



REPUBLIQUE DU BENIN

.....

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

.....

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

.....

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

.....



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

OPTION :

MANAGEMENT

FILIERE :

GESTION DES PROJETS

ANNEE ACADEMIQUE

2007-2008

THEME

**LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION DES
PROJETS ET PROGRAMMES A LA DGSPD DU
MINISTRE CHARGE DU DEVELOPPEMENT :
ANALYSE ET PROPOSITIONS
D'AMELIORATION**

Réalisé et soutenu par :

SODJAHIN A. Séverin Gérard

Sous la Direction de :

Maître de stage

Mme Céline GBAGUIDI
Economiste Ingénieur en planification

Directeur de mémoire

Modeste GNIMASSOU
Economiste-planificateur

SEPTEMBRE 2008

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : Ismaël TADDE

VICE-PRESIDENT : Parfait AGBLONON

MEMBRE : Mathias POFAGI

**L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE
MAGISTRATURE (ENAM) N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS LES MEMOIRES. CES
OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS.**

DEDICACES

Je dédie ce travail :

- A Dieu le Père tout puissant, pour toute sa bonté et sa miséricorde

Je dédie le présent mémoire :

- A toi mon père SODJAHIN Antoine, pour tes sages conseils ;
- A toi ma feuè mère ADJINDA Elisabeth, pour tous les sacrifices consentis pour mon éducation riche en valeur et en amour, paix à ton âme ;
- A vous mes frères et sœurs qui restez incontestablement mon support moral, voici le fruit de votre indéfectible soutien ;
- A vous toutes, celles et tous ceux qui m'ont soutenu, aidé tout au long de ma formation, merci du profond de mon cœur ;
- A toi SODJAHIN Bertrand et à vous mes grands frères SODJAHIN Aristide et SODJAHIN Rolland, qui par votre présence et votre compréhension, avez su m'encourager et me soutenir pendant mes moments difficiles, tant sur le plan moral, matériel que financier, merci du fond du cœur.

REMERCIEMENTS

Le bon sens nous oblige à témoigner de la reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la conception et à la réalisation de ce mémoire. Ainsi nous tenons à présenter nos sincères remerciements :

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

- ❖ Au corps professoral pour l'encadrement et la qualité de la formation, pour nous avoir légué une grande partie de vos connaissances ;

- ❖ A Monsieur Modeste GNIMASSOU, notre Directeur de mémoire, pour avoir accepté de nous encadrer malgré ses multiples occupations. Nous gardons de vous l'amour du travail bien fait ;

- ❖ Au Directeur Général du Suivi des projets et Programmes du (MPDEAP), Monsieur SEIDOU Amadou, pour n'avoir ménagé aucun effort pour nous accueillir dans sa structure ;

- ❖ A la Directrice des projets sociaux, Madame GBAGUIDI T. Céline, qui n'a pas épargné son temps pour assurer notre formation et notre encadrement tout au long de ce stage ;

- ❖ Au Directeur des projets de gouvernance, Monsieur AGBLA Jonas pour ses sages conseils ;

- ❖ A la Directrice Générale Adjointe du Suivi des projets et Programmes, Madame YAI MOUSSIHATOU, pour sa disponibilité et pour nous avoir permis d'acquérir des connaissances ;

- ❖ A madame GNANSOUNOU Virginie, pour son ouverture d'esprit et son sens de partage ;

- ❖ A tout le personnel de la DGSP, pour son accueil et l'esprit d'équipe remarqué ;

- ❖ A monsieur VODONOU Toussaint, notre maître de stage, pour ses orientations et ses précieux conseils ;

A Messieurs YEBA Thomas et DACRUZ Placide, pour leurs sages conseils et leurs disponibilités ;

❖ A tous les honorables membres de Jury qui ont bien voulu accepter d'apprécier ce travail afin de l'améliorer ;

❖ A mes collègues de la quatrième promotion de la filière gestion des projets du cycle II de l'ENAM avec lesquels nous avons échangé deux ans durant dans une bonne ambiance de fraternité ;

❖ A mes aînés: Jules AHODEKON et TOKPEME Borgia pour leur soutien moral ;

❖ A Monsieur AÏNAMON Augustin, pour ses précieux conseils.

.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

CAA	: Caisse Autonome d'Amortissement
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
CASPPP	: Cellule d'Analyse de Synthèse des performances des Projets et Programmes.
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
DDPD	: Direction Départementale de la Prospective et du Développement.
DGB	: Direction Générale du Budget
DGIFD	: Direction Générale des Investissements et du Financement de Développement.
DGPD	: Direction Générale des Politiques de Développement
DGSPP	: Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DSPEI	: Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures.
DSPG	: Direction du Suivi des Projets de Gouvernance
DSPS	: Direction du Suivi des Projets Sociaux
MFE	: Ministère des Finances et de l'Economie
MPDEAP	: Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique
PERAC	: Public Expenditure Reform Adjustment Credit
PIP	: Programme d'Investissements Publics
SAF	: Secrétariat Administratif et Financier
SIGFIP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SP	: Secrétaire Principal

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Activités standards de suivi-évaluation, calendrier et Responsabilités.....	12
Tableau N° 2 : Répartition du coût du portefeuille par source de Financement gestion 2006.....	15
Tableau N°3 : Répartition du portefeuille actif de l'Etat par secteur.....	16
Tableau N°4 : Répartition du portefeuille actif de l'Etat par grands secteurs de développement.....	17
Tableau N°5 : Point d'envoi des fiches d'avancement des projets par les Institutions pour le compte du second semestre 2006.....	18
Tableau N° 6 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt : Détermination des problématiques possibles.....	23
Tableau N°7 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique.....	27
Tableau N° 8 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE sur le système de suivi-évaluation des projets/programmes.....	32
Tableau N°9: Détermination de la structure de l'échantillon.....	39
Tableau N° 10 : Grille d'analyse des hypothèses de l'étude	44
Tableau N°11 : Population et échantillonnage.....	45
Tableau N° 12 : Répartition des enquêtés selon l'opinion sur les difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes	48
Tableau N°13 : Répartition des enquêtés selon les raisons explicatives des difficultés de réaliser des évaluations correctes des projets/programmes.....	49
Tableau N°14 : Répartition des enquêtés selon l'opinion sur la faible et légère implication dans le système de suivi-évaluation.....	51
Tableau N°15: Répartition des enquêtés selon l'avis sur les raisons justificatives de la faible et légère implication dans le système de suivi-évaluation.....	52
Tableau N° 16 : Tableau de synthèse de l'étude sur le système de suivi-évaluation des projets et programmes.	62

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Le présent glossaire est réalisé en utilisant les documents cités dans la bibliographie. Il a été jugé utile parce que certains termes renvoient à plusieurs définitions parfois contradictoires. Aussi, avons-nous fait l'option de présenter ici la compréhension qu'il convient d'avoir de certains termes importants de la présente étude.

- **Suivi** : C'est un processus continu de collecte, de traitement et d'analyse des informations par les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme projet afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, espérés et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément à la planification

- **Evaluation** : C'est un processus (ensemble d'activités méthodiques) Visant à mesurer de façon objective et indépendance, l'adaptation d'un programme ou d'un projet au but qui lui est assiégré et les avantages retirés par les populations.

- **Système de suivi-évaluation** : vise à réunir les informations nécessaires sur le déroulement des opérations en vue d'une gestion effective et efficace du projet ou du programme.

CRITERE

Les critères sont des « angles de vue » sous lesquels on évalue l'action. Les critères les plus courants sont : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence la pérennité, la participation et l'impact.

- **Pertinence** : Il s'agit ici de voir à quel point les objectifs de l'action de développement correspondent-ils aux besoins du pays, aux priorités globales et aux politiques des bailleurs de fonds et de leurs partenaires.

- **Efficacité** : Elle compare les résultats aux objectifs prévus, mesure les écarts et tente de les interpréter (analyse quantitative). Le présent critère d'efficacité permet d'établir le degré de réalisation atteint.

- **Efficience** : compare les résultats aux moyens humains et matériels mis en œuvre, les délais pour atteindre les objectifs les méthodes utilisées. Le

critère d'efficacité tend à repérer si l'on a fait les bons choix pour optimiser, qualitativement et quantitativement les moyens mis à disposition.

- **Cohérence** : c'est la liaison d'un ensemble d'idées et ou de faits.

- **Pérennité** : il s'agit du caractère de ce qui dure pendant longtemps. On parlera ici de la durabilité des infrastructures.

- **Effet** : c'est le changement, escompté ou non émanant directement ou indirectement d'une action de développement.

- **Impact** : terme général utilisé pour décrire les effets d'un programme sur la société. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects, prévus ou imprévus.

- **Indicateurs** : Ils sont des signes vérifiables et mesurables qui, par comparaison à une référence (ou une norme) permettant de porter une appréciation sur les critères d'évaluations

- **Recommandation** : Ce sont des propositions visant à l'efficacité, la qualité ou l'efficacité, à revoir les objectifs et ou l'allocation des ressources. Elles découlent des conclusions et sont exprimées par l'évolution et ou le comité de pilotage.

- **Termes de référence** : désigne l'objet et le champ de l'évaluation, les méthodes à utiliser, les références permettant d'apprécier ou de conduire la performance, d'analyser les ressources et le temps alloués, que les conditions de présentations des résultats.

- **Méthodologie** : Il s'agit ici des différentes étapes utilisées pour atteindre l'objectif poursuivi

- **Résultat** : conséquences attribuables aux activités d'une organisation, d'un programme.

- **Gestion axée sur le résultat** : c'est une approche qui à la globale et basée sur le cycle de vie d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Elle intègre les processus et les mesures pour améliorer la prise décision et influence le changement.

RESUME

Le développement d'une économie est un processus qui a des exigences qu'il faut respecter pour atteindre les objectifs préalablement fixés.

Dans le souci d'amorcer de façon irréversible ce processus, la République du Bénin a opté pour un nouveau mode de gestion des Finances Publiques de la Nation, celui axé sur les résultats et les impacts. Ceci fait appel à une nouvelle démarche dans tout le processus d'exécution des dépenses publiques, la démarche budget-programme.

Force est de constater que malgré la nouvelle approche, l'économie nationale a du mal à décoller pour cause, entre autres, une mauvaise exécution des projets, résultat d'un mauvais suivi de façon générale de ceux-ci. La qualité d'un suivi dépend, pour une grande part, du système de suivi-évaluation mis en place.

Le problème général lié à notre problématique est la faible efficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes regroupant deux problèmes spécifiques à savoir :

- difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes ;
- faible et légère implication de la DGSPP du MPDEAP dans le suivi -évaluation des projets /programmes.

