org). Il consiste donc à s'informer périodiquement de l'état d'avancement des projets et programmes. Il peut être réalisé quotidiennement, mensuellement, trimestriellement, annuellement... et prend en compte les niveaux d'exécution physique (suivi physique) et financière

(suivi financier qui fait le point des engagements, des ordonnancements et des paiements et rend compte de l'exécution financière) des projets/programmes et l'évolution des indicateurs (suivi des indicateurs qui concerne les indicateurs de résultats, d'impact et de performance).

GUENEAU (1984) affirme que la phase de suivi au niveau des projets de développement est une phase critique et très sensible qui conditionne la bonne exécution d'un projet. Pour l'auteur, plusieurs facteurs bloquent les projets dans la phase de suivi; ce sont entre autres : la concentration des responsabilités qui fait reposer le projet sur peu d'individus, le manque de formation, etc.

La gestion des ressources dans le cadre des projets suppose la mise en place d'un système de suivi permanent. Ce système fournit aux responsables de projets les informations les plus à même de les aider à porter un jugement objectif sur la progression et les effets des projets afin de prendre à temps les décisions qui s'imposent. Nombreux sont les projets de développement de grande envergure dans lesquels ont été introduits des systèmes de suivi et d'évaluation des opérations en cours. De tels dispositifs ont été établis à la demande des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) ou des administrations de tutelle pour permettre de contrôler l'utilisation des ressources et vérifier sans trop tarder si ces dernières sont employées objectivement (DUFUMIER, 1996). Le même auteur soutient que le suivi réalisé en cours de projet apparaît comme un outil essentiel pour faciliter la gestion des ressources et organiser la concertation permanente entre les divers partenaires sur la base d'informations objectives largement partagées.

NEU (2006), dans une de ses parutions écrivait que le suivi fournit des données de base à l'évaluation; l'efficacité de l'évaluation dépend donc du niveau de cohérence qui se dégage au niveau du choix des indicateurs de suivi

et d'évaluation. Ces indicateurs tiennent étroitement compte des critères évaluatifs que sont :

- l'efficacité qui est le degré de réalisation des objectifs d'un projet. Elle s'apprécie par comparaison des résultats obtenus (produits, effets directs, impact) aux résultats attendus tant du point de vue quantitatif que qualitatif;
- l'efficience qui est le rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre (financiers, humains, temps, etc.);
- la pertinence qui est la mesure dans laquelle les objectifs d'un projet correspondent aux priorités du groupe cible et aux politiques de l'emprunteur et des bailleurs de fonds;
- la cohérence qui s'interroge à partir de la stratégie et des méthodes : les moyens, activités, résultats attendus, vont-ils permettre d'atteindre les objectifs visés? Sont-ils cohérents les uns avec les autres (cohérence interne)? Sont-ils adaptés au contexte du projet (cohérence externe)?;
- la viabilité (la durabilité) qui consiste à apprécier la probabilité pour que les effets positifs d'un projet perdurent après l'arrêt des aides extérieures;
- la reproductibilité qui est une extension du critère de viabilité. Ici, on s'attache lors d'une évaluation, à déterminer si une action peut être reproduite ailleurs, dans de bonnes conditions, ou si les moyens mis en œuvre pour assurer son succès sont tels qu'elle constitue nécessairement une expérience isolée et non-reproductible;
- l'impact qui est la situation issue de l'ensemble des changements significatifs et durables, positifs ou négatifs, prévus ou imprévus, dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes, et pour lesquels un lien de causalité direct ou indirect peut être établi avec l'action de développement.

Selon ce même auteur, le suivi doit avoir un dispositif et des outils adéquats pour sa réussite. Le dispositif de suivi des projets est un système d'informations qui répond à trois types d'objectifs :

- des objectifs de **pilotage** : ils éclairent les décisions à prendre pour la bonne marche de l'intervention et ses éventuelles suites et prolongations;
- des objectifs d'**information** : ils facilitent les communications au sein des projets et entre ceux-ci et leur environnement immédiat. Ils permettent de rendre compte de leur déroulement, de leurs résultats et de leur impact;
- des objectifs d'**apprentissage** : ils permettent aux différents acteurs du projet d'en tirer les leçons.

Pour ce faire, ces dispositifs collectent, traitent puis diffusent des informations auprès d'acteurs impliqués à différents titres dans la mise en œuvre de l'intervention.

Un peu plus loin dans son développement, NEU (2006) affirme que la qualité de ces dispositifs ne dépend donc pas seulement de celle des informations qu'ils produisent ou collectent et traitent. Elle se mesure aussi à l'utilisation effective de ces dernières dans des processus de décision, d'information, ou d'apprentissage. Elle se joue en particulier dans le raccordement entre un système d'information et des dispositifs de pilotage et de direction.

Les décisions qui contribuent à la réussite d'un projet sont prises à des échelons et à des rythmes différents. Ces différents niveaux traitent donc de questions de natures différentes, opérationnelles ou stratégiques, dont les objets évoluent au fur et à mesure du déroulement d'un projet et des évolutions de son contexte. Les informations issues des systèmes de suivi sont

donc destinées à des interlocuteurs différents, aux attentes contrastées, et aux grilles de lecture dissemblables. Le dispositif de suivi des projets ne devrait pas être conçu indépendamment du dispositif de pilotage et de coordination, conclut l'auteur.

Les outils de suivi constituent un support pour le dispositif de suivi. Ces outils doivent pouvoir évoluer au fur et à mesure de la progression du projet ([www.gret.org](http://www.gret.org)).

Ces notions liées au suivi étant comprises, passons à présent à celles liées au contrôle des informations contenues dans les rapports.

## **II. Notion de contrôle des informations contenues dans les rapports**

“La validité des données doit être vérifiée de temps à autre pour s'assurer qu'elles sont utiles et fiables et qu'elles permettent vraiment d'évaluer les progrès de l'intervention et les processus en cours” ([www.ifad.org](http://www.ifad.org)). Ainsi, les étapes essentielles auxquelles des contrôles aléatoires doivent être effectués sont les suivantes :

- au début de tout projet, si des données déjà recueillies par d'autres sont utilisées, il faut s'informer sur leur provenance et les personnes ou institutions qui les ont recueillies ainsi que sur les méthodes et normes qu'elles ont employées;
- lorsqu'une nouvelle méthode est employée;
- lorsqu'il y a une concordance parfaite entre les objectifs chiffrés et les données recueillies;
- lorsque de nouveaux personnels ou de nouveaux partenaires de mise en œuvre sont intégrés au projet.

Lorsque la collecte de données paraît se dérouler sans aucune difficulté, il faut creuser sous la surface pour vérifier s'il n'y a pas de problème. Les

problèmes sont inévitables et leur absence peut être un indice de leur camouflage. Il faut être attentif aux données suspectes et faire des investigations lorsqu'on soupçonne un problème (www.ifad.org).

KANE et WANE (2006) affirment qu'un système de contrôle additionnel doit être introduit par le projet et s'exercer :

- par la population à travers le processus participatif de sélection des projets et de suivi et d'évaluation interne définis à travers le manuel des procédures;
- par les comités de concertation et de gestion, organe d'approbation des propositions de la commission des marchés;
- par les comités de suivi, instances de contrôle de la qualité technique du travail des prestataires et de certification des factures (attachements, réceptions provisoires et définitives).

En avril 2006, la Conférence des Ministres de l'Éducation Nationale (CONFEMEN) des pays ayant le français en partage, en partenariat avec l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) et l'Association Francophone Internationale des Directeurs d'Établissements Scolaires (AFIDES) a organisé les assises francophones de la gestion scolaire à Madagascar sur le thème "bien gérer pour mieux éduquer". Ainsi, au niveau du système d'informations pour la gestion de l'éducation, dans la plupart des pays francophones, en particulier ceux du Sud, le problème réside souvent dans l'absence et/ou la non-fiabilité des données statistiques. En effet, en raison de la faiblesse des capacités des services déconcentrés en matière de collecte, les données statistiques ne sont pas toujours disponibles ou fiables. Par ailleurs, l'existence de plusieurs sources d'information avec des données différentes rend difficile leur exploitation. Aussi, faut-il le souligner, les éléments du système d'information ne sont pas toujours pris en compte dans

les décisions opérationnelles pour l'atteinte des objectifs des politiques éducatives.

La lumière étant faite sur ces concepts, fixons nous dès à présent sur la méthodologie de l'étude.

## **Paragraphe 2 : Méthodologie de l'étude**

La résolution de la problématique de l'étude est basée sur une logique scientifique de recherche. Notre méthodologie s'est donc penchée dans un premier temps sur la dimension théorique de la recherche et dans un deuxième temps, sur l'approche empirique à privilégier pour chaque problème spécifique parmi les contributions antérieurement développées.

### **I. Approche théorique**

Elle nous a permis de recueillir la documentation indispensable à l'approfondissement du sujet de recherche. Cette méthode nous a conduit vers différentes sources d'informations.

En effet, nos cours de la première et de la deuxième année de formation en Gestion de Projets, notamment ceux relatifs au suivi-évaluation, à la méthodologie de recherche et aux statistiques nous ont aidé à nous ressourcer.

L'exploitation des données de base disponibles à la DPP a été primordiale et a servi de point de départ pour notre recherche. Ces informations concernent surtout le fonctionnement de la SSEP. A cet effet, nous avons exploité des documents comme le Plan Décennal de Développement du Secteur Éducatif, les manuels de procédures de ce Plan notamment ceux des enseignements maternel et primaire, ainsi que des rapports de suivi des projets, et autres documents internes.

La consultation des documents externes nous a permis d'appréhender les contours des notions abordées dans le cadre de notre recherche. Nous avons ainsi consulté plusieurs ouvrages sur la Gestion de Projets notamment ceux relatifs au suivi de projets. Par ailleurs nous avons exploré des sites web et divers mémoires. Mais l'approche théorique à elle seule ne suffit pas pour avoir une compréhension totale de la problématique de l'étude; encore faut-il effectuer une recherche expérimentale.

## **II. Approche empirique**

Cette approche de recherche a été mise en œuvre grâce à l'enquête. Ainsi, la collecte de données a été possible grâce aux outils que sont le questionnaire et le guide d'entretien.

L'enquête nous a servi à recueillir auprès de différents acteurs du système de suivi des projets, des informations nous permettant d'avoir un aperçu plus objectif des réalités relatives aux problèmes spécifiques identifiés.

Ce recueil à été fait grâce à un questionnaire d'enquêtes adressé à un échantillon de la population des acteurs (cf. annexe n°2). Ces données une fois recueillies, ont fait l'objet d'une analyse de laquelle ont découlé la vérification des hypothèses et l'établissement du diagnostic.

Un entretien (interview) nous a été accordé par le C/SSEP de la DPP d'une part et par ses collaborateurs d'autre part sur des questions particulières qui n'ont pas pu être éclaircies à l'étape de la recherche documentaire. Cet entretien est fait à l'aide d'un guide d'entretien (cf. annexe n°3).

### **A. Préparation de la collecte**

Nous avons exploité les livres, les mémoires et nos cours de suivi de projets, de méthodologie de recherche et de statistique. A l'issue de cette consultation et avec les constats que nous avons eu à faire sur le terrain lors

de notre stage, un questionnaire et un guide d'entretien ont été élaborés et adressés aux acteurs en prélude à la réalisation de la collecte.