Nous avons suggéré aux différents acteurs du système des approches de solutions allant dans le sens d'une prise compte des évaluations correctes des projets/ programmes et d'une forte implication de la DGSPP dans le suivi-évaluation. Nous allons alors essayer, dans le cadre de ce travail, d'étudier le système de suivi-évaluation en vigueur à travers son organisation structurelle et ses outils utilisés dans le cadre de son animation, d'analyser à travers ses faiblesses et menaces qui guettent les incohérences qui minent et enfin, faire des approches de solutions pour éradiquer les causes à la base de ces problèmes et ainsi, parvenir à un système de suivi-évaluation plus performant.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir cerné tous les aspects du sujet, cependant l'application des solutions proposées et la prise en compte des conditions de mise en œuvre aideront à résoudre les problèmes relatifs au système de suivi-évaluation des projets/ programmes.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

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

Paragraphe 1 : Cadre Physique de l'étude : Etat des lieux de base

Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique

Section 2 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée

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

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Section 1 : Résultats des recherches et analyses des données

Paragraphe 1 : Préparation et analyse des données liées aux difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes

Paragraphe 2 : Préparation et analyse des données liées à la faible et légère implication dans le système du suivi-évaluation

Section 2 : De la vérification des hypothèses à la synthèse du diagnostic

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Synthèse du diagnostic

CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Section 1 : Approches de solutions

Paragraphe 1 : Approche de solution au problème des difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes

Paragraphe 2 : Approche de solution de la faible et légère implication de la structure au système de suivi évaluation

SECTION 2 - Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit du gouvernement

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des partenaires techniques et financiers et des coordonnateurs de projets

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

**INTRODUCTION
GENERALE**

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

La vision du Bénin contenue dans les études nationales de perspectives à long terme "Bénin 2025 Alafia ", met l'accent sur le bien-être social qui repose entre autres, sur les éléments suivants :

- une démocratie enracinée dans un pays de bonne gouvernance ;
- une économie en croissance forte, saine et durable ;
- une réponse satisfaisante apportée à la demande sociale permettant :
 - d'assurer un système éducatif efficace et performant ;
 - de fournir de l'eau potable, de l'électricité et un habitat sain pour tous.
 - d'offrir des soins de santé de qualité ;
 - de favoriser l'émergence d'une culture de développement;

Le développement d'un pays passe par l'amélioration des conditions de vie des populations qui résulte des stratégies mises en œuvre dans le cadre de la réduction de la pauvreté.

Les actions découlant de ces stratégies sont pour la plupart réalisées à travers des projets de développement qui doivent en principe apporter des solutions aux problèmes qui se posent.

En dépit des mutations intervenues depuis 1990 avec le renouveau démocratique, l'esprit Etat providence demeure encore très vivace, laissant peu d'initiatives aux populations à la base tant dans l'identification et la conception que la réalisation des projets et programmes de développement.

Le Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique (MPDEAP) est le ministère central chargé de conduire la politique de l'Etat en matière de développement et de suivi de tous les projets et programmes au Bénin. A cet effet, il a pour mission d'impulser et de piloter le développement économique et social et d'assurer le suivi-évaluation des

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

politiques publiques. Pour que ces projets puissent atteindre les objectifs pour lesquels ils sont initiés, ils sont suivis de façon périodique et régulière. La structure chargée de ce suivi est la Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes (DGSP).

L'utilité du système de suivi-évaluation est de contribuer à la réalisation des objectifs fixés. Ce système vise à mieux apprécier l'évolution des projets et programmes en faisant ressortir les avancées majeures et les lacunes à combler en vue d'une meilleure efficacité.

Dans l'exercice des activités de suivi-évaluation des projets, les structures du ministère rencontrent des difficultés qui ont pour conséquence, des contre-performances au niveau des Programmes d'Investissements Publics (PIP).

La performance dans toute organisation apparaît comme le gage de la réussite et du développement. Elle renvoie à la connaissance et à la maîtrise de certaines considérations au nombre desquelles il y a :

- le respect des règles de l'art ;
- le dynamisme des protagonistes ;
- le suivi et l'évaluation des projets.

Malheureusement, en Afrique en général et au Bénin en particulier, la gestion des projets ne respecte pas toujours lesdites considérations.

Aujourd'hui, la mise en place d'un système de suivi-évaluation des projets/programmes aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé apparaît comme une opportunité de faire le diagnostic des organisations de l'Etat en vue de pallier un certain nombre d'insuffisances.

Quel système a-t-on mis en place au Ministère de la Prospective du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique (MPDEAP) et en particulier à la Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

(DGSP) pour suivre et évaluer les projets/programmes. Quelles sont les forces et faiblesses de ce système ? Quelles améliorations faut-il apporter à ce système pour le rendre plus performant et permettre au ministère de remplir pleinement sa mission.

Pour répondre à ces préoccupations, nous avons jugé nécessaire de mener, dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Gestion des Projets à l' ENAM, une recherche sur le thème : "**le système de suivi-évaluation des projets/programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration**".

La réalisation de cette étude s'articulera autour de trois chapitres :

- dans le chapitre préliminaire, nous aborderons la problématique, le cadre théorique et la démarche méthodologique de l'étude ;
- le chapitre premier nous aidera à faire la collecte et l'analyse des données ;
- enfin, le chapitre deuxième, sera consacré aux approches de solutions et aux conditions de mise en œuvre.

CHAPITRE PRELIMINAIRE
PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET
DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSPD du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Dans ce chapitre, nous procéderons à un aperçu général du Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique, ainsi qu'à la présentation de la Direction Générale du Suivi de Projets Programmes (DGSPD) et de son système de suivi-évaluation. Aussi, dégagerons-nous la problématique de notre étude puis, la démarche méthodologique retenue pour la conduire.

SECTION 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.

Dans cette section, nous allons procéder à la présentation générale de la structure de stage, à la restitution des constats faits dans la structure de stage, au ciblage, à la spécification de la problématique et à la vision globale de résolution de la problématique.

Paragraphe 1 : Cadre Physique de l'étude : Etat des lieux de base.

1-1-1-1 : Présentation de la DGSPD.

Il s'agit de faire une présentation générale de la DGSPD qui a été notre lieu de stage, à travers sa structuration et son fonctionnement.

Conformément à l'article 1 du décret N° 2008-107 du 10 Mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique, le Ministère a pour mission d'impulser et de piloter le développement économique et social et d'assurer le suivi et l'évaluation des politiques publiques. A ce titre, il est chargé entre autres :

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSPS du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

- d'animer la réflexion stratégique, d'élaborer les politiques et stratégies de développement national, de suivre leur mise en œuvre et d'assurer leur évaluation ;
- de centraliser et de promouvoir les projets de développement intégrateurs ;
- de contribuer à l'élaboration des stratégies de promotion du développement régional et local.

Ainsi, la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSPS) se présente comme suit :

Conformément aux dispositions de l'article 55 du décret N° 2008-107 au 10 mars 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement du MPDEAP, la Direction Générale du Suivi des Projets/Programmes est chargée de :

- coordonner la mise en œuvre de tous les projets dans les ministères et institutions de l'Etat ;
- suivre l'exécution des projets et assurer l'évaluation de leur efficacité, de leur efficience et de leur pertinence.

1.1.1.2- Composition et fonctionnement de la DGSPS

Dans cette rubrique, nous nous intéresserons d'une part à la composition et d'autre part aux fonctionnements de la DGSPS.

1.1.1.2.1-- Composition de la DGSPS.

La Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes comprend :

- le Secrétariat Particulier (SP) ;
- le Service Administratif et Financier (SAF) ;
- la Cellule d'Analyse de Synthèse des Performances des Projets et Programmes ;

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

- la Direction du Suivi des Projets de Gouvernance (DSPG) ;
- la Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures (DSPEI) ;
- la Direction du Suivi des Projets Sociaux (DSPS).

1.1.1.2.2- Fonctionnement de la DGSP.

Les composantes de la DGSP de façon directe ou indirecte contribuent à son fonctionnement ; notre présentation sera focalisée sur la Direction de Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures lieu de notre stage à la DGSP.

Par rapport à la Direction du Suivi des Projets de Gouvernance, il faut souligner qu'elle concerne les secteurs de gouvernance administrative et politique (la justice, la sécurité, l'administration territoriale, la planification, la défense nationale, les finances, les institutions de l'Etat, les relations internationales et la société civile).

En ce concerne la Direction du Suivi des Projets Sociaux (DSPS), elle s'occupe de tous les secteurs à caractère social (l'éducation, la santé, l'habitat, le sport, les loisirs et la sécurité).

La Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures (DSPEI), quant à elle, s'occupe des secteurs de production et d'équipement (le développement rural, l'industrie, le commerce, les infrastructures, l'artisanat, le tourisme, l'eau, l'électricité et les mines).

Ces attributions s'énoncent comme suit :

- suivre l'exécution des réalisations physiques et financières des projets et programmes de développement ;
- assurer l'évaluation de leur efficacité, de leur efficience et de leur pertinence ;
- contrôler, sur le terrain, l'exécution physique des projets ;

Réalisé et présenté par : Gérard Séverin A. SODJAHIN

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

- contribuer à l'évaluation des résultats et de l'impact des programmes de développement sur les conditions de vie des populations ;
- contribuer à la conception et au développement des indicateurs de performance.

La DSPEI est dirigée par un directeur, entouré des cadres, formant une équipe qui collabore avec les coordonnateurs de projets/programmes à travers des réunions périodiques de suivi-évaluation, et autres activités en vue de l'atteinte des objectifs fixés.

De tous les services relevant de la DSPEI, le Service des Projets d'Infrastructure (SPI) joue un rôle prépondérant ;

En effet, ce service est chargé, dans les domaines de compétences, de :

- suivre et évaluer l'exécution des Programmes d'Investissements Publics (PIP) et des budgets programmes des ministères et élaborer le rapport ;
- contrôler, sur le terrain, l'exécution physique des projets ;
- participer à l'évaluation des résultats et de l'impact des projets desdits ministères sur l'économie et les conditions de vie des populations.

Nous remarquons qu'il y a **une définition claire et précise des attributions par service.**

Cette structure (DGSP) est chargée d'animer le système de suivi-évaluation des projets.

1-1-1-2 : Le système de suivi-évaluation.

L'approche programme mise en œuvre dans le cadre de la réforme budgétaire est caractérisée par un budget programme triennal comprenant des programmes déclinés en sous-programmes. La démarche programmatique utilisée permet de décliner les sous-programmes en activités assorties des indicateurs de performances requis pour faciliter le suivi-évaluation du

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

programme. Ainsi, dans le cadre du suivi-évaluation de la mise en œuvre du budget programme, il est mis en place un mécanisme fondé sur une liste d'indicateurs clés à suivre et qui permet de les analyser et de produire des rapports mensuels et trimestriels de suivi, des rapports semestriels et annuels de performance aux autorités compétentes. Le dispositif mis en place comprend :

- un système d'outils de programmation et de gestion opérationnelle du programme (le budget programme triennal et le plan de travail annuel assorti d'un plan de consommation de crédit et d'un plan de passation des Marchés) ; Aussi, l'évaluation des résultats et de l'impact des projets souffre t-elle de la non programmation systématique de tous les projets et programmes clôturés.

De nos investigations, **il ressort des difficultés de faire des évaluations correctes et exhaustives des outils de programmation et de gestion opérationnelle.**

- un système de suivi-évaluation intégrant un cadre de concertation de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme et les outils de mesure de la performance du personnel.

On note une volonté de **prise en compte de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des programmes.**

La mise en place d'un système de suivi-évaluation fait intervenir cinq tâches.

Il s'agit de :

- ✓ Définir clairement pour le projet et les composantes des objectifs pouvant être mesurés au moyen d'indicateurs ;
- ✓ Mettre au point une batterie d'indicateurs couvrant les fournitures et les services générés par le projet, ainsi que leurs impacts sur les bénéficiaires ;

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

✓ Prévoir les modalités de collecte de données et de gestion des fichiers du projet, de sorte que les informations requises pour les indicateurs soient compatibles avec les statistiques existantes et disponibles à un coût raisonnable ;

✓ Se donner les moyens institutionnels de recueillir et d'analyser les données du projet, d'établir les rapports correspondants et d'investir dans le renforcement des capacités pour appuyer les activités de suivi-évaluation ;

✓ Formuler des propositions sur la manière dont les résultats de suivi-évaluation seront incorporés au processus de décision.

On s'assure ainsi que les instruments de suivi-évaluation sont adaptés et compatibles avec les capacités institutionnelles.

Le tableau ci-dessous présente les activités, les responsabilités et le calendrier dans le cadre de la mise en place d'un système de suivi-évaluation.

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Tableau N°1 : Activités standards de suivi-évaluation, calendrier et responsabilités

Activité	Responsabilités	Calendrier
1. Préparation des documents de planification du projet : descriptif du projet, cadre logique (y compris les indicateurs)	Les cadres de conception de la DGSP	Au cours de la phase de conception du projet
2. Plan de suivi -évaluation	Les cadres de conception de la DGSP	Au cours de la phase de conception du projet
3. Rapport de démarrage	L'équipe d'exécution du projet de la DGSP	Au début de l'exécution du projet
4. Plan d'exécution	L'équipe d'exécution du projet de la DGSP	Annuellement
5. Rapport d'examen annuel du programme ou projet	les coordonnateurs des projets	Annuellement
6. Examens tripartites	Gouvernement, le bailleur de fonds, l'équipe de projet et les groupes cibles	Annuellement
7. Rapport d'examens tripartites	Les coordonnateurs des projets	Annuellement, juste après l'examen tripartites
8. Examen de l'état d'avancement du projet	L'équipe de projet de la DGSP	Annuellement
9. Évaluation à mi parcours, finale et a posteriori	Le bailleur de fonds et l'équipe de projet de la DGSP	A mi parcours et à la fin de l'exécution a posteriori environ deux ans après l'achèvement du projet
10. Rapport final	L'équipe de projet de la DGSP	Au moins un mois avant la fin du projet.
11. Audit des projets	Les coordonnateurs des projets	Au moins une fois au cours de la vie du projet

Source : Notre étude 2008

➤ **Le cadre de concertation des acteurs.**

L'organisation mise en place dans le cadre de l'animation du système de suivi s'articule autour des DPP sectorielles qui envoient à un Comité composé de plusieurs Directions du MPDEAP les documents des projets de leur secteur. Au niveau des DPP sectorielles existent des cellules qui ont rang de Service, chargées du suivi-évaluation des Projets sectoriels. Cette exigence en vigueur à ses débuts surtout au niveau des Ministères PERAC s'est généralisée à tous les secteurs.

Ce comité étudie les documents envoyés et procède à leur validation. La validation est un processus qui aboutit à l'inscription du Projet concerné au

Réalisé et présenté par : Gérard Séverin A. SODJAHIN

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

PIP. Notification est faite alors à la DPP sectorielle. Il convient de préciser que ces DPP sectoriels ont correspondant au niveau de MPDEAP.

➤ **Les outils utilisés.**

Ils sont essentiellement au nombre de trois (03) :

- les indicateurs d'activités ;
- les indicateurs de moyens et ;
- les indicateurs d'impacts.

Les indicateurs d'activités sont utilisés pour renseigner sur le niveau d'évolution dans les activités. Les indicateurs de moyens quant à eux décrivent les moyens réels mis sur les activités.

Notons que ces deux types d'indicateurs sont exprimés comme des valeurs intrinsèques alors qu'ils peuvent aller au-delà et se présenter comme des ratios. Aussi, les indicateurs de moyens ne prennent en compte que les ressources financières et présentent de ce fait un caractère non exhaustif.

Indicateur d'impact : terme général utilisé pour décrire les effets d'un programme sur la société. Les impacts peuvent être positifs ou négatifs, directs ou indirects. Prévus ou imprévus.

Tous ces outils facilitent l'élaboration du rapport de performance. Ainsi, le suivi-évaluation n'est possible que suite à la planification, à la définition des indicateurs et à l'élaboration d'informations efficaces. Certains documents de base sont indispensables au suivi-évaluation à savoir :

Plan stratégique : Le plan stratégique est élaboré pour 5 ans ; il permet de rassembler dans un même document, la vision, les objectifs, les axes de développement et les actions à entreprendre à court et à moyen termes. Il représente un document de référence pour tous les acteurs. Après le plan décennal élaboré, le MPDEAP devra procéder à l'élaboration de son plan

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

stratégique pour attirer les partenaires au développement par rapport à la pertinence des options stratégiques qu'il contient.

Plan annuel ou plan annuel de travail : C'est un plan qui retrace pour toute l'année, toutes les activités à réaliser, le coût et les structures responsables. Il représente le budget-programme du ministère. Il est élaboré par chaque structure du ministère. La synthèse des plans se fera au niveau de la cellule de suivi-évaluation. C'est ce plan qui sera suivi, évalué chaque année pour mesurer les progrès réalisés à partir des indicateurs de performances.

Indicateurs de performance : Les indicateurs de performances constituent des valeurs cibles qui doivent être suivies au cours de la réalisation d'un projet. Ils permettent de vérifier les progrès réalisés en fonction de l'atteinte des résultats et / ou objectif du projet.

De nos investigations, il ressort que les indicateurs d'activités et les indicateurs de moyens sont mal définis et donnent au système de suivi, un caractère inefficace. Ces différents outils ne tiennent nullement compte d'une planification des tâches.

➤ **L'objet du suivi-évaluation.**

▪ **Le portefeuille actif des projets.**

Le Portefeuille actif de l'Etat comporte, au 31 décembre 2006, **545** projets et programmes dont **542** inscrits au Programme d'Investissements Publics (PIP) gestion 2006 et **03** projets hors PIP. Son coût global est estimé à **3 665,02 milliards** de francs CFA. Il s'agit de projets en cours d'exécution ou dont les dossiers sont en cours d'instruction au niveau de tous les Ministères et autres institutions de l'Etat.

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

- Répartition du portefeuille actif par source de financement.

Parmi les projets et programmes du portefeuille actif, certains sont financés par des sources internes notamment le Budget National, les Collectivités Locales et les Entreprises publiques et d'autres par des ressources extérieures à travers des prêts (IDA, BOAD, BID, BADEA, OPEP, etc.) et/ou des dons (PNUD, GTZ, FNUAP, etc.). La répartition par source du coût total et du montant programmé au titre de l'année 2006 de ces projets se présente comme suit

Tableau N° 2 : Répartition du coût du portefeuille par source de financement gestion 2006.

Nature du financement	Montant (en milliards de francs CFA)	Poids (en %)
Ressources intérieures	1 398,28	38,15
Budget National	1 362,60	37,18
Collectivités Locales + Entreprises	35,68	0,97
Ressources extérieures	2 266,74	61,85
Total général	3 665,02	100,00

Source : Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du portefeuille actif du Bénin au 31 /12/2006.

- Répartition du portefeuille actif par secteur de développement.

Le portefeuille par secteur de développement se présente comme suit :

**Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSPP du Ministère
chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration**

Tableau N°3 : Répartition du portefeuille actif de l'Etat par secteur.

SECTEURS	NOMBRE DE PROJETS	COÛT GLOBAL (En millions de F CFA)	POIDS en %
RURAL (Agriculture, Pêche et élevage)	32	662 173	18,07%
INDUSTRIE ET ARTISANAT	50	100 118	2,73%
EAU ET ELECTRICITE	32	364 671	9,95%
INFRASTRUCTURES (Transports et Communications)	97	1 138 253	31,06%
COMMERCE, SERVICE ET TOURISME	34	59 593	1,63%
TOTAL SECTEURS PRODUCTIFS	245	2 324 808,32	63,43%
SANTE	52	185 238	5,05%
EDUCATION	58	465 925	12,71%
HABITAT	6	122 596	3,35%
AUTRES SECTEURS SOCIAUX	40	100 543	2,74%
TOTAL SECTEURS SOCIAUX	156	874 302	23,86%
SOUVERAINETE (Administration)	144	465 911	12,71%
TOTAL GENERAL	545	3 665 021,76	100,00%

Source : Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du portefeuille actif du Bénin au 31 décembre 2006

De ce tableau, on peut tirer le tableau de répartition par grands secteurs comme suit :

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

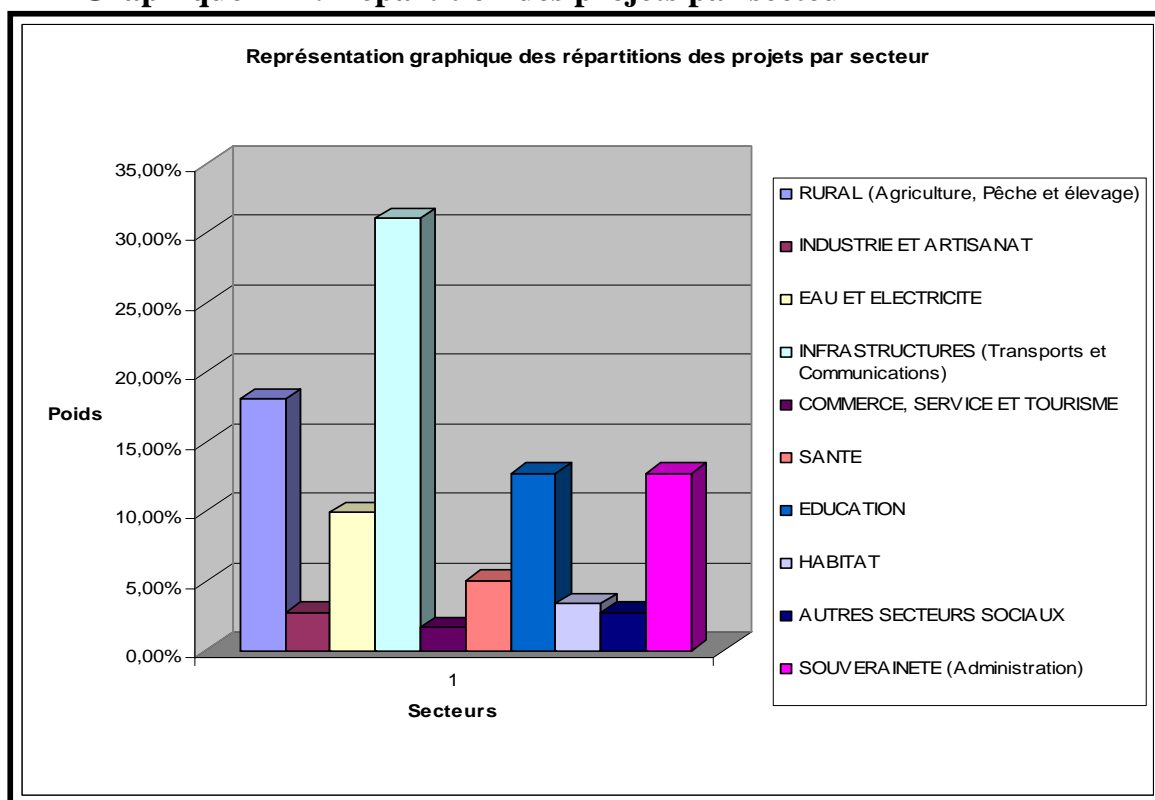
Tableau N°4 : Répartition du portefeuille actif de l'Etat par grands secteurs de développement

SECTEURS	NOMBRE DE PROJETS	COÛT GLOBAL (En millions de F CFA)	POIDS en %
TOTAL SECTEURS PRODUCTIFS	245	2 324 808,32	63,43%
TOTAL SECTEURS SOCIAUX	156	874 302	23,86%
SOUVERAINETE (Administration)	144	465 911	12,71%
TOTAL GENERAL	545	3 665 021,76	100,00%

Source : Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du portefeuille actif du Bénin au 31 décembre 2006

La représentation graphique de ces répartitions se présente comme suit :

Graphique n°1 : Répartition des projets par secteur



Réalisé et présenté par : *Gérard Séverin A. SODJAHIN*

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Eu égard à tout ce qui précède, nous percevons aisément **un point exhaustif des Projets de Développement dans un portefeuille, par source de financement et par secteur de développement.**

- Les rapports transmis à la DGSP.

Le dépouillement des fiches du rapport d'avancement mensuel reçues et l'exploitation des états du SIGFIP et des demandes transmises à la CAA ont permis de faire les constats ci-après :

A la date du 15 février 2007, seulement cent quatre-vingt-un (181) fiches d'état d'avancement ont été reçues sur les 545 attendues. Ce qui n'a pas permis de disposer d'informations suffisantes pour procéder à une évaluation qui traduise convenablement la situation du portefeuille.