Les hypothèses qui ont été formulées plus haut ont servi de point de repère à la conception du questionnaire. Ce dernier a pour objectif de recueillir des données primaires susceptibles d'éclairer la compréhension des problèmes spécifiques. Deux facteurs ont donc été pris en compte pour l'élaboration de ce questionnaire :

- le premier est l'identification de la cible à laquelle s'adressera le questionnaire. Le choix adéquat de cette population est fondamental pour la précision des informations recueillies ainsi que pour la vérification des hypothèses. La population choisie dans le cadre de notre enquête est celle des coordonnateurs de projet et de leurs collaborateurs si ceux-ci existent. Ce choix se justifie par le fait qu'ils sont à la base des informations collectées par le SSEP;
- le second est le choix des questions à poser. En effet, il est important pour une bonne compréhension du questionnaire, de poser des questions qui ne sont pas ambiguës. Notre questionnaire a donc été construit autour des variables permettant d'appréhender les causes réelles des problèmes spécifiques identifiés afin de vérifier les hypothèses y afférentes.

Nous avons conçu un guide d'entretien afin de nous entretenir avec les membres du SSEP sur les aspects liés à leur système de suivi des projets/programmes. Les questions contenues dans ce guide ne sont pas limitatives mais constituent l'ossature de l'entretien.

## **B. Réalisation de la collecte**

Cette réalisation concerne aussi bien l'enquête, l'entretien que la recherche documentaire.

La réalisation de l'enquête s'est faite en trois étapes.

- la première concerne la validation du questionnaire par le maître de mémoire, ainsi que par un échantillon réduit de la population ciblée. Cette validation a consisté en un amendement du questionnaire, pour tester la compréhension générale et la cohérence d'ensemble ;
- la deuxième est relative à la détermination de l'effectif de la population mère. Ici, la population totale des coordonnateurs de projets/programmes est de 15; nous avons donc projeté de prendre un échantillon de 12 coordonnateurs soit 80 % de la population mère. En ce qui concerne les membres des équipes de gestion des projets, la population mère n'a pu être déterminée. Ainsi, nous avons administré le questionnaire à l'existant. Quant au guide d'entretien, la cible est constituée de quatre (4) personnes :
  - le Chef du Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets et Programmes;
  - les collaborateurs du C/SSEP.

Signalons que pour nos enquêtes, nous avons utilisé une technique non-probabiliste : l'échantillon par choix raisonné. Elle nous a permis de nous orienter directement vers nos sources d'informations (les coordonnateurs, leurs collaborateurs, le personnel du SSEP).

- enfin, la troisième étape consiste en l'administration effective du questionnaire et du guide d'entretien.

L'entretien a été réalisé grâce à une prise de rendez-vous avec les intéressés. Il a eu lieu sous forme d'une discussion libre avec la boussole du guide d'entretien.

Quant à la recherche documentaire, nous nous sommes porté vers les manuels de procédures de l'enseignement maternel et de l'enseignement primaire.

Précisons que 25 questionnaires ont été préparés, mais seuls 18 (soit 72 %) ont pu être effectivement distribués, ceci à cause de l'indisponibilité de certains coordonnateurs. Quant au guide d'entretien, la totalité des individus de l'échantillon a été interviewé.

### **C. Techniques de traitement des données**

Conformément aux hypothèses, les informations, une fois recueillies, ont fait l'objet d'un dépouillement manuel, d'un traitement des données quantitatives par le logiciel "Excel 2007" et d'une analyse synthétique par catégorie aussi bien au niveau des données quantitatives que des données qualitatives; ceci nous a permis d'atteindre nos objectifs et de vérifier ou pas nos hypothèses.

### **D. Seuils décisionnels pour la vérification des hypothèses**

Les seuils de décision ont pris en compte les données quantitatives. Seules celles qui ont réuni un poids relativement important des fréquences relatives calculées, soit plus de 50 %, ont été retenues comme les causes réelles liées à chaque problème spécifique.

## **III. Limite de l'approche méthodologique**

Cette étude présente bien des limites qu'il convient de reconnaître humblement.

Compte tenu du temps imparti, nous n'avons pris en considération dans notre étude que les membres du SSEP, les coordonnateurs de

projets/programmes et leurs collaborateurs. En effet, les agents de la SSGI sont aussi des acteurs qui ne restent pas sans influencer le système de suivi.

Plusieurs difficultés rencontrées lors de la collecte des données pourraient engendrer des limites dans l'étude. D'abord, les limites de forme concernent l'ensemble des aspects méthodologiques liés à la collecte des données et qui affectent d'une certaine manière la stratégie de collecte. En effet, grâce à la distribution du questionnaire, nous n'avons en fait, pu recueillir que l'avis d'une partie de la population à cause de l'indisponibilité de certains coordonnateurs et de leurs collaborateurs.

Par ailleurs, certaines données du questionnaire ont été présentées et analysées sur la base des valeurs relatives (les pourcentages). Ces dernières constituent une estimation statistique avec également une dose de relativité inhérente à la démarche scientifique de collecte de données.

Les fondations de notre étude étant ainsi posées, attelons-nous à présent à la deuxième étape qui doit aborder l'analyse des données nécessaires à l'atteinte de nos objectifs d'une part et les suggestions que nous avons faites d'autre part.

**CHAPITRE DEUXIÈME**

**ANALYSE DES DONNÉES ET  
SUGGESTIONS POUR UNE  
AMÉLIORATION DU MÉCANISME DE  
SUIVI DES PROJETS/PROGRAMMES**

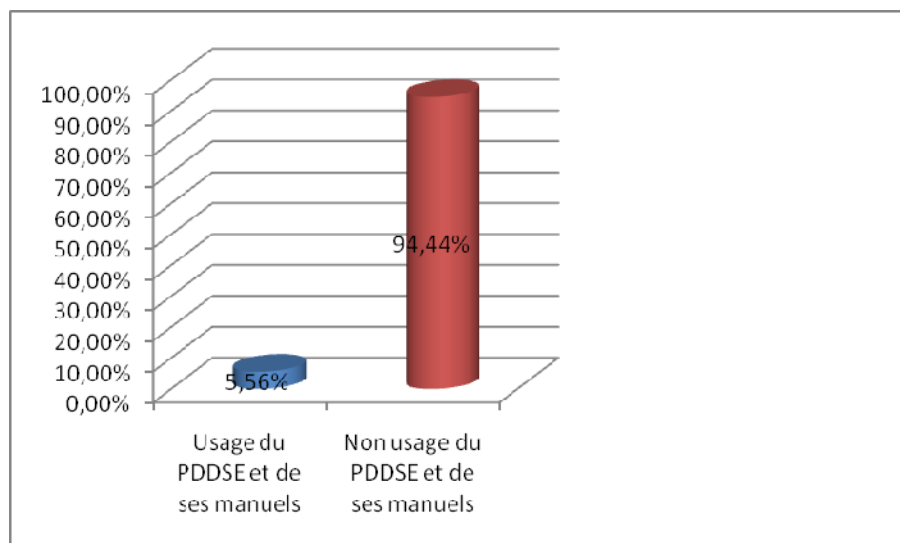
## **Section 1 : Analyse des données**

Pour mener à bien l'analyse des données, nous avons fait une étude croisée desdites données c'est-à-dire un examen des différentes préoccupations de l'étude en rapprochant les données issues du questionnaire de celles fournies par le guide d'entretien et la revue documentaire. La présente section comportant deux (2) parties, est donc consacrée d'une part, à l'analyse du dispositif de suivi et de son fonctionnement et d'autre part, à l'analyse de la fiabilité des données recueillies par le dispositif. Dans chacune de ces parties, nous avons procédé en même temps au test des hypothèses de recherche, avant d'établir un diagnostic.

### **Paragraphe 1 : Analyse du dispositif de suivi et de son fonctionnement**

#### **I. Présentation du dispositif**

Tous les projets du MEMP ont pour origine le Plan Décennal de Développement du Secteur Éducatif (PDDSE) qui a ses manuels de procédures dont l'un porte sur le Programme de l'Enseignement Maternel et l'autre, sur le Programme de l'Enseignement Primaire. Ces manuels sont des documents de travail dont tous les acteurs du système éducatif de l'enseignement maternel et primaire, notamment les équipes de gestion des projets/programmes, devraient se servir. Pourtant, nos enquêtes nous ont révélé, qu'environ 94,44 % des enquêtés (les coordonnateurs et leurs collaborateurs) n'ont pas une connaissance du PDDSE et de ses manuels comme l'indique le graphique 1 qui suit.



**Graphique 1 : Répartition des enquêtés selon l’avis sur l’utilité du PDDSE et de ses manuels**

Alors que, dans le PDDSE, figurent les grandes orientations du Ministère. Tous les projets et programmes, devant contribuer à l’atteinte des objectifs du PDDSE, ce dernier et ses manuels de procédures doivent aussi être des outils de travail pour tous les coordonnateurs et leurs collaborateurs.

Nos enquêtes nous ont aussi révélé deux (2) sources d’informations quant à la participation du SSEP à l’élaboration des manuels d’exécution du PDDSE. La première nous renseigne que le SSEP n’a pas été associé tandis que la deuxième nous laisse croire que le SSEP a été associé. Cette contradiction laisse transparaître qu’il y a eu un problème au niveau de la participation du SSEP. Or, vu ses missions et attributions, le SSEP devrait être réellement associé à la confection de cet important outil de travail, ce qui lui permettra de se l’approprier et par conséquent, d’en faire un usage facile pour un meilleur suivi des projets/programmes.

Le fait que la plupart des enquêtés n’ait aucune connaissance du contenu des manuels de procédures des programmes de l’enseignement maternel et primaire d’une part et qu’il y a une ambiguïté par rapport à la participation du SSEP à l’élaboration desdits manuels d’autre part, nous a

amené à scruter le contenu de ces deux manuels. De nos analyses, ressort ce qui suit :

■ D'abord, pour ce qui concerne l'enseignement maternel

Le programme de l'enseignement maternel comporte deux sous-programmes :

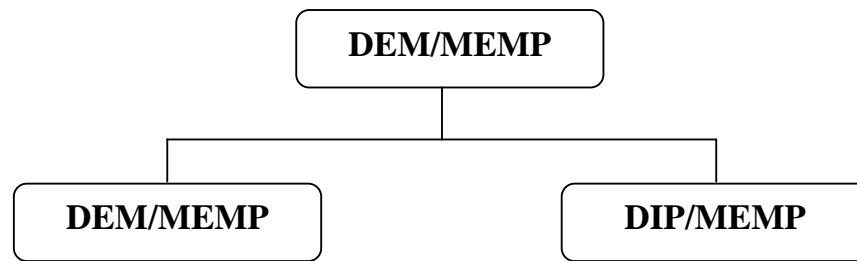
1. Amélioration de l'accès et promotion du mode communautaire;
2. Amélioration de la qualité de l'enseignement maternel.

Les objectifs de chaque sous-programme devraient être déclinés de façon différente de même que les actions à mener pour les atteindre, ce qui n'est pas le cas (voir annexe n°5/Programme Enseignement Maternel). Le fait que les objectifs et les principales actions à mener soient présentés sans aucune distinction entre les sous-programmes, représente une source de difficultés pour leur suivi, car les responsables de ces sous-programmes ne sauront pas clairement les objectifs qui sont les leurs, de même que les actions spécifiques à mener.

Par ailleurs, c'est le Directeur de l'Enseignement Maternel (DEM) qui assure la coordination de ce programme, et c'est le même DEM qui est le responsable du sous-programme 1, le Directeur de l'Inspection Pédagogique (DIP) assurant la responsabilité du second sous-programme (voir annexe n°5/Programme Enseignement Maternel).

En faisant un organigramme simplifié du programme, on obtient la figure 2 qui suit :

**Figure 2 : Organigramme simplifié de la coordination du Programme “Enseignement Maternel”**



**Source** : Résultat de nos enquêtes (2008)

L’analyse de cet organigramme, nous conduit au constat que le DEM se trouve à deux niveaux différents de l’organigramme; ce qui pose évidemment un problème dans l’objectivité du suivi.

Concernant le calendrier de mise en œuvre des activités du sous-programme 1, la scission de l’année a été faite en quatre; chaque portion correspondant donc à un trimestre. Ceci ne met pas en relief la justesse dans la programmation de chaque tâche.

La première action (élaborer un plan de sensibilisation selon les cibles) a été programmée pour les deux derniers trimestres de l’année 1, tandis que l’action n°2 (mettre en œuvre les plans de sensibilisation) a été programmée pour toute l’année. Alors que logiquement, l’action n°2 doit débiter au terme de l’action n°1. Toutefois, au niveau de la programmation des activités de ces deux actions, la logique semble être respectée.

Cinq (5) indicateurs de performance ont été retenus dans le manuel : le taux brut de préscolarisation, le nombre d’enfants préscolarisés dans les établissements publics et privés, l’effectif des enfants scolarisés dans le privé, le pourcentage des inscrits en mode communautaire et l’effectif des enfants inscrits en mode communautaire. Au regard de ces indicateurs, nous remarquons d’une part que le dernier pouvait se substituer à l’avant dernier ou

vice versa; un de ces indicateurs est donc de trop. D'autre part, ces indicateurs ne sont pas exhaustifs; parmi eux, il n'est retrouvé aucun indicateur concernant l'équipement et la construction d'infrastructures. Or, dans les résultats attendus, on a des salles de classes à construire, à réfectionner et à équiper.

Le mécanisme de suivi du sous-programme 1 se présente comme suit :

Le suivi du sous-programme sera assuré par la DEM avec l'assistance technique de la cellule de suivi /évaluation du MEMP, qui centralise les bilans d'activités de la DEM, analyse et produit le rapport de performance du sous-programme.

A la lecture de ce mécanisme, on voit que seule la coordination a été prise en compte. Les outils de collecte, la périodicité de collecte, le traitement des données, etc., n'ont pas été expressément notifiés.

Pour le sous-programme 2, la même scission (quatre trimestres) a été faite au niveau de la programmation des activités. L'action n°3 de ce sous-programme a été programmée pour les trois derniers trimestres de l'année n°1. Pourtant, dans la planification des tâches qui sont sous cette action, il est constaté qu'aucune des tâches n'a été planifiée pour le dernier trimestre. La même insuffisance a été constatée pour l'année n°2 où aucune tâche n'a été programmée pour les deux derniers trimestres alors que l'action a été planifiée sur toute l'année. Pour l'année n°3, cette action est prévue pour le premier trimestre alors que nous remarquons que deux (2) tâches de cette action ont été prévues pour le deuxième trimestre de l'année n°3. Toutes ces contradictions entraveront de façon évidente la mise en œuvre et le suivi de cette action et par ricochet les objectifs visés par ce sous-programme.

Quant au mécanisme du sous-programme 2, il se présente comme suit :

Le suivi du sous programme 2 sera assuré par la DEM en collaboration avec la DIP sous l'assistance technique de la cellule de suivi-évaluation du MEPS qui centralise les bilans d'activités de tout le secteur, analyse et produit entre autres le rapport de performance.

Nous constatons ici que les mêmes remarques sont faites ici comme pour le mécanisme de suivi du sous-programme 1.

Les indicateurs de performance du sous-programme 2 se présentent dans le tableau 2 comme suit :

**Tableau 2 : Indicateurs de performances du Programme de l'Enseignement Maternel**

Indicateurs de performance	An 1	An 2	An 3
Nombre d'enseignants formés pour le marché de l'emploi	-	60	60
Nombre d'enseignants recrutés pour les écoles maternelles publiques	-	-	41
Nombre d'écoles maternelles dotées en matériels essentiels d'éveil		75	75
Nombre d'animateurs et éducateurs recyclés	809	-	-
Ratio élèves/enseignants	25	25	25

**Source** : Manuel de procédures de l'enseignement maternel

Dans le même document, on a les renseignements suivants :

Le passage de la phase 1 à la phase 2 est subordonné à l'atteinte des résultats ci-après:

- l'option « enseignement maternel » est intégrée dans deux écoles normales d'instituteurs créées;
- 120 enseignants sont formés pour le marché de l'emploi;
- 41 animateurs sont recrutés;
- des programmes d'études adaptés à la petite enfance sont élaborés et sont en cours d'expérimentation;

- 150 écoles ont reçu les intrants pédagogiques et matériels essentiels d'éveil.

Le passage de la phase 2 à la phase 3 est subordonné à l'atteinte des résultats ci-après :

- 180 enseignants de la maternelle sont formés pour le marché de l'emploi;
- 123 animateurs sont recrutés à la fin de cette phase;
- l'enseignement de nouveaux programmes adaptés à la petite enfance est généralisé;
- 225 nouvelles écoles ont reçu les intrants pédagogiques et matériels essentiels d'éveil.

A la fin de la phase 3, les résultats suivants sont obtenus :

- 240 enseignants sont formés pour le marché de l'emploi;
- 164 animateurs sont recrutés;
- l'enseignement de nouveaux programmes adaptés à la petite enfance est amélioré sur la base des évaluations, généralisé et suivi dans toutes les écoles;
- toutes les écoles ont reçu les intrants pédagogiques et matériels essentiels d'éveil.

L'analyse comparative entre les indicateurs de performance et les résultats attendus, révèle qu'il n'y a pas une concordance car, la façon dont les indicateurs de performances sont présentés, laisse croire que c'est seulement la première phase du programme qui a été pris en compte. En effet, cette première phase dure trois (3) ans et dans le tableau des indicateurs, il est mentionné : An 1, An 2 et An 3. Aussi, les chiffres mentionnés au niveau des indicateurs de performances et au niveau des résultats attendus diffèrent-elles.

➡ Ensuite, pour ce qui concerne l'enseignement primaire

Comme le premier, ce programme s'articule autour de deux (2) sous-programmes à savoir :

1. Accès, équité, rétention et qualité de l'enseignement;
2. Pilotage et gestion du système.

Chaque sous-programme a été décliné en composantes. Dans chaque composante, des stratégies ont été retenues pour l'atteinte des objectifs de la composante.

Le sous-programme 1 a trois (3) composantes. Chacune des composantes a trois phases de réalisation, et pour ces phases, des actions à réaliser sont identifiées en fonction des stratégies précédemment retenues.

Quand nous prenons la deuxième phase de la composante 1 du sous-programme 1, elle a pour objectif de renforcer et d'améliorer les actions entreprises au cours de la phase 1. Ainsi :

- le taux brut d'admission des filles sera maintenu à 100 %;
- X % des enfants à besoins spécifiques accéderont à l'enseignement primaire ;
- le programme d'appui aux établissements privés sera mis en œuvre.

Nous constatons que la deuxième action à réaliser, telle que formulée, ne constitue pas une base sur laquelle on peut s'appuyer car, le pourcentage des enfants à besoins spécifiques n'a pas été indiqué.

Pour le calendrier de mise en œuvre des activités de chaque composante, la même remarque concernant la scission de l'année en trimestres est faite. Ceci ne permet pas, comme nous l'avons souligné

précédemment, d'avoir une justesse dans cette programmation, les semaines étant noyées dans les mois et les mois dans les trimestres.

L'action n°6 de la composante 1 (sous-programme 1) a été programmée chaque fois sur toute l'année pour les trois (3) premières années alors qu'aucune activité n'a été programmée au cours des troisièmes trimestres de chaque année (voir annexe n°5/Programme Enseignement Primaire). Plusieurs de ces erreurs sont à relever dans les différentes programmations. Cela ne permettra pas un suivi rigoureux des activités et par ricochet, du sous-programme.

Le mécanisme de suivi de la composante 1 se limite aux indicateurs de performance, aux rapports d'avancement et aux risques majeurs et à leurs mesures d'atténuation.

Ce mécanisme de suivi, comme nous pouvons le constater, souffre de plusieurs insuffisances car, la stratégie qui sera mise en place pour le suivi n'a pas été expressément notifiée.

Les précédentes remarques sont valables pour toutes les autres composantes du sous-programme 1.

Pour le sous-programme 2, le mécanisme de suivi de la composante 1 se présente comme suit :

Le suivi de la composante sera assuré par le Directeur de l'Inspection Pédagogique du MEMP en concertation avec la structure nationale d'évaluation, les structures en charge de l'inspection pédagogique au niveau des autres Ministères, les DPP et les DRH. Un texte réglementaire sera pris pour définir les responsabilités du responsable de la composante et les modalités de concertation et de coordination entre les différentes structures.

Des indicateurs de suivi ont été retenus dans le manuel pour ce sous-programme. Hormis ces indicateurs de suivi, la stratégie qui doit être mise en place c'est le processus partant de la collecte au traitement des données, ne transparaît pas dans ce mécanisme.

Les mêmes insuffisances sont relevées pour les composantes 2, 3 et 5. Mais pour la composante 4, le mécanisme de suivi se présente comme suit :

Le Directeur des Ressources Humaines sera chargé de la mise en œuvre des actions prévues pour atteindre les résultats de la composante.

A cet effet, il produit des rapports trimestriels qu'il adresse au MEMP et au MPDEAP.

Une évaluation semestrielle interne de la composante sera effectuée par un comité de suivi mis sur pied par un arrêté interministériel.

Une évaluation externe de la composante sera commanditée et réalisée par un consultant à la fin de chaque phase du plan décennal.

Le DRH travaille en liaison étroite avec le DRFM en ce qui concerne la gestion financière de la composante.

Les indicateurs de performance ont été ici aussi notifiés.

Ce mécanisme, loin d'être explicite, comporte quelques renseignements en plus.

Au terme des analyses des deux (2) manuels de procédures, il apparaît clairement qu'il y a des insuffisances aussi bien de forme que de fond.

Le dispositif de suivi des projets/programmes mis en place par le SSEP lui permet de collecter, de traiter et de diffuser les informations. Les données sont collectées mensuellement au niveau des coordonnateurs. Ces données,

une fois collectées, sont traitées puis un rapport est pondé. Notons que la collecte des données se fait à deux niveaux : les coordonnateurs collectent les données qui leurs sont relatives auprès de leurs répondants puis le SSEP à son tour collecte les données auprès de tous les coordonnateurs. Néanmoins, certains coordonnateurs, soit 55,56 % des enquêtés (voir annexe n°4/tableau n°6), ne disposant pas de répondants, vont directement collecter leurs données à la base.

Aussi, avons-nous remarqué au niveau de tous les projets et programmes, que seuls ceux qui sont cofinancés ont un dispositif spécifique de suivi.

## **II. Fonctionnement du dispositif**

L'analyse du fonctionnement du dispositif a été faite sur deux (2) pans : le pan des ressources allouées au système et le pan des outils qu'utilise le système.