On note ainsi **une très faible proportion (22,78%) du nombre de fiches transmises à la DGSP de MPDEAP.**

Le point des fiches reçues se présente comme l'indique le tableau ci-dessous.

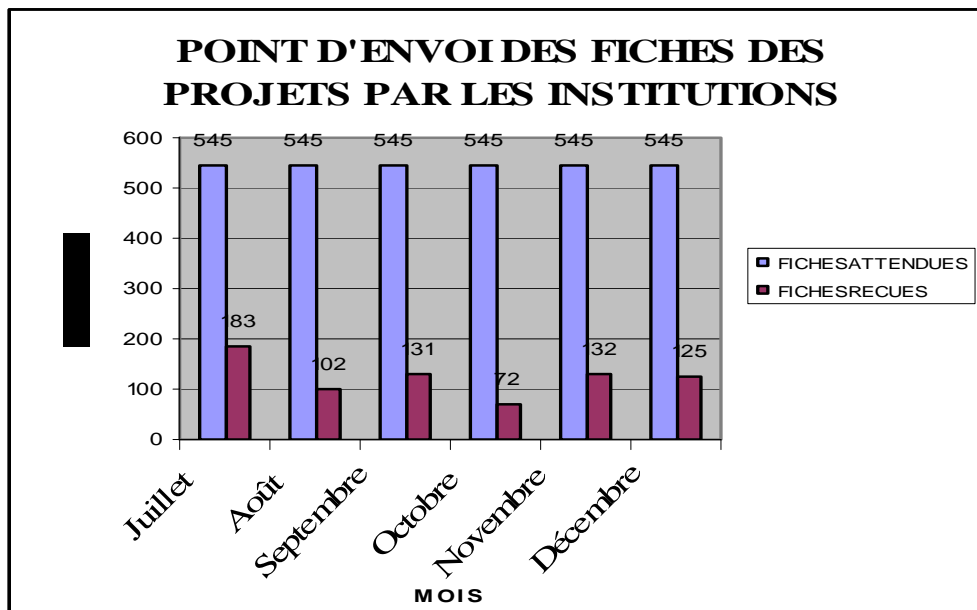
Tableau N°5 : Point d'envoi des fiches d'avancement des projets par les Institutions pour le compte du second semestre 2006

Mois RUBRIQUE	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
FICHES ATTENDUES	545	545	545	545	545	545	3270
FICHES RECUES	183	102	131	72	132	125	745
Pourcentage	33,58%	18,72%	24,04%	13,21%	24,22%	22,94%	22,78%

Sources : Rapport d'avancement des projets au 31 /12/2006 MPDEAP

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Graphique n°2 : Point d'envoi des fiches projets par les institutions



- La DGSP dans le suivi des projets /programmes.

Pour assurer une fiabilité dans le suivi de l'exécution des projets de développement, il a été créé la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSP). Ce suivi se fait par les fiches d'avancement des projets qui sont malheureusement les seuls documents de suivi acheminés par les gestionnaires des projets vers le MPDEAP. L'implication de la DGSP est très légère et passive dans le suivi des projets/programmes.

On note une implication très légère et passive de la DGSP dans le suivi des projets/programmes.

- La production des documents de suivi à la DGSP.

Le suivi puise son essence de la planification des tâches/activités. L'exécution devant être comparée à la planification, il est important que l'équipe chargée du suivi fasse de fréquentes visites sur les lieux d'exécution.

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Cette activité de suivi physique nécessite de ressources. Malheureusement la DGSP ne dispose pas de ressources pouvant lui permettre de faire lesdites visites. On remarque une insuffisance de ressources qui se manifeste par **l'impossibilité de la DGSP de produire de façon indépendante des documents de suivi.**

- Une insuffisance inhérente au système de suivi-évaluation.

Bon nombre de projets présentent des difficultés sérieuses dont la perception échappe aux cadres de la DGSP. Un système de suivi devrait permettre de déceler des distorsions dans le déroulement d'un processus et d'en donner des explications et conséquences après analyses. Cependant, il a été noté que certains coordonnateurs méconnaissent des informations importantes sur la programmation de leur projet. Cette situation est souvent à la base du non respect des accords de financement signés avec les partenaires au développement en matière de programmation de contrepartie lors de l'affectation des crédits.

Ces constats se sont révélés malheureusement caractéristiques de la plupart des coordonnateurs de projets par leur incapacité à communiquer, les éléments d'identification de leurs projets, les coûts réels de leurs projets, les prévisions de réalisations et les niveaux cumulés de réalisations surtout au plan physique.

Parmi les facteurs qui expliquent une telle situation, on peut citer :

- la non compétence de certains coordonnateurs et DPP ;
- la non disponibilité de la plupart des coordonnateurs du fait du cumul de fonctions ;
- la mobilité excessive des coordonnateurs de projets qui changent au rythme des remaniements ministériels et au grand mépris des profils requis.

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Pour pallier cette défaillance, il s'avère impérieux d'impliquer toutes les autorités à divers niveaux afin d'obtenir les résultats escomptés. La DGSP n'a pas de capacité à déceler des distorsions dans l'exécution des Projets. On peut noter alors **une insuffisance inhérente au système.**

Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.

1-1-2-1 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.

Il s'agit ici d'inventorier d'une part les atouts et d'autre part, les problèmes identifiés à la DGSP du MPDEAP.

Inventaire des atouts du système du suivi-évaluation

- Volonté de faire le suivi des projets de développement ;
- Existence d'un cadre de concertation des acteurs ;
- Installation d'un logiciel de bases données pour améliorer la performance des agents de la DGSP.

Inventaire des problèmes du système du suivi-évaluation

- Insuffisance de suivi-évaluation des projets à la DGSP du MPDEAP ;
- inexistence de documents de planification des projets ;
- outils de suivi à caractère non exhaustif ;
- implication très légère et passive de la DGSP dans le suivi des projets ;
- inexistence d'un manuel de procédures à la DGSP ;
- difficile production des documents de suivi à la DGSP ;
- difficulté de faire des évaluations correctes des projets.

Réalisé et présenté par : Gérard Séverin A. SODJAHIN

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Ce système s'anime à travers les éléments ci après. Ces éléments permettront de mieux apprécier le système de suivi -évaluation.

1-1-2-2: Du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt à la formulation du sujet.

Tous les problèmes énumérés ci-dessus sont regroupés en deux problématiques différentes telles que présentées dans le tableau suivant :

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

23

Tableau N° 6 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt :

Détermination des problématiques possibles.

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés de la problématique
1	suivi-évaluation des projets/ programmes	- Faible et légère implication dans le suivi évaluation des projets/ programmes ; -Difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes ; -Insuffisance inhérente au système de suivi-évaluation des projets/programmes.	Faible efficacité du système de suivi-évaluation des projets /programmes	Problématique de l'efficacité du suivi-évaluation des projets/ programmes à la DGSP
2	Exécution des projets /programmes	-Faible taux d'exécution des projets/programmes ; -Inexistence d'un manuel de procédures à la DGSP. ; -Outils de suivi à caractère non exhaustif ; -inexistence des documents de planification des projets/programmes ; -Difficulté de suivi des projets. -Difficile production des documents de suivi à la DGSP	Gestion non performante des projets/programmes	Problématique de la gestion performante des projets/programmes

Source : Notre étude 2008

Réalisé et présenté par : Gérard Séverin A. SODJAHIN

1-1-2-3: Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.

Une analyse des différents problèmes identifiés au cours de notre restitution nous laisse percevoir que tous les centres d'intérêt représentent des problématiques auxquelles la DGSP devra résolument faire face en vue d'améliorer le système de suivi-évaluation des Projets et Programmes en République du Bénin.

Cependant, le choix de notre problématique sera orienté non seulement par le souci de mettre en application les connaissances acquises dans le suivi-évaluation des projets au cours de notre formation en Gestion des projets, mais également de faire d'une réalité dans la gestion des projets, l'idée selon laquelle, la bonne exécution d'un projet dépend aussi du système de suivi-évaluation mis en place.

Pour cela nous avons ciblé un certain nombre de problématiques qui tiennent compte de nos objectifs.

Il s'agit de :

- la problématique du suivi-évaluation des projets et programmes ;
- la problématique de la gestion performante du suivi-évaluation.

Par ailleurs, étant donné que le suivi est une activité transversale dans le cycle de vie des projets et compte tenu du fait que notre étude ne peut porter que sur une seule problématique, nous avons décidé d'axer notre étude sur celle relative au système de suivi-évaluation qui semble plus apte à nous aider à atteindre notre objectif.

Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général qui est la faible efficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes et les problèmes spécifiques ci-après :

- les difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes ;
- la faible implication des structures dans le système de suivi-évaluation.

C'est dans le souci de participer à la résolution des problèmes spécifiques et général liés à cette problématique que nous avons décidé de mener notre réflexion sur le thème : « **Le système de suivi-évaluation des projets/programmes à la DGSP du Ministère chargé du développement : Analyse et propositions d'amélioration.** »

1-1-2-4: Spécification de la problématique choisie.

Consciente du fait que le suivi-évaluation des projets est mal fait et que ceci porte un sérieux coup à l'exécution des projets/programmes, la République du Bénin, de par son rang au classement des pays en développement, court un grand risque d'hypothéquer son rendez-vous avec le développement économique et social.

Le système de suivi-évaluation actuellement en place est récent. En effet, l'année 2008 a consacré son institutionnalisation. Sa mise en place a été faite sans la réalisation d'une étude sérieuse. Les acteurs de sa mise en œuvre éprouvent des difficultés certaines.

Ce qui nous conduit à maintenir les problématiques ci-après :

- Difficultés de faire des évaluations correctes des projets (problème spécifique n°1).
- Faible et légère implication de la DGSP dans le système de suivi-évaluation (Problème spécifique n°2) ;

De ce fait, la résolution de tous les problèmes spécifiques liés à la problématique choisie nous paraît salutaire pour améliorer le système de suivi-évaluation au MPDEAP.

1-1-2-5: Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Une fois les problématiques spécifiques à résoudre choisies, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par voie de conséquence, le problème général identifié.

Rappelons que le problème général est la faible efficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes et concernant ce problème, nous pouvons dire que le suivi-évaluation est une activité transversale qui apparaît à toutes les phases du cycle de vie d'un projet ; la qualité du suivi-évaluation contribue à l'exécution correcte des projets car le caractère itératif de la "démarche projet" se manifeste par le suivi-évaluation.

Nous sommes donc, en terme d'approche générique liée au problème général, en plein dans la théorie générale de la gestion des projets qui sera présentée dans ses compartiments par rapport aux différents problèmes spécifiques identifiés plus haut.

Quant au problème spécifique n°1 relatif **aux difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes**, nous pouvons dire que la non appropriation des outils d'évaluation constitue un frein pour la bonne réalisation des projets. Ainsi la connaissance du projet dans ses spécificités va entraîner la mise en place d'un dispositif qui permet d'atteindre la substance de la préoccupation et de faire une évaluation correcte des projets/programmes. La non connaissance du projet dans ses spécificités pourrait conduire à une mauvaise évaluation de celle-ci.

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif à la **faible et légère implication de la DGSP au système de suivi-évaluation des projets/programmes**, nous pouvons dire que c'est de la confrontation de plusieurs sources d'informations que la vérité se manifeste. La production d'informations fiables peut être considérée comme une activité. En tant que tel, elle nécessite des moyens selon le principe **une activité consomme des ressources**.

Pour cela, en réflexion sur la résolution du problème spécifique n°2, nous ferons référence en terme d'approche générique à un modèle **théorique basé sur le cycle de vie de projet**.

Les différentes parties de la théorie générale de la gestion des projets peuvent être résumées dans un tableau de synthèse des approches par problème.

Tableau N°7 : Synthèse des approches théoriques par problème spécifique.