### **A. Ressources allouées au système**

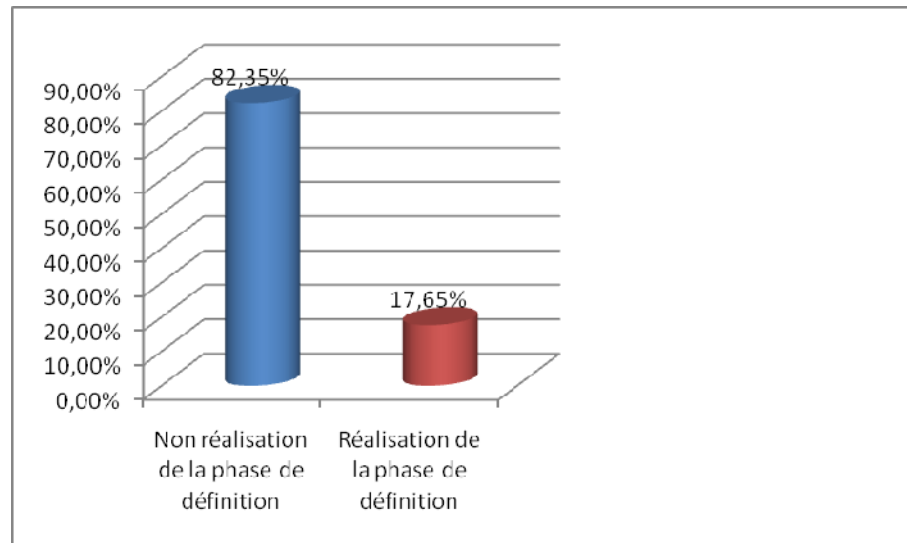
Le SSEP est animé par quatre (4) cadres : le C/SSEP, deux (2) coordonnateurs de projets et une secrétaire. Le C/SSEP est un Professeur Certifié de Sciences Physiques et la secrétaire est détentrice d'une maîtrise en Sciences Économiques plus précisément en Gestion des Entreprises. Quant aux deux coordonnateurs, l'un est Administrateur Gestionnaire de Projets et l'autre est un Professeur Certifié de Mathématique Vu les missions et attributions du SSEP, les deux coordonnateurs ne devraient pas faire partie du SSEP car, ils auront à s'auto-évaluer. Lors de nos investigations, nous avons compris que ces deux coordonnateurs étaient des agents de la SSEP avant d'être nommés coordonnateurs et depuis lors, ils n'ont pas été remplacés. Aussi, convient-il de le souligner, que cet état de chose n'est pas sans impact

sur les activités du SSEP, car ces deux (2) coordonnateurs ne pourront pas assumer correctement leurs deux (2) fonctions.

Parmi les projets, seuls ceux qui sont cofinancés par les partenaires techniques et financiers (3 sur les 17 projets soit 17,65 %), ont une réelle équipe de projet. Aussi, faudrait-il le préciser ici, parmi les coordonnateurs des projets et programmes, seuls 20,00% (3 sur les 15 coordonnateurs) ont reçu une formation de base en gestion de projets. Notons aussi qu'il y a deux (2) coordonnateurs qui gèrent chacun deux projets différents. Ces deux coordonnateurs font partie des 80,00% de coordonnateurs n'ayant pas reçu une formation de base en gestion de projets. Nous avons aussi eu à noter que parmi les coordonnateurs ayant une formation de base en gestion de projets, il y en a un qui a été appelé à assurer une autre fonction, celle du Chef de la Cellule de Suivi-Évaluation du Ministère bien qu'il soit toujours maintenu coordonnateur. Ceci aura une répercussion à deux niveaux : premièrement, il y a la gestion même du programme qui prendra évidemment un coup et deuxièmement, le Chef de la Cellule de Suivi-Évaluation du Ministère aura à s'auto-évaluer. Il se pose donc le problème de l'objectivité de cette auto-évaluation.

Pour son fonctionnement, le SSEP n'a pas une ligne budgétaire qui lui est spécifiquement allouée. Cependant, les activités du SSEP sont inscrites dans le budget-programme. Pour les projets/programmes, leurs coûts globaux sont mentionnés dans les manuels de procédures et les coûts annuels sont inscrits au PIP de chaque année.

La répartition des enquêtés selon l'avis sur la réalisation de la phase de définition est présentée sur le graphique 2 ci-dessous.



**Graphique 2 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur la réalisation de la phase de définition**

Le constat qui a été fait ici, est que les coûts des projets/programmes inscrits au PIP sont sur-estimés ou sous-estimés du fait de la non-réalisation de la phase de définition de bon nombre de projets/programmes (82,35 % des projets et représentant ceux qui sont financés par le Budget National).

En matière de partenariat, le SSEP compte des partenaires internes et des partenaires externes. À l'interne, il y a les coordonnateurs, les services du budget et de la comptabilité de la DRFM et le SSGI. À l'externe, il s'agit du MPDEAP, de la Présidence de la République et du Ministère de l'Économie et des Finances.

Les relations qui lient le SSGI et le SSEP sont de nature informationnelle. En effet, la programmation des écoles à construire, à réfectionner ou à équiper, se fait en partie sur la base des données disponibles dans l'annuaire statistique fourni par le SSGI.

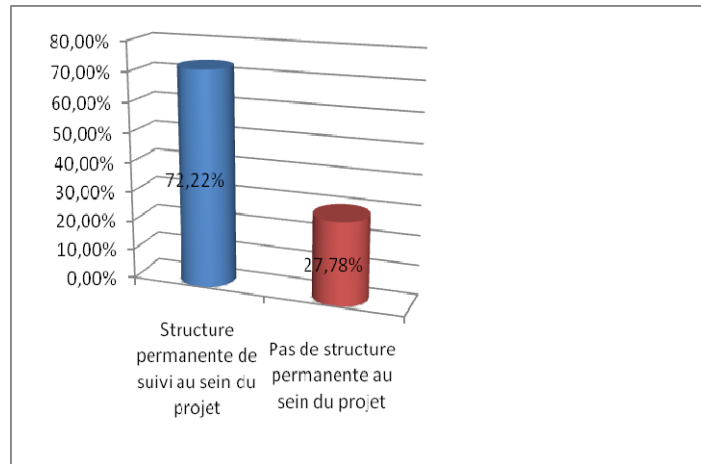
## **B. Outils utilisés par le système**

Les projets/programmes, étant déjà identifiés dans le PDDSE, la réalisation de la phase de définition s'impose avant celle d'exécution. Cependant, sur 17 projets/programmes, nous avons eu à constater que seuls 3 (17,65% environ) ont subi une réelle phase de définition. Ces 3 projets en question sont des projets cofinancés par les partenaires au développement.

N'ayant pas subi une réelle phase de définition, les 4/5<sup>ème</sup> des projets n'ont pas un cadre logique avant le démarrage des activités. Alors que c'est à l'issue de cette phase qu'un cadre logique définitif s'élabore. Cet état de choses ne laisse pas présager d'une bonne gestion desdits projets car, le cadre logique nous renseigne sur des éléments indispensables pour un bon suivi des activités tels que les indicateurs de réalisation des différents extrants, les activités entrant dans la réalisation de ces extrants, etc. L'absence du cadre logique est donc un handicap pour le suivi des projets.

Le SSEP intervient dans toutes les phases du processus de gestion des projets. Pour suivre les projets et programmes du MEMP, le SSEP dispose de fiches de collecte qu'il met à la disposition des coordonnateurs. Ces fiches doivent être remplies et retournées mensuellement. À leur retour, une synthèse est faite au niveau du service. Le point de la mise en œuvre des projets est alors fait au Ministre de l'Enseignement Maternel et Primaire et au MPDEAP.

Nos investigations nous ont aussi révélé qu'un peu plus du quart des projets (27,78% environ) n'ont pas en leur sein une structure permanente de suivi comme l'indique le graphique 3 qui suit. Seuls les 3/4 environ en possèdent.



**Graphique 3 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur la présence d'une structure permanente de suivi au sein du projet**

Pour les projets qui n'en ont pas, deux causes ont été évoquées :

- les nouveaux projets dont la coordination n'est pas encore bien installée;
- le projet n'ayant pas une structure de gestion en tant que tel au niveau du MEMP car étant un volet d'un programme plurisectoriel qui est sous tutelle du MPDEAP et ayant une cellule de coordination principale et des coordinateurs sectoriels au niveau des Ministères concernés par ce programme.

Pour les projets qui en ont, ceux qui en sont impliqués sont entre autres les suivants :

- le Service du Suivi et de l'Évaluation des Projets et Programmes de la DPP/MEMP;
- la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et du Matériel;
- le Secrétariat Général du Ministère;
- la Direction des Ressources Financières et du Matériel.

Tous les projets du MEMP ont des indicateurs de suivi (voir annexe n°5/tableau n°2). Précisons qu'il existe des indicateurs spécifiques à chaque projet.

Le fait que tous les projets du MEMP aient des indicateurs de suivi suscite les interrogations suivantes :

- à quelle phase du projet les indicateurs ont-ils été définis? (car la majorité de ces projets soit 82,35 % n'a pas connu une phase de définition avant le début de leurs activités);
- comment les indicateurs ont-ils été définis? (car, hormis les projets cofinancés, les autres n'ont pas un document de projet).

Les outils de suivi utilisés sont ce qui suit :

- le plan annuel de travail;
- le plan d'opérationnalisation des activités du projet;
- le plan de consommation des crédits;
- la fiche de programmation physique et financière du projet;
- la fiche de réalisation physique et financière;
- les indicateurs de suivi;
- les indicateurs de performance;
- le cadre logique.

Le SSEP s'occupe essentiellement du suivi physique et du suivi financier des projets. Le suivi des effets et de l'impact n'est pas systématique. Il se fait lors de la seule tournée annuelle.

Il existe plusieurs indicateurs de suivi qui dépendent de la nature du projet. Toutefois, les indicateurs les plus renseignés lors du traitement des données sont :

- le nombre de salles de classes construites par rapport aux normes;
- le taux de réalisation;
- le taux de consommation;
- le nombre d'enseignants formés;

- le nombre de manuels, de matériels didactiques distribués.

### **III. Vérification de l'hypothèse n°1**

Conformément à la cause supposée, l'inadéquation des outils de suivi explique l'absence d'un dispositif spécifiquement identifié. En effet, à la lumière des analyses faites, les manuels de procédures du PDDSE qui devraient servir de baromètre aux coordonnateurs, ne leur sont pratiquement d'aucune utilité. Même s'ils voulaient s'en servir, lesdits manuels souffrent d'insuffisances aussi bien sur la forme que sur le fond. Aussi, le personnel au niveau du SSEP est-il insuffisant pour le travail à réaliser. Les fiches que le SSEP utilise pour la collecte des données sont standardisées et ne sont pas spécifiques à chacun des projets. Il y a aussi les ressources humaines affectées au système qui souffrent d'insuffisance de qualification. Les ressources financières sont-elles aussi insuffisantes. L'analyse de nos données nous permet donc de confirmer l'hypothèse n°1 selon laquelle, l'inadéquation des outils de suivi explique l'absence d'un dispositif spécifiquement identifié.

## **Paragraphe 2 : Analyse de la fiabilité des données recueillies par le dispositif**

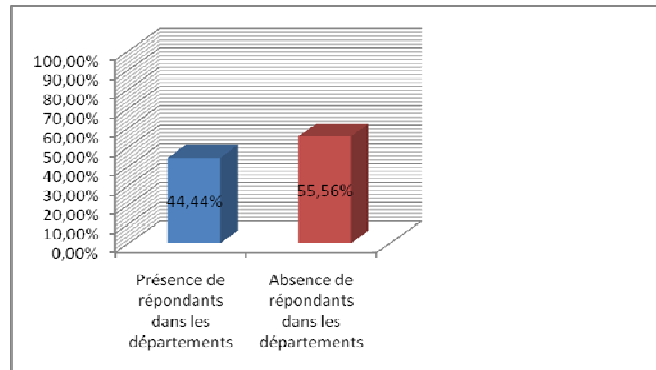
### **I. Mécanisme de collecte**

Comme il a été mentionné plus haut, les données sont collectées à deux niveaux : au niveau des coordonnateurs et au niveau du SSEP.

Au niveau des coordonnateurs, la collecte des données se fait auprès des structures à la base (Chef de Circonscription Scolaire C/CS, Direction Départementale de l'Enseignement Maternel et Primaire, écoles, Services de l'Organisation Scolaire et de la Prévision); la coordination effectue aussi des missions sur le terrain. Des ressources humaines (techniciens en génie civil, secrétaire, autres cadres) et financières sont mises à la disposition des projets/programmes pour cette collecte.

Précisons qu'un coordonnateur a affirmé ne pas avoir de ressources humaines à sa disposition pour effectuer ce travail.

Le graphique 4 ci-dessous nous renseigne sur la répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence de répondants dans les départements.



**Graphique 4 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence de répondants dans les départements**

Un peu plus de la moitié (soit 55,56 %) des projets n'a pas de répondants dans les départements comme nous l'indique le graphique 4 ci-dessus; seuls 44,44 % en ont. Alors les projets du Ministère s'exécutent sur plusieurs départements et la cellule de gestion du projet ne peut se retrouver à la fois dans tous ces départements. Il s'avère donc indispensable pour tous ces projets d'avoir des répondants dans les départements où s'exécute leur projet pour une collecte continue des données.

La collecte des données n'a pas une période prédéterminée. Les données sont collectées soit sur la base des demandes exprimées par la population à la base ou à la demande des entrepreneurs. Pourtant, un coordonnateur a affirmé collecter ses données au début de chaque mois.

Si nous supposons donc qu'aucune demande n'est faite ni par la population à la base, ni par les entrepreneurs, il n'y aura pas de données collectées. Alors que chaque projet doit avoir des périodes bien déterminées pour la collecte de ses données, car sans celle-ci, il n'y a pas de suivi.

Au niveau du SSEP, les données sont collectées mensuellement auprès des coordonnateurs. Or, d'après ce qui précède, les coordonnateurs n'ont pas une période fixe pour la collecte de leurs données; on se demande donc comment ils arrivent à renseigner mensuellement les fiches que le SSEP leur envoie.

## **II. Mécanisme de rétroaction (mécanisme de traitement)**

Au niveau des coordonnateurs, une synthèse des données recueillies à la base est faite et un rapport est pondé et transmis au SSEP.

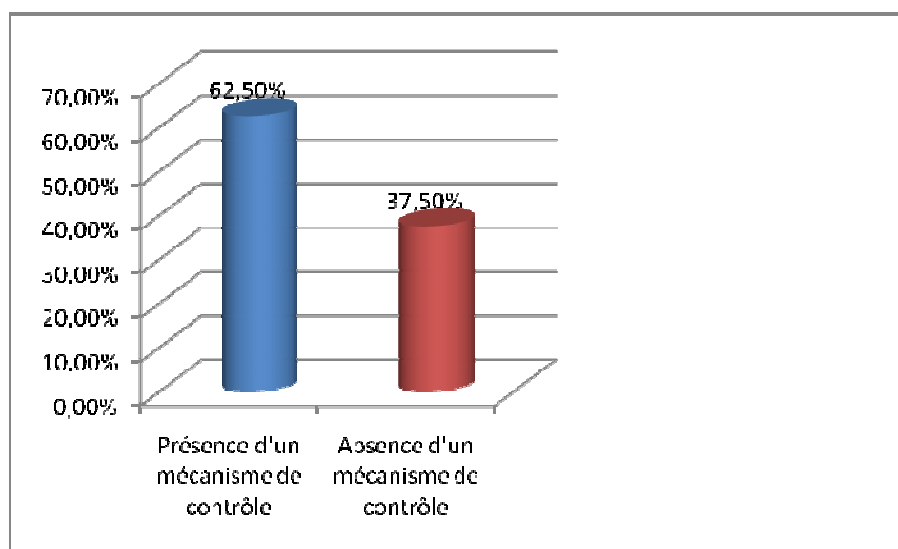
Tous les coordonnateurs ont des retards dans l'élaboration de leur rapport (voir annexe n°4/tableau n°5). Diverses causes ont été évoquées pour justifier ce retard :

- la non-disponibilité à temps des données;
- le remboursement tardif aux entrepreneurs des divers décomptes, source de blocage des chantiers;
- le retard dans le lancement de nouvelles constructions par la cellule de passation des marchés du MEMP;
- le problème d'entente sur les activités programmées avec les supérieurs hiérarchiques;
- le retard dans la mise en place des crédits;
- le manque de ressources humaines.

Au niveau du SSEP, le traitement des données pose parfois certaines difficultés car, soit les fiches sont mal remplies par des coordonnateurs, soit certains coordonnateurs renvoient des fiches ne correspondant pas au mois en cours. Tout ceci retarde le traitement des données. Aussi, avons-nous noté qu'il n'existe pas un logiciel spécifique pour le traitement desdites données; ce sont les logiciels Word et Excel qui sont souvent utilisés.

### III. Mécanisme de contrôle

Parmi les coordonnateurs qui ont des répondants dans les départements, il y a 62,50 % (comme nous l'indique le graphique 5 qui suit) qui ont un mécanisme de contrôle des informations fournies par lesdits répondants. Ce contrôle s'effectue par des missions de vérification, des missions inopinées et des missions de routine. Ces missions n'ont pas une périodicité fixe. Elles dépendent de l'évolution des travaux sur le terrain et du besoin en informations.



**Graphique 5 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence ou non d'un mécanisme de contrôle des informations fournies par les répondants**

Le reste des enquêtés, soit 37,50 %, n'a pas un mécanisme de contrôle. La cause qui a été évoquée ici est que leurs projets viennent de commencer leurs activités. Néanmoins, un des coordonnateurs n'a rien évoqué comme cause.

Au niveau du SSEP, le contrôle des informations fournies par les coordonnateurs devrait se faire par l'organisation de deux (2) à trois (3) tournées par année mais faute de moyens, seule une tournée est organisée.

Faute d'une vérification correcte, le SSEP organise, après le traitement des données, des ateliers de validation auxquels les coordonnateurs de projets et les Directeurs Techniques sont invités pour apporter des corrections éventuelles aux résultats. Les produits issus du traitement des données sont les rapports de performance élaborés par la Cellule de Suivi-Évaluation (destinés au Ministère des Finances et de l'Économie et à la Chambre des Comptes de la Cour Suprême), les points d'exécution du PAG (destinés à la Cellule Macro Économique de la Présidence de la République) et ceux du PIP (destinés au MPDEAP) élaborés par le SSEP. De ce qui précède, si un coordonnateur fournissait de fausses informations, les rapports produits par le SSEP seront donc biaisés.

#### **IV. Vérification de l'hypothèse n°2**

Conformément à la cause supposée, l'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base est liée à la non-fiabilité des informations contenues dans les rapports. En effet, le système de contrôle des informations contenues dans les rapports devrait être situé à deux niveaux : au niveau des coordonnateurs de projets pour les informations que leur fournissent les répondants et au niveau du SSEP pour les informations fournies par les coordonnateurs. Signalons qu'à l'issue de nos investigations, le constat peut être fait que d'une part, tous les coordonnateurs n'ont pas de répondants et que d'autre part, le SSEP n'a pas les moyens de ses ambitions pour opérer un contrôle. Les coordonnateurs qui ont des répondants ne font leur contrôle que par des missions. Alors que les missions à elles seules ne peuvent permettre de faire un contrôle. Le contrôle, étant une vérification et une surveillance, il faut un système bien pensé et mis en place pour une efficacité et une efficience. Aussi, la fréquence de collecte des données au niveau des coordonnateurs souffre-t-elle d'une irrégularité.

De tout ce qui précède, il est remarqué qu'il n'existe pas un mécanisme de contrôle spécifiquement identifié et mis en place. L'analyse des données nous permet donc de confirmer l'hypothèse n°2 selon laquelle, l'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base est liée à la non-fiabilité des informations contenues dans les rapports.

### **Paragraphe 3 : Etablissement du diagnostic**

Grâce aux données collectées, nous avons réuni les éléments nécessaires pour appréhender les réelles causes des problèmes observés.

Un examen approfondi des résultats de nos recherches dévoile deux aspects sous-jacents aux problèmes observés, qui, en réalité, sont le socle de la problématique de l'étude. Notre diagnostic s'étend sur ces deux points essentiels que sont : la question des ressources affectées à la chaîne de gestion des projets et celle liée au mécanisme de contrôle des informations contenues dans les rapports.

#### **I. Question des ressources affectées à la chaîne de gestion des projets**

Les données recueillies grâce à nos investigations font ressortir un problème de ressources affectées à la chaîne de gestion des projets/programmes du MEMP. Contrairement à ce qui pourrait paraître, le problème des ressources ne se pose pas seulement en termes de ressources humaines, mais aussi et surtout en termes de ressources financières et matérielles. En d'autres termes, le problème de ressources se pose en amont de celui du dispositif de suivi des projets.

En effet, le SSEP n'est animé que par quatre (4) acteurs dont deux (2) coordonnateurs. À voir toutes les tâches à eux confiées, nous en déduisons qu'il y a une inadéquation entre les ressources humaines et les tâches à réaliser. Si les ressources financières et matérielles accompagnaient celles

humaines, cela améliorerait qualitativement le rendement du SSEP. N'occultons pas le problème de la non-réalisation de la phase de définition pour 82,35 % des projets du MEMP. Or nous n'ignorons pas l'importance de cette phase qui est comme la boussole pour une bonne réalisation d'un projet. Toutefois, si les ressources humaines, matérielles et financières suivaient, cette phase pourrait être réalisée.

Par ailleurs, au niveau des coordonnateurs de projets/programmes, seuls 20 % ont reçu une formation de base en gestion de projets. L'aspect de formation ou de profil n'a sûrement pas été pris en compte pour leur nomination. Ceci explique donc leur stratégie mise en place pour suivre les projets. Il en ressort donc que les connaissances de base influencent les méthodes et outils utilisés pour le suivi et par ricochet, le dispositif mis en place.

## **II. Question liée au mécanisme de contrôle des informations contenues dans les rapports**

À ce niveau, l'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base est sans doute la cause immédiate liée à la non-fiabilité des informations contenues dans les rapports.

Notre diagnostic nous révèle donc que les problèmes identifiés lors des constats ne sont pas toujours ceux auxquels il faut s'attaquer. Certains, en effet, ne sont que la traduction ou les effets secondaires d'autres problèmes plus profonds. Notre diagnostic peut toutefois connaître des limites.

## **Section 2 : Approches de solutions et recommandations**

Face à l'écart constaté entre les ambitions du SSEP et la réalité des faits, il est urgent de réfléchir à des mécanismes de correction de cette inadéquation. Cette réflexion va dans le sens des propositions de solutions et des conditions de mise en œuvre de celles-ci.

## **Paragraphe 1 : Approches de solutions**

Les approches de solution, conformément au diagnostic établi, vont prendre en compte les principaux problèmes identifiés.