Niveaux spécifiques	Problèmes spécifiques	Caractéristiques générales des théories à retenir comme approches génériques
1	Difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes	Approche théorique basée sur la connaissance du cycle de vie du Projet.
2	Faible et légère implication de la DGSP dans le système de suivi-évaluation des projets/programmes.	Approche théorique basée sur la gestion des parties prenantes au Projet.

Source : Notre étude 2008

Cette vision globale de résolution que nous venons de retenir peut être restituée à travers une démarche en dix (10) étapes présentées de la manière suivante :

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

Section 2 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée.

Dans cette section, nous allons fixer les objectifs de l'étude, élaborer le tableau de bord et enfin, mettre en place la méthodologie de travail adoptée pour la réalisation du diagnostic prévu.

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

En tenant compte des problèmes en résolution, nous allons fixer les objectifs à atteindre, les hypothèses de travail à partir des causes supposées et enfin, élaborer le tableau de bord de l'étude.

1-2-1-1: Fixation des objectifs de l'étude.

Avant d'afficher les objectifs de l'étude, il conviendra de rappeler les problèmes auxquels nous voulons trouver des solutions. Ces problèmes sont de deux (02) ordres :

➤ **Problème général**

Faible efficacité du système du suivi-évaluation des projets/programmes.

➤ **Problèmes spécifiques**

- Difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.
- Faible et légère implication de la DGSP dans le suivi-évaluation des projets/programmes.

La fixation des objectifs se fera en terme d'objectif général par rapport au problème général et d'objectifs spécifiques par rapport aux problèmes spécifiques.

1-2-1-1-1 : Objectif général.

Améliorer le système de suivi-évaluation des projets/programmes à partir de la connaissance des causes profondes de ces problèmes.

1-2-1-1-2 : Objectifs spécifiques.

Ils seront formulés en fonction des problèmes spécifiques identifiés.

Ainsi on a :

Objectif n°1 : Analyser les indicateurs de suivi-évaluation au regard des objectifs assignés à ces projets.

Objectif n°2 : Apprécier le degré d'implication des acteurs à différents niveaux de la gestion des projets/programmes dans la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation desdits projets/programmes.

1-2-1-2 : Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.

Elles concernent essentiellement les niveaux spécifiques et général de l'analyse et sont donc formulées à partir des problèmes spécifiques et général identifiés.

1-2-1-2 -1 : Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1.

A propos des difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes, nous avons retenu les causes possibles :

- le manque d'une planification rigoureuse des projets/programmes ;
- la non fixation des normes des indicateurs utilisés.

En effet le suivi-évaluation permet de voir, comprendre et expliquer les éventuels écarts qui apparaissent lors de l'exécution d'un projet.

Ainsi, pour qu'il y ait détection d'un éventuel écart, il faut qu'il ait au préalable une prévision. Pour que la prévision soit efficace, il faut une planification. Il y a donc une planification stratégique, tactique et opérationnelle. La planification apparaît donc comme un bon instrument concourant à la mise sur pied d'une évaluation correcte des projets programmes.

Pour cette raison, nous avons formulé l'hypothèse de la manière suivante : **l'absence d'une planification rigoureuse des tâches et la non**

fixation des indicateurs utilisés expliquent les difficultés de faire des évaluations correctes des projets/ programmes.

1-2-1-2 -2 : Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.

Après analyse du problème de la faible et légère implication de la structure en charge du suivi-évaluation des projets/programmes du MPDEAP, nous avons identifié les causes possibles suivantes :

- le manque d'une réelle volonté politique ;
- l'inadéquation des organes de suivi-évaluation ;
- l'insuffisance de ressources financières, humaines et matérielles.

Le manque d'une réelle volonté politique semble ne pas être à la base de la faible et légère implication de la structure en charge du suivi-évaluation des projets/programmes car il a été créé au MPDEAP une Direction chargée de l'activité avec des attributions clairement définies. Il s'agit en l'occurrence de la DGSP.

L'insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles nous semble être une des causes de la faible implication dans le système de suivi évaluation des projets/programmes en République du Bénin.

Quant à l'inadéquation des organes de suivi, les DPP sectorielles qui sont les chevilles ouvrières du suivi-évaluation dans les secteurs, devraient avoir un organe correspondant au niveau du MPDEAP.

Nous pouvons donc conclure **que l'insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles et l'inadéquation des organes de suivi-évaluation** sont à la base de la faible et légère implication de la structure en charge dans l'activité de suivi-évaluation des projets/programmes.

1-2-1-2 – 3 : Cause et hypothèse liées au problème général.

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations de la cause et de l'hypothèse générale, nous n'avons pas

trouvé une cause générique qui couvre toutes les causes spécifiques identifiées.

Ceci étant, nous n'avons pas pu formuler une cause générale et par conséquent une hypothèse générale.

1-2-1- 3 : Tableau de bord de l'étude.

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis, les causes supposées se trouvant à la base des problèmes et les hypothèses de recherche ci-dessus exposées peuvent être résumés dans le tableau de bord de l'étude que voici :

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Tableau N° 8 : TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE sur le système de suivi-évaluation des projets/programmes.

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau Général		La faible efficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes.	Améliorer le système de suivi-évaluation des projets/programmes à partir de la connaissance des causes profondes de ces problèmes.	-	-
Niveaux spécifiques	1	Les difficultés de faire des évaluations correctes des projets / programmes.	Analyser les indicateurs de suivi-évaluation au regard des objectifs assignés à ces projets/programmes.	L'absence d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation de des indicateurs utilisés.	L'absence d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation des indicateurs utilisés expliquent les difficultés de faire des évaluations correctes des projets /programmes.
	2	Implication faible et légère dans le suivi- évaluation de la structure en charge du suivi évaluation des projets / programmes.	Apprécier le degré d'implication des acteurs à différents niveau de la gestion des projets /programmes dans la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation desdits projets/programmes.	-l'insuffisance de ressources financières, humaines et matérielles. -l'inadéquation des organes de suivi-évaluation.	L'insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles et l'inadéquation des organes de suivi-évaluation sont à la base de la faible et légère implication de la DGSP dans le suivi-évaluation des projets/programmes.

Source : Notre étude 2008

1-2-1-4-Revue de la littérature.

Nos recherches documentaires nous ont révélé qu'il n'existe aucun travail préalable sur le système de suivi-évaluation à la DGSP. Des rapports d'évaluations des projets, des revues de performances existent au niveau de quelques services ayant assuré la coordination de certains projets et dans les centres de documentation des partenaires techniques et financiers.

Mais il existe une littérature très riche en matière de suivi-évaluation. Ce sujet intéresse actuellement la plupart des partenaires techniques et financiers et les dirigeants des organisations. Divers aspects de suivi-évaluation ont été abordés dans des ouvrages généraux et spécialisés dans les revues, les cours et mémoires.

Plusieurs organisations internationales ont élaboré des guides du suivi-évaluation qui sont parfois disponibles sur leurs sites web.

L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) a développé à travers le guide de l'Évaluation à l'ACDI publié en janvier 2000, la raison d'être du suivi-évaluation, différentes formes d'évaluation et la conduite de l'évaluation. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a présenté dans le dossier d'information sur le suivi-évaluation du Fonds pour l'Environnement Mondial et accessible, les éléments de base d'un cadre de suivi-évaluation ainsi que les outils de suivi-évaluation.

Dans le « cycle d'évaluation d'un projet », l'ACDI a défini les besoins et le cadre de l'évaluation, la planification opérationnelle de l'évaluation, la réalisation de l'évaluation et l'utilisation des résultats de l'évaluation. Dans «outils pour mener à bien les évaluations», il a été exposé entre autres, les concepts fondamentaux des principaux termes de l'évaluation, les questions à poser à chaque étape d'un exercice d'évaluation.

Le suivi et l'évaluation sont deux outils de management dont les caractéristiques se présentent comme suit :

- Distincts
- Indispensables
- Complémentaires

La revue de littérature permet également, dans le cadre de toute recherche, de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur les problèmes identifiés.

Ainsi, cet exercice se fera en prenant pour repères les racines thématiques retenues au niveau de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée. Pour ce faire, il sera question d'exposer à travers ces thématiques, les points des connaissances liées au problème général de la faible efficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution qui sont :

- Les difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes (Problème spécifique n°1) ;
- Faible et légère implication dans le système de suivi-évaluation (problème spécifique n°2).

Rappelons que dans la vision globale de résolution de la problématique spécifiée nous avons identifié des thématiques précises par rapport aux différents problèmes spécifiques de la manière suivante :

- Modèle théorique basé sur la connaissance du cycle de vie du Projet (thématique liée au problème spécifique n°1)
- Approche théorique basée sur la gestion des parties prenantes au Projet (thématique liée au problème spécifique n°2).

Notons au préalable que les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques sont sous le couvert de la thématique du problème général qui est la théorie générale de la faible efficacité du système de suivi-évaluation des

projets/programmes. Pour ce faire, seuls les points des connaissances liées aux problèmes spécifiques seront exposés.

- Exposé des contributions antérieures sur le problème des difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.

L'approche théorique retenue est celle de Marc DU FUMIER qui soutient que la gestion des projets/programmes suppose la mise en place d'un système de suivi-évaluation permanent fournissant à leur responsable, des informations les plus, à même de les aider à porter un jugement objectif, sur la progression et les effets des projets/programmes, afin de prendre à temps les décisions qui s'imposent.

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

L'évaluation est donc un outil de gestion indispensable pour aider à concevoir, dès le départ, de meilleurs programmes, politiques et initiatives, et à fournir, de façon périodique, des mesures de l'efficacité des programmes ou des politiques, des répercussions intentionnelles ou fortuites.

Parler des évaluations correctes des projets/programmes, revient à parler de l'efficacité de l'évaluation.

Les réalisations sont-elles conformes aux prévisions ? Ont-elles répondu à ce qu'on attend d'elles ? Ces deux questions reflètent deux conceptions un peu différentes de l'efficacité.

Selon la première, l'examen de l'efficacité se limite à une comparaison prévisions/réalisations. Elle est adaptée aux « projets » qui ne prévoient, pour l'essentiel, que des réalisations physiques normées. Son utilisation abusive, strictement quantitative, aboutit parfois à des conclusions paradoxales.

Un projet serait un « bon » projet quand toutes les réalisations physiques programmées ont été obtenues dans les délais voulus, avec le budget prévu quels que soient la qualité, l'appropriation et l'impact de ces réalisations.

Selon la seconde, l'efficacité équivaut à la qualité des résultats. Cette qualité s'apprécie non seulement au regard des prévisions opérationnelles, mais aussi de la logique du projet et des critères spécifiques aux types d'activités ou de réalisations visées : par exemple, les bâtiments à usage social sont-ils appropriés et utilisés, et si oui, par qui ?

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

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

- Exposé des contributions antérieures sur le problème de la faible et légère implication.

Conformément à la thématique liée à ce problème, il s'agira ici de développer les théories des auteurs qui parlent de l'implication des parties prenantes dans le système de suivi des projets de développement.

L'implication de nombreux intervenants dans le système de suivi-évaluation des projets/programmes se caractérise par :

- Intérêts différents ;
- Disciplines différentes ;
- Organisations différentes ;
- Cultures différentes.

La nature actuelle des projets entraîne un nombre impressionnant des parties prenantes. Comprendre pleinement ce que chacun souhaite et parvenir à une entente est en soi tout un art. Un bon manager de projet doit être habile jongleur. Il joue souvent le rôle de courtier ou de négociateur s'efforçant de trouver la solution qui couvre un plus grand nombre. Sans cela, vous ne pouvez pas réussir. Un bon manager doit également travailler en équipe. Les membres de l'équipe doivent savoir stimuler et aider leurs collègues dans le but d'obtenir un meilleur résultat. De nombreuses discussions doivent s'ouvrir, ponctuées de critiques franches et constructives ou chacun se concentre sur les problèmes à résoudre et non sur les défauts de tel ou tel individu. Le manager de projet devait avoir pour but de créer un climat où l'autocritique plutôt que la critique des autres est de règle.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude.