### **I. Approches de solutions au dispositif de suivi inadéquat**

Les causes se trouvant à la base du dispositif de suivi inadéquat sont le manque de ressources (humaines, financières et matérielles) et l'utilisation d'outils inadéquats. Nos approches de solutions vont se faire à trois niveaux.

Le premier niveau est celui des autorités du Ministère. Il s'agit pour elles, de mettre à la disposition du SSEP, des ressources en adéquation avec ses missions et attributions car, le manque de ressources a un impact directe sur la qualité du dispositif de suivi mis en place. Ainsi, les autorités doivent attribuer une ligne budgétaire au SSEP pour son autonomie financière. Aussi, faudra t-il renforcer les compétences du SSEP en ressources humaines et le doter d'un matériel roulant pour ses descentes sur le terrain. Il faudrait également penser à doter chaque projet d'une équipe de gestion.

Le critère de choix des coordonnateurs de projets/programmes doit tenir compte de leur profil et il faut veiller à ce qu'il y ait exactement un coordonnateur par projet.

Le deuxième niveau est celui des acteurs du SSEP. Le dispositif de suivi doit être conçu dès l'origine de l'action. Le SSEP doit donc s'investir pour la réalisation de la phase de définition de tous les projets/programmes du MEMP.

Le SSEP doit revoir ses indicateurs de suivi pour en retenir les plus pertinents en vue d'une utilisation plus efficiente et veiller à ce que tous ces indicateurs soient renseignés.

Un dispositif de suivi ne peut se limiter à une simple collecte de données chiffrées concernant les projets. A cet effet, il conviendra de prendre en compte les données extérieures au projet (environnement social, politique, économique), d'associer toutes les parties concernées au processus de suivi, puis de recueillir également les données qualitatives.

Le SSEP doit aussi élargir le champ de son suivi c'est-à-dire qu'il ne doit pas seulement se limiter au suivi financier et physique Il doit également s'intéresser davantage au suivi des effets et au suivi d'impact des projets.

Pour les outils de suivi, le SSEP doit s'assurer de l'actualisation et de la vulgarisation des manuels d'exécution du PDDSE auprès des coordonnateurs de projets/programmes et de leur équipe de gestion. La conception d'un logiciel de suivi des projets doit être envisagée. Hormis les fiches de collecte envoyées au niveau des coordonnateurs, l'élaboration d'autres fiches doit être envisagée pour la collecte d'informations relatives au suivi des effets/impacts des projets.

Le troisième niveau est celui des coordonnateurs de projets/programmes. Les coordonnateurs doivent faciliter le traitement des données au niveau du SSEP en remplissant correctement les fiches à eux transmises par le SSEP et en les retournant dans le délai imparti et veiller à ne pas transmettre la fiche d'une période X pour une période X+1.

Il faut que tous les projets aient des répondants dans les départements où sont mises en œuvre leurs interventions pour une collecte régulière des données.

Aussi, à la phase d'opérationnalisation, les coordonnateurs doivent-ils prendre en compte les grandes lignes de suivi tracées dans les manuels et identifier puis élaborer les différents outils à utiliser

## **II. Approches de solutions au mécanisme peu performant de contrôle des informations contenues dans les rapports**

L'inexistence d'un cadre de contrôle des informations collectées à la base est la cause immédiate liée à la non-fiabilité des informations contenues dans les rapports. Nos approches de solutions vont se faire ici à deux niveaux.

Le premier niveau est celui du SSEP. Les descentes sur le terrain pour la vérification des informations fournies par les coordonnateurs doivent être multipliées en fonction du besoin en informations. Ces descentes doivent être inopinées et périodiques (une à deux fois par mois). Les acteurs du SSEP doivent aussi organiser des visites sur les sites abritant les coordinations des projets/programmes pour s'imprégner de la façon dont les données de base sont traitées et des difficultés rencontrées par les coordinations.

Le deuxième niveau est celui des coordonnateurs. Pour s'assurer d'une bonne collecte des données par les répondants, il faudra les former au remplissage des différentes fiches et les imprégner des objectifs du projet. Il faudra aussi mettre à leur disposition des moyens nécessaires pour les motiver. Des descentes régulières doivent aussi être faites pour le contrôle des activités des répondants et aussi pour apprécier l'évolution du projet.

### **Paragraphe 2 : Recommandations**

Pour que soient mises en application les différentes approches de solutions préconisées, certaines conditions nécessitent d'être remplies. Notre objectif dans ce paragraphe est de déterminer lesdites conditions sans lesquelles ces solutions resteraient lettres mortes.

## **I. Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère**

Des actions correctrices sont envisageables afin de contribuer au renforcement de l'efficacité du mécanisme de suivi. Il s'agit de :

- procéder à la sélection des responsables sur la base d'appel à candidatures en vue d'une certaine stabilité des responsables du projet;
- éviter autant que possible l'immixtion du politique dans le recrutement de l'équipe de gestion;
- prévoir des sanctions administratives et pénales à l'encontre des responsables ayant à charge la gestion des projets;
- évaluer à mi-parcours tous les projets/programmes de façon systématique;
- utiliser rationnellement les compétences existantes au sein du ministère ;
- effectuer au moins deux missions de supervision par trimestre en vue de mieux contrôler et suivre.

## **II. Recommandations à l'endroit des acteurs du SSEP**

Les agents du SSEP doivent :

- organiser au moins une fois par mois des rencontres avec les coordonnateurs de projets pour recueillir les difficultés rencontrées par eux;
- assister techniquement les équipes de gestion de projets/programmes;
- suivre des formations de mise à niveau pour s'imprégner des nouveaux outils utilisés en matière de suivi.

## **III. Recommandations à l'endroit des coordonnateurs**

Les coordonnateurs doivent :

- s'assurer de la bonne moralité des répondants avant de les retenir;
- prévoir des sanctions en cas de faux renseignements;
- associer les bénéficiaires à la mise en œuvre des activités de suivi.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de cette étude, retenons que dans toute structure organisationnelle, le suivi tient lieu de support pour l'évolution normale des activités. Le cas particulier des projets/programmes du MEMP nous a permis de déceler qu'au sein même du système de suivi, le dispositif actuellement déployé et le cadre de contrôle des informations contenues dans les rapports souffrent d'insuffisances.

Pour un meilleur fonctionnement, le dispositif de suivi du MEMP doit intégrer des outils en adéquation avec ses objectifs. Mieux, ce dispositif doit être dynamique plutôt que statique, les outils y utilisés devant évoluer en fonction du contexte en présence.

Le cadre de contrôle des informations contenues dans les rapports doit être perçu comme un certificat d'authenticité donné aux informations contenues dans lesdits rapports. Toutefois, des erreurs peuvent se glisser dans les données, mais il faut qu'elles soient mineures et non pas répétitives. Aussi, faudrait-il veiller à la franche collaboration entre tous les acteurs du système.

Ainsi, de la mise en œuvre des solutions proposées aux différents problèmes identifiés, dépendra le rayonnement futur du dispositif de suivi des projets/programmes du MEMP. Mais, pour bénéficier des acquis de cette étude, une autre doit être faite sur le système d'évaluation des projets/programmes du MEMP car, le suivi reste après tout le fondement de l'évaluation.

## BIBLIOGRAPHIE

### **I. Ouvrages spécialisés**

1. DUFUMIER, M. (1996) : « *Les projets de développement agricole* », Manuel d'expertise, Paris, Edition KARTHALA et CTA.
2. GUENEAU, M.C. (1984) : « *L'Afrique, les petits projets de développement sont-ils efficaces ?* », Paris, Edition L'HARMATTAN
3. KANE, M. et WANE, D. (2006) : « *La maîtrise d'ouvrage communautaire dans le cadre d'un projet de développement décentralisé participatif (DDP-CDD) : Le cas du Programme National d'Infrastructures Rurales (PNIR) au Sénégal* », www.fidafrique.net

### **II. Cahier de recherche**

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

### **III. Documents non publiés**

1. ENAM, (2007) : «**Référentiel des mémoires**»
2. Ministère Chargé de la Planification et du Développement, (2005) : «**Proposition d'amélioration du système suivi-évaluation** »
3. Ministère Chargé de la Planification et du Développement, (2005) : « **Suivi-évaluation : analyse diagnostique** »
4. Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire, (2005) : « **Plan Décennal de Développement de Secteur Éducatif 2006-2015** »
5. Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire, (2006) : « **Manuel d'exécution du Programme "Enseignement Maternel"** »
6. Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire (2006) : « **Manuel d'exécution du Programme "Enseignement Primaire"** »

7. Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire (2007) : «**Rapport de performance** »

#### **IV. Mémoire**

1. KPANGON, D. C. (2007) : « *Contribution au renforcement du mécanisme de suivi-évaluation des projets/programmes de santé* », UAC, ENAM, AHUI, Cycle I.

#### **V. Sites web**

1. [www.gret.org](http://www.gret.org)
2. [www.ifad.org](http://www.ifad.org)

#### **VI. Textes législatifs**

1. Décret N° 2007-443 du 02 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales.
2. Arrêté N°046/MEPS/CAB/DC/SGM/DPP/DRF/SBM du 26 septembre 2003 portant création, attributions, composition et fonctionnement de la cellule de suivi-évaluation du Ministère de l'Enseignement Primaire et Secondaire.
3. Arrêté N°040/MEMP/CAB/DC/SGM/DPP/SP du 04 juin 2008 portant création, attributions et fonctionnement des structures d'exécution du Budget Programme du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire.

## ANNEXES

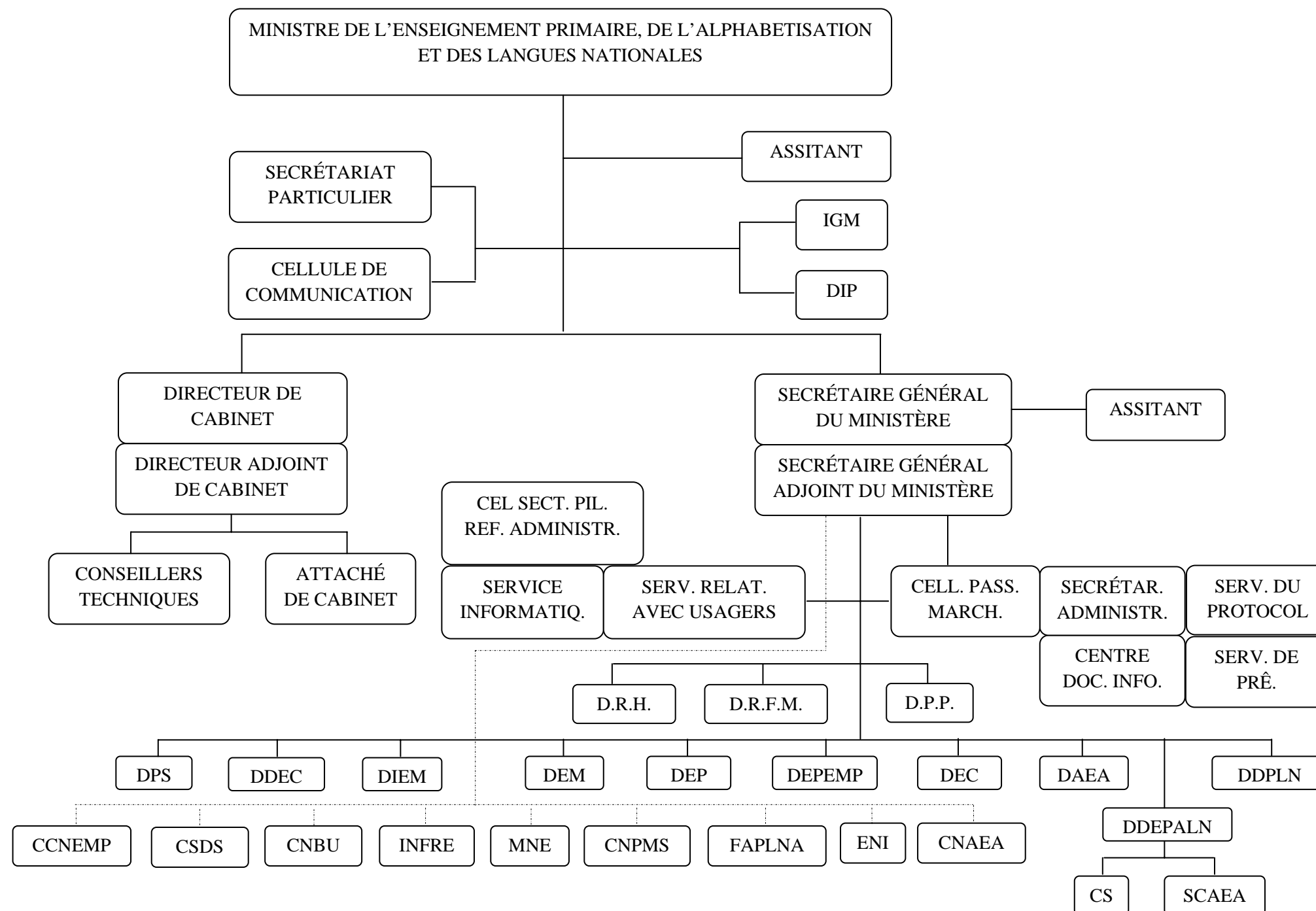
### Liste des annexes

- Annexe n°1 : Organigramme du Ministère
- Annexe n°2 : Questionnaire adressé aux coordonnateurs de projets ou programmes et à leurs collaborateurs
- Annexe n°3 : Guide d'entretien
- Annexe n°4 : Présentation des tableaux issus du dépouillement
- Annexe n°5 : Quelques extraits des manuels de procédures du programme enseignement maternel et du programme enseignement primaire

ANNEXE N°1

ORGANIGRAMME DU MEMP

**ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT PRIMAIRE,  
DE L'ALPHABÉTISATION ET DES LANGUES NATIONALES**



**NB : Le Décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire n'existe pas encore; c'est celui du MEPALN qui est toujours en vigueur.**

**Légende :**

CCNEMP	Conseil Consultatif National des Enseignements Maternel et Primaire
CNBU	Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO
CNAEA	Conseil National de l'Alphabétisation et de l'Éducation des Adultes
CNPMS	Centre National Production Manuels Scolaires
CS	Circonscription Scolaire
CSDS	Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social
DDEC	Direction pour la Décentralisation dans l'Éducation et de la Coopération
DDPLN	Direction du Développement et de la Promotion des Langues Nationales
DAEA	Direction de l'Alphabétisation et de l'Éducation des Adultes
DEC	Direction des Examens et Concours
DEM	Direction de l'Enseignement Maternel
DEP	Direction de l'Enseignement Primaire
DEPEMP	Direction des Établissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire
DIEM	Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance
DIP	Direction de l'Inspection Pédagogique
DPP	Direction de la Programmation et de la Prospective
DPS	Direction de la Promotion de la Scolarisation
DRFM	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH	Direction des Ressources Humaines
ENI	Écoles Normales d'Instituteurs
FAPLNA	Fonds d'Appui à la Promotion des Langues Nationales et de l'Alphabétisation
IGM	Inspection Générale du Ministère
INFRE	Institut National pour la Formation et la Recherche en Éducation
MNE	Médiathèque Nationale de l'Éducation
SCAEA	Services Communaux d'Alphabétisation et d'Éducation des Adultes

ANNEXE N°2

QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX  
COORDONNATEURS DE PROJETS OU  
PROGRAMMES ET À LEURS COLLABORATEURS

**QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX COORDONNATEURS DE PROJETS OU PROGRAMMES ET À LEURS COLLABORATEURS**

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II de l'École Nationale d'Administration et de Magistrature (option Management, filière Gestion de Projets), nous réalisons une étude sur le système de suivi des projets/programmes du MEMP. A cet effet, nous vous prions de bien vouloir contribuer à la collecte de données, en répondant librement aux questions ci après :

1. Selon vous, qu'est ce que le suivi ?
2. Est- ce qu'il existe une structure permanente de suivi au sein de votre projet ? Oui :  Non:
3. Si non, quelle en est la principale cause ?
4. Si oui, qui sont ceux qui sont impliqués ?
5. Avez-vous des indicateurs de suivi? Oui :  Non:
6. Quels sont les outils de suivi que vous utilisez?
7. Comment collectez-vous vos données?
8. Quelles sont les ressources humaines mises à votre disposition pour le faire?
9. A quel moment collectez-vous les données?

10. Avez-vous des répondants dans les départements?

Oui :  Non :

11. Si oui, à quel niveau ?

12. Quel est leur rôle?

13. Existe-t-il un mécanisme de contrôle des informations que vous fournissent les répondants?

Oui :  Non :

14. Si oui, comment se fait ce contrôle ?

15. L'élaboration des rapports d'activités se fait suivant quelle périodicité ?

Mensuelle :  Bimensuelle :  Trimestrielle :

Autres :  (à préciser)

16. Est-ce qu'il vous arrive de connaître des retards dans son élaboration ?

Oui :  Non :

17. Si oui, quelles en sont les causes ?

18. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'exécution du suivi ?

***Merci pour votre collaboration***

ANNEXE N°3  
GUIDE D'ENTRETIEN

**GUIDE D'ENTRETIEN** (Destiné au personnel de la SSEP)

1. Effectif et qualification du personnel de la SSEP ?
2. Quel est le mécanisme mis en place par le SSEP pour le suivi des projets/programmes du MEMP ?
3. Quels sont les outils de suivi que vous utilisez ?
4. Dès leur inscription au PIP, tous les projets prévoient-ils le suivi dans leur dossier ?
5. Est-ce qu'il existe une structure permanente de suivi au sein de chaque projet ?
6. Votre service s'occupe de quel type de suivi? (suivi physique, financier, suivi des effets, suivi de l'impact, suivi des activités, ...)
7. Quelles sont les ressources mises à votre disposition pour réaliser le suivi ?
8. Avez-vous des indicateurs de suivi ?
9. Organisez-vous une réflexion critique sur vos activités de suivi ?
10. Quelles sont les relations existantes entre le SSEP et le SSGI ?
11. A quelle phase du processus de gestion des projets votre division intervient-elle ?
12. Quelles sont les activités exécutées au cours de cette phase par votre service ?
13. Avez-vous participé à l'élaboration du manuel de procédures de l'enseignement maternel et primaire ?
14. Si non, pourquoi ?
15. Si oui, est-ce qu'il vous est d'une utilité ?
16. Les rapports sur l'état d'avancement des projets ou programmes sous votre tutelle se font suivant quelle périodicité ?
17. Connaissez-vous des retards dans l'élaboration desdits rapports ?
18. Si oui, quelles en sont les causes ?
19. Existe-il un mécanisme de contrôle des informations contenues dans les rapports que les coordonnateurs vous font parvenir ?
20. Si oui, comment se fait ce contrôle ?
21. Quelles sont les difficultés que le service rencontre dans l'exécution de ses activités ?

ANNEXE N°4  
PRÉSENTATION DES TABLEAUX ISSUS DU  
DÉPOUILLEMENT

### **Liste des tableaux**

- Tableau 1 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur la présence d'une structure permanente de suivi au sein du projet
- Tableau 2 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur l'utilisation d'indicateurs de suivi
- Tableau 3 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur l'utilité du PDDSE et de ses manuels
- Tableau 4 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur la fréquence de production des rapports
- Tableau 5 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur le retard dans l'élaboration des rapports
- Tableau 6 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence de répondants dans les départements
- Tableau 7 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence ou non d'un mécanisme de contrôle des informations fournies par les répondants

**Tableau 1 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur la présence d'une structure permanente de suivi au sein du projet**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Oui	13	72,22
Non	5	27,78
Total	18	100

Source : Enquête 2008

**Tableau 2 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur l'utilisation d'indicateurs de suivi**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Oui	18	100
Non	0	0
Total	18	100

Source : Enquête 2008

**Tableau 3 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur l'utilité du PDDSE et de ses manuels**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Oui	1	5,56
Non	17	94,44
Total	18	100

Source : Enquête 2008

**Tableau 4 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur la fréquence de production des rapports**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Mensuelle	18	100
Bimensuelle	0	0
Trimestrielle	0	0
Autres	0	0
Total	18	100

Source : Enquête 2008

**Tableau 5 : Répartition des enquêtés selon l'avis sur le retard dans l'élaboration des rapports**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Oui	18	100
Non	0	0
Total	18	100

Source : Enquête 2008

**Tableau 6 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence de répondants dans les départements**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Oui	8	44,44
Non	10	55,56
Total	18	100

Source : Enquête 2008

**Tableau 7 : Répartition des enquêtés suivant l'avis sur l'existence ou non d'un mécanisme de contrôle des informations fournies par les répondants**

Réponses	Valeurs absolues	Valeurs relatives (%)
Oui	5	62,50
Non	3	37,50
Total	8	100

Source : Enquête 2008

ANNEXE N°5

QUELQUES EXTRAITS DES MANUELS DE  
PROCÉDURES DU PROGRAMME ENSEIGNEMENT  
MATERNEL ET DU PROGRAMME ENSEIGNEMENT  
PRIMAIRE

## **PROGRAMME ENSEIGNEMENT MATERNEL**

### Présentation du programme

Le programme enseignement maternel a pour objectif de favoriser l'épanouissement et la pré-scolarisation des enfants de 3 à 5 ans en vue de leur préparation à l'enseignement primaire. Cette vision s'inscrit dans l'optique de mobiliser un nombre important d'enfants vers la scolarisation primaire universelle à l'horizon 2015. Pour ce faire, il s'agira de :

- promouvoir l'offre de services éducatifs et d'éveil de la petite enfance par les privés et les communautés locales à travers l'octroi d'une subvention aux écoles maternelles en fonction de la nature de la zone d'implantation (accès difficile, zone désertée etc.),
- assurer la qualité de la prise en charge de la petite enfance par le renforcement de la pertinence des programmes d'études dispensés dans les structures d'accueil de la petite enfance.

Ce programme comporte deux sous-programmes à savoir :

- amélioration de l'accès et promotion du mode communautaire ;
- amélioration de la qualité de l'enseignement maternel.

Les objectifs spécifiques de ces sous-programmes sont respectivement :

- sensibiliser les communautés, les élus locaux et les acteurs des médias sur les questions d'éveil de l'enfant ;
- encourager les initiatives éducatives pertinentes prises par les ONG, le privé et les communautés en faveur de la petite enfance ;
- former les animateurs de l'école maternelle ;
- améliorer l'encadrement pédagogique des élèves du pré-scolaire ;
- élaborer les programmes adaptés à la petite enfance ;
- évaluer les besoins en intrants pédagogiques des centres d'éveil de la petite enfance et les doter en matériel essentiel.