Notre méthodologie s'accentuera sur deux (02) volets à savoir :

Volet n°1 : Approches empiriques

Volet n°2 : Approches théoriques

1-2-2-1 : Approches empiriques

Elles nous permettront de mettre en exergue la méthode d'enquête envisagée. A ce niveau, nous avons plusieurs étapes à savoir :

- objectifs de la collecte des données ;
- nature de la collecte des données ;
- cadre de l'enquête et population mère ;
- échantillonnage ;

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

- spécification des données à mobiliser ;
- conception des questionnaires ;
- technique de dépouillement des données ;
- outils de présentation des données.

- Objectifs de la collecte des données.

Nos enquêtes ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires à la vérification des différentes hypothèses formulées dans le cadre de notre travail de recherche.

- Cadre de l'enquête et population mère

La ville de Cotonou a été choisie comme le cadre de réalisation de nos enquêtes en raison de :

- notre lieu de stage ;
- la forte concentration du caractère objet de l'étude ;
- le temps et les moyens très limités dont nous disposons.

Ainsi, notre population mère est composée :

- des coordonnateurs de projets/programmes;
- des cadres de MPDEAP ;
- des cadres travaillant dans des projets/programmes ;
- des cadres du MFE.

- Nature de la collecte des données.

La vérification des hypothèses que nous avons formulées nous a obligé à effectuer deux types d'enquête : une enquête interne à caractère qualitatif adressée à des cadres du MPDEAP et du MFE à partir d'un guide d'entretien et une autre externe à caractère quantitatif adressée aux gestionnaires des projets et cadres des MPDEAP et MFE.

- Echantillonnage.

L'échantillon représentatif de la population mère identifiée pour notre enquête est obtenu par la méthode d'échantillonnage stratifié. La population de départ est le nombre de projets du portefeuille actif. L'hypothèse de répartition des individus au niveau de chaque strate est la conservation de la structure de la population mère au niveau de l'échantillon. Le taux de sondage est de 40%. Les résultats de la détermination du nombre de projets devant servir à constituer l'échantillon sont consignés dans le tableau ci-dessous:

Tableau n°9 : Détermination de la structure de l'échantillon.

SECTEURS	NOMBRE DE PROJETS	POIDS en %	Structure de l'échantillon
TOTAL SECTEURS PRODUCTIFS	245	63,43%	95
TOTAL SECTEURS SOCIAUX	156	23,86%	84
SOUVERAINETE (Administration)	144	12,71%	62
TOTAL GENERAL	545	100,00%	241

Source : Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du portefeuille actif du Bénin au 31 décembre 2006

- 241 coordonnateurs de projets de développement sur un effectif de 545 à raison de 95 coordonnateurs de Projets productifs, 84 au niveau des secteurs sociaux et 62 sur les Projets de Souveraineté;
- 460 cadres travaillant sur les projets sur un effectif de 1226 ;
- et 34 cadres des structures de MPDEAP et du MFE impliquées dans la gestion des Projets de développement.

Tableau N°11: Population et échantillonnage

Catégorie de l'enquêté		Effectif			Pourcentage ET/EP	Mode d'échanti llonnage
		Population mère (PM)	Effectif prévu (EP)	Effectif touché (ET)		
Projets productifs	Coordonnateurs	245	95	80	84,21	Raisonné
	Autres cadres	490	190	110	57,89	Raisonné
Projets sociaux	Coordonnateurs	156	84	69	82,14	Raisonné
	Autres cadres	312	168	110	65,48	Raisonné
Projets de souveraineté	Coordonnateurs	144	62	55	87,70	Raisonné
	Autres cadres	288	125	66	52,80	Raisonné
	Cadres du MPDEAP	40	17	17	100%	Exhaustif
	Cadres du MFE	35	12	12	100%	Exhaustif
Total		1710	753	519	68,92	Raisonné

Source : Notre étude de juillet/Août 2008

- Spécification des données à mobiliser.

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concernent :

- L'avis des enquêtés sur l'évaluation correcte des Projets/programmes (problème spécifique n°1)
- L'appréciation des enquêtés sur l'implication du MPDEAP dans le système de suivi évaluation des Projets/ programmes (problème spécifique n°2)

- Conception des questionnaires.

En vue de permettre une bonne compréhension des questions, le questionnaire a été conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés au cours de notre étude. Rappelons à ce niveau que nous allons travailler avec les questions fondamentales qui nous serviront de manière à vérifier les hypothèses. Ainsi, ces questions fondamentales sont :

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

- Les difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes à la DGSP du MPDEAP s'expliquent par quel élément parmi ceux cités ci-dessous ?

Le manque d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation des indicateurs retenus.

Autres A préciser.....

- Qu'est-ce qui selon vous explique la faible et légère implication de la DGSP du MPDEAP dans le système de suivi-évaluation des Projets/Programmes?

Inadéquation des organes de suivi-évaluation et l'insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles.

Autres A préciser

Notons, toutefois qu'à côté de ces questions fondamentales, il existe d'autres questions appelées questions de recoupement qui sont en annexes n°1 concernant le questionnaire adressé aux coordonnateurs et autres cadres travaillant sur les projets/programmes, pour ce qui est du questionnaire adressé aux cadres du MPDEAP et du MFE.

- Technique de dépouillement des données.

Le dépouillement des questionnaires de notre enquête externe sera réalisé manuellement. Le traitement des données quantitatives se fera au moyen du tableur.

- Outils de présentation des données.

Les résultats de nos enquêtes seront présentés par les méthodes des tris à plat et tris croisés afin de vérifier les hypothèses et leur représentation graphique sera faite sous la forme circulaire et d'une courbe.

Les données qualitatives recueillies seront restituées par catégorisation.

- Préparation des enquêtes.

Pour cet exercice, il est nécessaire de rappeler l'échantillon sur lequel se basera la mobilisation des données pour chaque type d'enquête.

Ainsi, pour les gestionnaires de projets, nous avons retenu un échantillon de 50 sur une population mère de 545 et pour les autres agents travaillant sur les projets, un échantillon de 200.

L'obtention de données complètes dans une recherche exige l'utilisation d'outils aussi fiables que possible pour la collecte des informations dont on a besoin. C'est donc pour cela que nos enquêtes ont été réalisées sur la base des questionnaires à l'endroit des cadres du MPDEAP, du MFE, des gestionnaires de projets/programmes et des autres agents travaillant sur les projets.

Pour l'élaboration des questionnaires, nous avons veillé à ce que les questions posées soient limitées aux informations recherchées.

En vue d'adapter la formulation des questions au niveau de compréhension des enquêtés, le questionnaire, support de notre enquête, a fait l'objet d'un test et a été corrigé par la suite en tenant compte des observations faites par les enquêtés et des avis des personnes ressources consultées.

- Réalisation des enquêtes.

La réalisation des enquêtes s'est effectuée du 18 juin au 15 juillet 2008 à Cotonou.

- Difficultés rencontrées et limites des données.

- Difficultés rencontrées.

Dans la réalisation des enquêtes, nous avons rencontré des difficultés de plusieurs ordres.

Les difficultés les plus frappantes se sont révélées lors de la collecte des informations.

Il était particulièrement difficile pour nous de rencontrer les cadres du MPDEAP et du MFE car, la période de déroulement de l'enquête était une période où il y a assez de tournées administratives, ce qui justifie la non disponibilité des cadres de ces ministères. Aussi, les coordonnateurs des projets et les agents travaillant sur les projets offraient une certaine résistance au cours des entretiens.

- Limites des données recueillies.

Le système de suivi-évaluation en vigueur au moment du stage est de création récente. La mise en place des structures et des outils devant aider à rendre opérationnelle ladite Direction ont pris un certain temps ; C'est ce qui explique le manque d'information et la courte période d'étude.

Ainsi, au nombre des questions posées sur ce point, nous n'avons pas pu avoir des réponses pertinentes.

1-2-2-2 : Approches théoriques.

La question utile qui concerne ce problème est celle se trouvant à la fois au niveau du questionnaire des cadres du MPDEAP, du MFE et des gestionnaires de projets/programmes. (Annexe n°1).

Elle se présente comme suit :

- Les difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes à la DGSP du MPDEAP s'expliquent par quel élément parmi ceux cités ci-dessous ?

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé
du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Le manque d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation des
indicateurs retenus

Autres A préciser.....

**- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée aux
difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.**

A ce niveau, la fixation du seuil de décision se fera par rapport à la
question n° de notre questionnaire adressé aux cadres du MPDEAP et du
MFE et des gestionnaires de projets (voir annexe). En effet, cette étant la
principale dans le cadre du problème relatif aux difficultés de faire des
évaluations correctes des projets/programmes.

- Qu'est-ce qui selon vous explique la faible et légère implication de la
DGSP du MPDEAP dans le système de suivi-évaluation des
Projets/Programmes?

Inadéquation des organes de suivi –évaluation et l'insuffisance des ressources
financières, humaines et matérielles.

Autres A préciser

En tout état de cause, tout item qui recevra un poids supérieur ou égal à
50% sera retenu.

Tableau N° 10 : Grille d'analyse des hypothèses de l'étude.

Hypothèses	Variables		Indicateurs d'appréciation	Techniques de collecte des données	Outils de collectes	Groupes cibles
	Dépendantes	Indépendantes				
Hypothèse 1 : L'absence d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation des indicateurs utilisés expliquent les difficultés de faire des évaluations correctes des projets /programmes.	Difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.		-Nombre d'interventions judicieuses dans l'exécution des projets	-Recherche documentaire -Enquêtes -Entretiens libres	-Rapports d'avancement des projets -Guide d'entretien	-Responsables du suivi/évaluation au MPDEAP -Responsables des projets
		Absence d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation des indicateurs utilisés.	-Disponibilité des outils de planification	-Recherche documentaire -Entretiens -Enquêtes	-Rapports d'activités -Guide d'entretien	-Responsables des projets
Hypothèse 2 : L'insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles et l'inadéquation des organes sont à la base de la faible et légère implication de la DGSP dans le système de suivi-évaluation.	Faible et légère implication de la DGSP dans le système de suivi/évaluation.		-Coordination des structures de gestion -Flux d'information	-Observation directe -Recherche documentaire -Enquêtes -Entretiens libres	-Guide d'observation Guide d'entretien -Questionnaire	-Responsables du suivi-évaluation des projets au MPDEAP -Responsable de l'Administration au MFF
		Insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles et l'inadéquation des organes.	-Nombre de projets dont la DGSP est impliquée dans le suivi-évaluation sur nombre total de projets.	-Recherche documentaire -Entretiens libres -Enquêtes	-Guide d'entretien	-Responsables des projets -Responsables du suivi/évaluation à MPDEAP



CHAPITRE PREMIER
COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.

Dans ce chapitre, nous allons présenter la réalisation des enquêtes, analyser les résultats obtenus afin de vérifier les hypothèses de recherche émises et enfin présenter la synthèse du diagnostic.

Section 1 : RESULTATS DES RECHERCHES ET ANALYSE DES DONNEES.

Cette partie sera réservée à la présentation des enquêtes, et à l'analyse des données afin de vérifier les hypothèses émises.

Les résultats des différentes enquêtes réalisées seront ici présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution. Il s'agit ici de la présentation et de l'analyse des données à caractère quantitatif.

Paragraphe 1 : Présentation et analyse des données liées aux difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.

La question adressée aux cadres du MPDEAP, du MFE et aux gestionnaires des projets concourt à déterminer le niveau d'évaluations correctes des projets/programmes.