Les principales actions à entreprendre dans le cadre du programme sont :

pour le sous-programme 1 :

- élaborer et mettre en œuvre un plan de sensibilisation selon les cibles ;
- recenser et évaluer les initiatives en cours ;
- élaborer et mettre en œuvre un programme d'appui aux initiatives éducatives pertinentes ;
- assurer le suivi et publier chaque année le bilan des initiatives et leur impact en terme d'accès ;
- élaborer un programme décennal d'équipement et de construction d'infrastructures ;
- mettre en œuvre les programmes de construction et d'équipement.

pour le sous-programme 2 :

- ouverture d'une filière pour la formation des enseignants du pré scolaire au niveau de deux écoles normales d'instituteurs ;
- formation des enseignants de la maternelle pour le marché de l'emploi ;
- recrutement des enseignants pour maintenir le ratio élèves/maître dans les écoles publiques au niveau actuel ;
- formation professionnelle en cours d'emploi des animateurs et éducateurs de la maternelle ;
- renforcement des capacités d'animation des encadreurs pédagogiques ;
- conception et élaboration des programmes d'études pour l'éveil de l'enfance ;
- mise à l'essai les programmes d'études pour l'éveil de l'enfance ;
- suivi et évaluation des programmes d'éveil ;
- acquisition du matériel d'éveil

### Coordination du Programme

Le responsable du programme « Enseignement maternel » est le Directeur de l'enseignement maternel du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire.

Son rôle est de :

- coordonner les autres acteurs qui jouent un rôle dans l'exécution des différentes étapes d'exécution du programme;
- négocier le calendrier de production des produits qui sont sous la responsabilité des autres acteurs ;
- s'assurer de la bonne intégration des activités du Plan décennal au niveau de leur programme ;
- veiller à l'atteinte en temps requis de l'ensemble des objectifs du programme tenant compte des indicateurs de performances retenus pour celui-ci ;
- assurer le suivi rigoureux de l'exécution des actions prévues pour ce programme.
- coordonner toutes les actions à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif fixé ;
- coordonner les actions des autres acteurs impliqués dans la mise en œuvre du sous programme ;
- assurer le contrôle et l'animation pédagogique des enseignants ;
- assurer l'inspection, la formation continue des enseignants en cours d'emploi et le suivi pédagogique du personnel enseignant des établissements publics et privés ;
- produire des bilans et des rapports de performance ;

Les responsables des sous-programmes sont :

Pour le sous-programme 1 : le Directeur de l'enseignement maternel du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire.

Pour le sous-programme 2 : le Directeur de l'Inspection Pédagogique du Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (DIP)

Ils ont pour rôle :

- l'élaboration des plans de sensibilisation selon les cibles ;
- la mise en œuvre des différents plans de sensibilisation élaborés ;
- le recensement et l'évaluation des initiatives en cours ;
- l'élaboration d'un programme d'appui aux initiatives éducatives pertinentes ;
- la mise en œuvre du programme d'appui élaboré ;
- le suivi de l'exécution de l'ensemble des actions qui sont sous leur responsabilité ;
- la production des bilans d'activités ;
- la participation à l'élaboration du programme de formation des animateurs ;
- la formation des enseignants recrutés ;
- le renforcement de la capacité d'animation des animateurs pédagogiques ;
- la participation à l'élaboration des programmes d'étude.

A.7. Calendrier de mise en œuvre des activités par sous-programme

LISTE DES ACTIVITES	PHASE 1											
	An 1				An 2				An 3			
<b>Sous-programme 1</b>												
<b>Actions N°1 : Élaborer un plan de sensibilisation selon les cibles.</b>			X	X								
• identifier les thèmes et les canaux de communication et d'information sur les questions d'éveil			X									
<i>choix des thèmes</i>			X									
<i>identification des canaux de communication et d'information sur les questions d'éveil.</i>			X									
• concevoir les plans de sensibilisation selon les cibles			X	X								
<i>mise en place d'une équipe chargée de la conception des plans de sensibilisation</i>			X									
<i>élaboration des plans de sensibilisation</i>			X	X								
• valider les plans de sensibilisation				X								
<i>préparation de la séance de validation des plans de sensibilisation proposés</i>				X								
<i>validation des plans de sensibilisation</i>				X								
<b>Action n° 2 : mettre en œuvre les plans de sensibilisation</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
• Organiser les émissions radio – diffusées et télévisées sur les questions de l'enfant	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Établir un programme d'intervention à la radio et à la télévision</i>				X								
<i>Mettre en œuvre le programme d'intervention</i>				X	X	X	X	X	X	X	X	X
• organiser des séances de communication pour un changement de comportement selon les cibles				X	X	X	X	X	X	X	X	X
constitution d'une équipe d'animation des émissions et formation des membres				X								
élaboration du calendrier du déroulement des séances				X								
préparation et distribution des convocations aux participants				X								

*Évaluation du système de suivi des projets/programmes du MEMP : problèmes et approches de solutions* xxx

tenue des séances d'information et de sensibilisation (équipe d'animation et de participation)					X	X	X	X	X	X	X	X
--	--	--	--	--	---	---	---	---	---	---	---	---

**A.9. Indicateurs de performance**

Indicateurs de performance	Valeur en 2005	An 1	An 2	An 3	Source	Destinataire	Période
Taux brut de pré-scolarisation	5 %	6 %	7 %	8 %	DPP/MEPS	MEPS	31 juillet de chaque année
Nbre d'enfants pré-scolarisés public et privé	27.673	32.864	38.116	43.627	DPP/MEPS	MEPS	31 juillet de chaque année
Effectifs des enfants scolarisés dans le privé	10.373	11.099	11.876	12.707	DPP/MEPS	MEPS	31 juillet de chaque année
Pourcentage des inscrits en mode communautaire	0 %	0%	8%	17 %	DPP/MEPS	MEPS	31 juillet de chaque année
Effectif des enfants inscrits en mode communautaire	0%	0%	2.187	5.153	DPP/MEPS	MEPS	31 juillet de chaque année

**B.7. Calendrier de mise en œuvre des activités du sous-programme 2**

LISTE DES ACTIVITES	PHASE 1											
	An 1			An 1			An 1			An 1		
<b>Action n°3 : recruter les enseignants de la maternelle pour maintenir le ratio élèves /maitre dans les écoles publiques au niveau actuel.</b>		X	X	X	X	X	X	X	X			
▪ Recenser les écoles maternelles publiques à pourvoir en enseignants												
Constitution d'une équipe		X										
Elaboration de questionnaire et organisation de la collecte		X										
Traitement et analyse des données collectées		X										
Etablissement du répertoire des établissements à pourvoir en enseignants			X									
Validation du répertoire proposé			X									
▪ Assurer chaque année le recrutement de nouveaux enseignants												
Définition des conditions de participation au concours ;		X			X				X			
<i>Lancement du concours;</i>		X			X				X			

<i>Déroulement du concours;</i>		X			X				X			
<i>Correction du concours ;</i>		X			X				X			
<i>Délibération et proclamation des résultats du concours</i>		X			X				X			
▪ Procéder à l'affectation des enseignants recrutés pour les écoles maternelles publiques												
<i>Constitution de la commission d'affectation</i>	X				X				X			
<i>Organisation des travaux de répartition des enseignants recrutés dans les écoles</i>	X	X			X	X			X	X		
<i>Prise d'un arrêté d'affectation et notification aux intéressés</i>		X				X				X		



Pourcentage des élèves dans le privé	11%	11%	11%	11%	DPP	Annuelle	Annuaire	Toutes directions centrales et déconcentrées
Indicateurs de suivi								
TBS (taux brut de scolarisation)	96 %	98%	98 %	98 %	DPP	Annuelle	Annuaire	Toutes directions centrales et déconcentrées
TBS - filles	84 %	89 %	92 %	94%	DPP	Annuelle	Annuaire	Toutes directions centrales et déconcentrées

#### 2.1.1.5.2. Rapports d'Avancement relatifs à la composante 1

RAPPORT	Structures responsables	Structures bénéficiaires	Date de production
Rapport de réalisation de l'étude sur les contraintes liées à la scolarisation ou à la fréquentation scolaire	Le DPP	Cabinet, le DPS, le DEP, le DDEPS	Juillet, août, 2006
Rapports sur la mise en œuvre des résultats de l'étude devant aboutir aux calendriers adaptés	Les DDEPS	Le DEP, le DPS	Octobre, novembre décembre 2006
Rapport de l'audit périodique de la gestion des subventions	Cabinet d'audit	Le DRFM	Janvier, février, 2007
Rapport sur la mise en œuvre des résultats de la recherche-action sur la demande en éducation dans les communes à faible TBS	Les DDEPS	Le DEP, le DPS, le DPP	Juin, juillet, août
Rapport sur la création de structures d'accueil des enfants à besoins spécifiques	Les DDEPS	Le DPS, le DEP	Juillet /août de chaque année

#### 2.1.1.6. Risques majeurs et mesures d'atténuation

N°	Nature du risque	Mesures d'atténuation
	Insuffisance d'infrastructures scolaires	Construction et réhabilitations des infrastructures adéquates et en nombre suffisant
	Insuffisance de mobiliers	Dotation des écoles en mobiliers adaptés et en nombre suffisant à temps convenable
	Insuffisance d'enseignants	Recrutement, formation et mise à disposition des écoles d'enseignants qualifiés et en nombre suffisant
	Non disponibilité de financement	Mobilisation et mise à disposition des ressources financières pour répondre aux divers besoins exprimés

## **Table des matières**

Identification du jury.....	ii
Déclaration d'engagement du chercheur.....	iii
Dédicaces .....	iv
Remerciements .....	v
Liste des sigles et abréviations.....	vi
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures .....	viii
Liste des graphiques.....	viii
Résumé .....	ix
Sommaire .....	xi
Avant-propos.....	xii
Introduction générale .....	1
<b>CHAPITRE PREMIER : LE MEMP ET SON SYSTÈME DE SUIVI DES PROJETS/PROGRAMMES .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Cadre institutionnel et théorique de l'étude.....</b>	<b>4</b>
Paragraphe 1 : Cadre institutionnel.....	4
I. Présentation du cadre de stage .....	4
II. Restitution des observations de stage.....	11
Paragraphe 2 : Cadre théorique de l'étude.....	16
I. Problématique de l'étude.....	17
A. Spécification de la problématique choisie .....	18
B. Vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....	19
C. Séquences de résolution de la problématique .....	20
II. Objectifs et hypothèses de l'étude.....	21
A. Fixation des objectifs .....	21
B. Causes liées aux problèmes en résolution.....	21



*Évaluation du système de suivi des projets/programmes du MEMP : problèmes et approches de solutions*

II. Mécanisme de rétroaction (mécanisme de traitement) .....	55
III. Mécanisme de contrôle .....	56
IV. Vérification de l'hypothèse 2 .....	57
Paragraphe 3 : Etablissement du diagnostic .....	58
I. Question des ressources affectées à la chaîne de gestion des projets.....	58
II. Question liée au mécanisme de contrôle des informations contenues dans les rapports .....	59
<b>Section 2 : Approches de solutions et recommandations .....</b>	<b>59</b>
Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	60
I. Approches de solutions au dispositif de suivi inadéquat .....	60
II. Approches de solutions au mécanisme peu performant de contrôle des informations contenues dans les rapports.....	62
Paragraphe 2 : Recommandations .....	62
I. Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère.....	63
II. Recommandations à l'endroit des acteurs du SSEP .....	63
III. Recommandations à l'endroit des coordonnateurs .....	63
Conclusion générale .....	64
Bibliographie.....	64
Annexes.....	lxiv

Évaluation du système de suivi des projets/programmes du MEMP : problèmes et approches de solutions