↳ **Question n°1** : Pensez-vous que l'évaluation faite des projets/programmes est-elle correcte ? **Oui** ou **Non**

Les résultats obtenus pour cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : DIFFICULTES DE FAIRE DES EVALUATIONS CORRECTES DES PROJETS/PROGRAMMES.

Rubrique		OUI	NON	Réponses obtenues	Effectif enquêté
Cadres du MPDEAP.		4	15	19	19
Cadres du MFE.		4	10	14	14
Projets productifs.	Coordonnateurs	6	73	79	79
	Autres cadres	8	101	109	109
Projets sociaux	Coordonnateurs	2	60	62	62
	Autres cadres	7	93	100	100
Souveraineté	Coordonnateurs	5	48	53	53
	Autres Cadres	4	54	58	58
Total		40	454	494	494
Pourcentage (%)		8,09	91,90	100	100

Source : Résultats de l'enquête

Les résultats obtenus au terme de cette enquête s'interprètent comme suit :

(**91,90%**) des enquêtés pensent que l'évaluation présente des difficultés. Cet avis est partagé chez les cadres du MPDEAP à **78%** et chez les cadres du MFE à **71%** ; **93,30%** environ des coordonnateurs estiment qu'on observe des difficultés au niveau de l'évaluation alors que **92,88%** environ des Autres cadres de tous les projets voient que l'évaluation effectuée n'est pas correcte

Par contre **8,09%** environ des enquêtés pensent que l'évaluation est correcte et se répartissent comme suit : **21,05%** et **28,57%** respectivement des cadres du MPDEAP et du MFE; **6,70%** des coordonnateurs sont du même avis contre **7,12%** environ pour les Autres cadres. De cette proportion (91,90% = 454/494), nous notons que la majorité des enquêtés reconnaît les

difficultés dans la réalisation de l'évaluation tandis qu'une minorité des enquêtés (8,09% = 40/494) pensent que l'évaluation est correcte.

↳ **Question n°2** : Les difficultés de faire des évaluations correctes s'expliquent par :

- Absence d'une planification rigoureuse des tâches ;
- La non fixation des indicateurs utilisés.

Les résultats de cette question sont consignés dans le tableau suivant.

Tableau N°13 : Répartition des enquêtés selon les raisons explicatives des difficultés de réaliser des évaluations correctes des projets/programmes.

Rubrique		Absence de planification des tâches et la non fixation des indicateurs utilisés	Autres	Réponses obtenues	Effectif
Cadres du MPDEAP.		12	3	15	17
Cadres du MFE.		6	5	11	13
Projets productifs.	Coordonnateurs	41	33	74	78
	Autres cadres	57	45	102	108
Projets sociaux	Coordonnateurs	50	11	61	65
	Autres cadres	66	28	94	99
Souveraineté	Coordonnateurs	36	12	48	51
	Autres Cadres	38	17	55	57
Total		306	154	460	488
Pourcentage (%)		66,52	33,78	100	/

Source : résultats notre enquête

L'analyse des données de ce tableau montre que : (66,52%) environ des enquêtés estiment que les difficultés d'évaluations constatés ont pour

cause le manque de planification des tâches et la non fixation des normes des indicateurs utilisés. Par contre **33,78%** environ des enquêtés sont d'avis contraire.

Paragraphe 2 : Présentation des résultats et analyse des données liées à la faible et légère implication dans le système de suivi-évaluation.

La question adressée aux cadres du MPDEAP et du MFE concourt à déterminer les avis de ces cadres sur le niveau (degré) de leur implication dans le système de suivi-évaluation.

↳ **Question n°1** : Pensez-vous que les acteurs s'impliquent-ils réellement dans le système de suivi-évaluation ? **Oui** ou **Non**

Les résultats obtenus pour cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N°14 : REPARTITION DES ENQUETES SUIVANT L'OPINION SUR LA FAIBLE ET LEGERE IMPLICATION DANS LE SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION.

Rubrique		OUI	NON	Réponses obtenues	Effectif enquêté
Cadres du MPDEAP.		2	15	17	17
Cadres du MFE.		6	6	12	12
Projets productifs.	Coordonnateurs	11	66	77	77
	Autres cadres	10	97	107	107
Projets sociaux	Coordonnateurs	9	55	64	64
	Autres cadres	16	82	98	98
Souveraineté	Coordonnateurs	6	45	51	51
	Autres Cadres	9	47	56	56
Total		69	415	484	484
Pourcentage (%)		14,26	85,74	100	100

Source : Résultats de l'enquête

Des résultats de cette enquête, il apparaît que :

85,74% environ des enquêtés estiment que leur implication dans le système de suivi-évaluation est faible et légère. Ce pourcentage se décompose de la façon suivante : **88,24%** environ des cadres du MPDEAP pensent que leur implication dans le suivi-évaluation est faible et légère tandis que **50,00%** des cadres du MFE ont la même opinion. Par catégorie de gestionnaire, on a les coordonnateurs des projets qui, à **87,63%** environ, estiment l'implication du MPDEAP dans le système de suivi-évaluation des projets est faible et légère tandis que les autres cadres l'estiment à **86,26%** environ.

14,29% environ des enquêtés sont d'avis contraire et estiment que du MPDEAP est normalement impliqué dans le système de suivi-évaluation. Ce pourcentage se décompose comme suit : **11,76%** environ des cadres du

MPDEAP pensent qu'ils sont impliqués dans le système de suivi-évaluation contre **50,00%** pour les cadres du MFE. Enfin par catégorie de gestionnaire, on a **13,54%** environ qui estiment que du MPDEAP est bien impliqué dans le suivi-évaluation contre **13,36%** environ pour les autres cadres.

↳ **Question n°2** : La faible et légère implication des acteurs dans le suivi-évaluation s'explique par :

- Insuffisance des ressources
- Inadéquation des organes de suivi-évaluation

Les résultats obtenus pour cette question sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau N°15: Répartition des enquêtés selon l'avis sur les raisons justificatives par rapport à la faible et légère implication dans le système de suivi-évaluation.

Rubrique		Insuffisance de ressources et Inadéquation des organes de suivi-évaluation	Autres		Réponses obtenues	Effectif enquêté
Cadres du MPDEAP.		11	5		16	17
Cadres du MFE.		5	3		8	13
Projets productifs.	Coordonnateurs	43	25		68	78
	Autres cadres	69	30		99	108
Projets sociaux	Coordonnateurs	39	20		59	65
	Autres cadres	52	32		84	167
Souveraineté	Coordonnateurs	35	12		47	52
	Autres Cadres	28	21		49	57
Total		282	148		430	557
Pourcentage (%)		65,58	34,42		100	/

Source : Résultats de l'étude

Une analyse des résultats de cette question consignés dans le tableau n°15 présenté ci-dessus révèle les observations ci-après : **65,58%** environ des enquêtés jugent que leur implication dans le système de suivi-évaluation est très faible et très légère pour cause de l'inadéquation des organes et de l'insuffisance de ressources ; alors que **34,42%** environ de ces enquêtés sont d'avis contraire.

De cette analyse, nous observons que la forte fréquence relative parmi toutes celles exposées ci-dessus est celle liée à **l'inadéquation des organes de suivi-évaluation et l'insuffisance de ressources financières, matérielles et humaines du MPDEAP.**

On peut donc conclure que la faiblesse de l'implication de MPDEAP dans le système de suivi-évaluation des projets/programmes s'explique par **l'inadéquation des organes de suivi-évaluation et l'insuffisance de ressources financières, matérielles et humaines.**

En effet, les DPP sectorielles devraient avoir au niveau du MPDEAP un organe qui serait leur prolongement. A ce niveau seraient concentrés tous les documents pouvant aider à la compréhension de la vie du projet concerné. On y trouvera également des cadres rompus aux techniques d'ordonnancement et de réseautique de projet. Ceci leur permettra, d'avoir une bonne lisibilité des projets, de se prononcer sur leur exécution, de vite déceler les insuffisances dans l'exécution et de proposer en temps réel des solutions. Cet organe pourrait être dénommé Direction de la Planification et de la Prospective (DPP). Cette DPP sera dotée des compétences nécessaires à l'accomplissement de ses activités. Une dotation suffisante en ressources matérielles telles que des moyens de déplacement qui permettront, en plus du suivi opérationnel, de faire des visites de chantiers pour compléter le suivi opérationnel et parvenir ainsi à un suivi physique optimal.

SECTION 2 : De la vérification des hypothèses à la Synthèse du diagnostic.

Nous nous efforcerons dans cette partie de procéder successivement à la vérification des hypothèses formulées en tenant compte des seuils de décision fixés, ensuite, de proposer des solutions aux problèmes retenus et enfin, de définir les conditions de leur mise en œuvre.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.

Dans ce paragraphe, nous essayerons d'apprécier le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données de nos enquêtes pour enfin formuler la synthèse du diagnostic.

2-2-1-1 Degré de vérification des hypothèses.

Degré de vérification de l'hypothèse n°1.

Rappel de l'hypothèse.

L'absence d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation des indicateurs utilisés sont à la base des difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.

Pour la vérification de cette hypothèse, il est prévu au niveau de la fixation du seuil de décision que tout item qui aura un poids supérieur à **50%** sera maintenu.

Les éléments pertinents d'analyse.

66,52% environ des enquêtés estiment que les difficultés d'évaluation ont pour cause le manque de planification des tâches et la non fixation des normes des indicateurs utilisés.

Conclusion sur le test de l'hypothèse n°1.

Les éléments ci-dessus recensés permettent alors de confirmer l'hypothèse n°1.

Degré de vérification de l'hypothèse n°2.

Rappel de l'hypothèse.

L'inadéquation des organes et l'insuffisance de ressources financières, matérielles et humaines sont à la base de la faible et légère implication de la DGSP dans le système de suivi-évaluation.

En se référant au seuil de décision retenu pour la vérification de cette hypothèse, il est prévu qu'il sera maintenu tout item qui aura réuni un poids supérieur à **50%** en vue de l'éradication de la cause se trouvant à la base de ce problème.

Les éléments essentiels d'analyse.

65,58% environ des enquêtés jugent que leur implication dans le système de suivi-évaluation est faible et légère pour cause de l'inadéquation des organes de suivi-évaluation et l'insuffisance de ressources financières, matérielles et humaines.

Conclusion sur le test de l'hypothèse n°2.

L'existence et la pertinence des indicateurs d'appréciation ci-dessus recensés permettent alors de confirmer l'hypothèse n°2 de notre étude.

Paragraphe 2 : Synthèse du diagnostic.

- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°1.

Suite à la vérification de l'hypothèse spécifique n°1, nous retenons que **l'absence d'une planification rigoureuse et la non fixation des indicateurs utilisés** expliquent les difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.

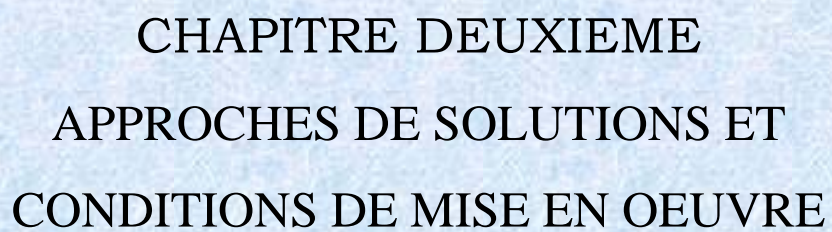
- Élément du diagnostic lié au problème spécifique n°2.

La vérification de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir définitivement que la faible et légère implication de la DGSP dans le

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Le système de suivi-évaluation des projets de développement est due à **l'inadéquation des organes et l'insuffisance de ressources financières, matérielles et humaines .**

Une fois le diagnostic formulé, nous allons proposer les conditions d'éradication des différentes causes se trouvant à la base des problèmes identifiés.



CHAPITRE DEUXIEME
APPROCHES DE SOLUTIONS ET
CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE

Dans le but de réunir les conditions nécessaires au système de suivi-évaluation des projets/programmes à la DGSP du MPDEAP, nous nous sommes fixé des objectifs par rapport aux problèmes et des hypothèses ont été formulées. Par suite de l'analyse des données mobilisées à ce sujet, ces hypothèses ont été vérifiées. Nous pouvons à présent proposer les solutions ci-après et les conditions de leur mise en œuvre.

Section 1 : Approche de solutions.

Apporter solution à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est ce principe qui guidera l'exercice que nous nous apprêtons à réaliser.

Paragraphe 1 : Approche de solution aux difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.

Trouver solution à ce problème, c'est proposer les conditions d'éradication de ces causes une à une et en éradiquant toutes les sources possibles également de ces causes.

Il s'agit pour la cause de :

la non fixation de normes : Pour que ces comparaisons soient facilement faites, il faut que la valeur par rapport à laquelle la comparaison sera faite soit connue et nous permettra de faire une évaluation correcte ; sinon on n'aura aucune information nous permettant de faire une évaluation correcte des projets/programmes.

La non spécification des indicateurs : il convient d'avoir des indicateurs spécifiques, par type de projet.

La résolution de la cause qu'est la non allocation de ressources adéquates à l'activité de suivi-évaluation se trouvant à la base de ce problème passera par les suggestions ci-après :

- Faire une planification rigoureuse des tâches et définir des normes aux indicateurs utilisés ;
- Prise en compte des évaluations correctes des projets/programmes.

Comme toute activité, le suivi-évaluation doit faire l'objet d'une budgétisation, ce qui s'avère une condition sine qua non pour rendre le système efficace.

Paragraphe2 : Approche de solution à la faible et légère implication de la structure au système de suivi-évaluation.

Pour trouver solution au problème de la faible et légère implication de la structure au système de suivi-évaluation, nous allons proposer les conditions d'éradication des causes qui sont à la base de ce problème.

- former les cadres du MPDEAP et responsables des projets aux calculs d'ordonnancement ;

- mettre à la disposition de toutes les structures du MPDEAP impliquées dans le suivi-évaluation des projets/programmes des graphes d'ordonnancement de tous les projets/programmes ;

- créer un réseau informatique qui aura son terminal au MPDEAP et qui prendra le graphe d'ordonnancement de tous les projets de développement au moins par programme. Ceci présente un intérêt certain : les liens d'antériorité des tâches seront automatiquement définis et la cohérence au niveau de chaque programme sera approuvée.

Section 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

Les solutions proposées ci-dessus ne trouveront leur efficacité qu'à travers certaines conditions favorables à leur mise en œuvre au sein de MPDEAP.

Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit du gouvernement

Pour une meilleure gestion des projets au Bénin, et en particulier à la DGSP, il faut prévoir :

-L'organisation de formation à l'intention des coordonnateurs de projets, de leurs adjoints et de leurs régisseurs pour une mise à niveau.

Ainsi, au cours de la formation, on leur transmettra les notions d'une bonne gestion des projets, et on leur fera comprendre que la gestion de projets est une grande responsabilité dont la réussite incombe aux coordonnateurs de projets et à toute l'équipe du projet.

-La création d'une cellule de gestion de projets au sein du MPDEAP à l'instar des cellules de passation des marchés publics et de suivi-évaluation. La cellule de gestion de projets aura des attributions bien précises. Ainsi, cette cellule mise en place proposera pour nomination, les cadres susceptibles de gérer les projets/programmes.

- Le renforcement des capacités des agents en charge du suivi-évaluation à la DGSP :

Le suivi-évaluation concerne la mise en évidence et l'analyse des écarts ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du projet ou programme. Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'évaluation est limitée et partielle. L'absence de suivi-évaluation et des instruments permettant la conduite de l'action et la mesure de l'atteinte des objectifs lors de l'arrivée des évaluateurs externes est aussi préjudiciable

au projet. Il importe d'organiser périodiquement des formations et recyclages à l'intention des acteurs de suivi-évaluation du projet en vue de dynamiser ce secteur. Nul n'ignore le rôle important du suivi-évaluation pour la réussite d'un projet.

Ces formations recyclages périodiques ont pour but essentiel d'outiller les acteurs de suivi-évaluation qui, souvent sont des novices. Ainsi, par ces formations, ils seront aguerris pour mener à bien des actions positives.

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des partenaires techniques et financiers et des coordonnateurs de projets.

❖ Recommandation à l'endroit des partenaires techniques et financiers.

Au nombre des suggestions à l'endroit des partenaires techniques et financiers, on peut citer :

-L'orientation des projets vers les véritables bénéficiaires que sont les collectivités locales pour une amélioration des conditions de vie en réduisant la pauvreté dans lesdites localités.

-La mise en place d'un système de contrôle de la part des partenaires techniques et financiers pour lutter efficacement contre la mauvaise gestion des fonds et des biens publics.

❖ Recommandation à l'endroit des gestionnaires de projets

Reconsidérer le concept Projet et s'appropriier les différents aspects qui entourent la gestion des projets.

Il faut désormais une certaine ouverture des coordonnateurs au changement ; Car tout changement entraîne une rupture avec les anciennes habitudes et pratiques.

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

Tableau N° 17 : Tableau de synthèse de l'étude sur le système de suivi-évaluation des projets/programmes

Niveaux d'analyse		Problématique	Objectifs	Causes réelles	Diagnostics	Solutions
Niveau Général		Problème général La faible efficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes	Objectif général Améliorer le système de suivi-évaluation des projets/programmes à partir de la connaissance des causes profondes de ces problèmes.			
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique n° 1 Les difficultés de faire des évaluations correctes des projets / programmes	Objectif spécifique n° 1 Analyser les indicateurs de suivi-évaluation au regard des objectifs assignés à ces projets/programmes.	Cause spécifique n° 1 L'absence d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation des indicateurs utilisés.	Elément de diagnostic n° 1 L'absence d'une planification rigoureuse des tâches et la non fixation des indicateurs utilisés expliquent les difficultés de faire des évaluations correctes des projets /programmes.	- Faire une planification rigoureuse des tâches et définir des normes aux indicateurs utilisés -Prise en compte des évaluations correctes des projets/programmes
	2	Problème spécifique n° 2 Implication faible et légère dans le suivi- évaluation de la structure en charge du suivi évaluation des projets / programmes	Objectif spécifique n° 2 Apprécier le degré d'implication des acteurs à différents niveau de la gestion des projets /programmes dans la mise en œuvre des activités de suivi-évaluation desdits projets/programmes.	Cause spécifique n° 2 -l'insuffisance de ressources financières, humaines et matérielles. -l'inadéquation des organes de suivi-évaluation ;	Elément de diagnostic n° 2 L'insuffisance des ressources financières, humaines et matérielles et l'inadéquation des organes de suivi-évaluation sont à la base de la faible et légère implication de la DGSP dans l'activité de suivi-évaluation des projets/programmes	-Revoir l'organigramme du MPDEAP, en dotant la DPP et la DGSP de ressources pour mieux leur mission. -Forte implication des structures en charge du suivi-évaluation

CONCLUSION

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes regroupés en problématiques et parmi lesquelles, celle relative au système de suivi-évaluation des projets/Programmes à la DGSP a retenu notre attention et a constitué le centre d'intérêt de notre travail de recherche.

De cette problématique découle un problème général qui est celui de la faible efficacité du système de suivi-évaluation des projets/Programmes qui regroupe les deux problèmes spécifiques qui sont :

- Les difficultés de faire des évaluations correctes des projets/Programmes ;
- La faible et légère implication de la DGSP dans le suivi-évaluation des projets/Programmes.

Compte tenu de l'importance et de la nature des problèmes de cette problématique et au terme de nos recherches, nous avons suggéré aux différents acteurs du système, des approches de solutions allant dans le sens d'une prise en compte des évaluations correctes des projets /programmes et d'une forte implication dans le système de suivi-évaluation. Mais ceci nécessite beaucoup d'effort, de sacrifice, de volonté et la mise en œuvre de certaines conditions favorables résumées comme suit :

- la réorganisation de l'organigramme du MPDEAP ;
- la formation des cadres du MPDEAP et des gestionnaires des projets aux calculs d'ordonnancement et au technique réseautique ;
- la reconsidération de l'activité de suivi-évaluation dans le cycle de vie des projets.

Cependant, le présent document n'a pas pris en compte tous les aspects des problèmes auxquels est confronté le système. C'est pour cela que nous formulons le vœu que des recherches ultérieures continuent dans cette étude en vue d'apporter des remèdes aux autres maux qui minent l'évolution normale du système.

Nous espérons néanmoins que le problème général retenu et traité apportera un plus au système de suivi-évaluation des projets/programmes à la DGSP et en général en République du Bénin.

BIBLIOGRAPHIE

I-OUVRAGES

I.1-AUTEURS

- ☞ CERUTI, O. et GATTINO, B. (1992) : <<**Indicateur et tableau de bord**>>, collection gestion Qualité, AFNOR, Paris, 92 pages.
- ☞ ENAM – UAC (2007) : << **Référentiel des mémoires document adopté par le conseil des professeurs de L'ENAM**>>, (Atelier de validation du 20 octobre 2007).
- ☞ G. LE BOTERF et P. LESARD, (1993) : <<**L'ingénierie des projets de développement**>>, gestion participative et développement institutionnel.
- ☞ RAYNAL, S (2002) : << **le Management par projet : Approche stratégique du changement**>>, Edition d'organisation, 75240 Paris Cedex 05.
- ☞ VALLEY, G. (1997) : <<**Technique de suivi des projets : assure les conditions d'achèvements d'un projet** >>, DUNOD, Paris, 187 pages.
- ☞ YAHA PASCAL et OLOUDE BACHIR, (2001) : <<**Indicateur de performance, suivi-évaluation des impacts des projets**>>, PGUD.

I.2-ORGANISATIONS

- ☞ ACDI, (1981) : <<**Guide d'utilisation de la méthode de cadre logique dans l'évaluation et la gestion des projets de coopération de l'ACDI**>>, direction de l'évaluation, CANADA.
- ☞ ACDI, (1997). <<**Le cadre logique**>> : l'orienter vers le succès. Agence canadienne de développement Internationale, 17 pages

II- Rapports et mémoires

A- Rapports

- ❖ Rapport d'évaluation des projets
 - Rapport de supervision des projets
 - Fiche de rapport d'avancement mensuel des projets
 - Rapports annuels sur l'Etat d'avancement des projets du portefeuille actif du Bénin au 31/12/06

B- Mémoires

- M. Paul DOVI (2004) : << **Evaluation de l'impact du ou des programme de réduction de la pauvreté au Bénin : Expérience de l'Agence de financement des initiatives à la base (AGeFIB) dans le département du Couffo** >>.
- M. TOKPEME Borgia Géréon Cassin (2006) : << **impact du projet d'électrification des 17 centres ruraux : cas de la commune de Sakété** >>.
- « **Divers mémoires et cours reçus des professeurs de L'ENAM durant les deux ans de formation en Gestion des projets.** »
- MCPPD- (2002) : << **Document de stratégie de Réduction de la pauvreté au Bénin** >>, version finale 77 pages

III – DOCUMENTS TIRES SUR INTERNET

- 1- Marie-Christine Guéneau, Etienne Beaudoux, IRAM, (1996) : << **l'évaluation, un outil au service de l'action** >>, [http:// www. f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr).
- 2- CIEDEL, F3E, (1999) : << **l'évaluation des impacts : Définition et mise en place d'indicateur d'impact** >>, [http://www f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

3- Dossier de cités Unies France, (2000) : << **l'évaluation des partenaires de coopération décentralisée**>> ,

[http:// www. Cities-Unies-France.org](http://www.Cities-Unies-France.org)

4-« **Dossier d'information pour le PNUD sur le suivi-évaluation du fond pour l'environnement Mondiale** », (2000)

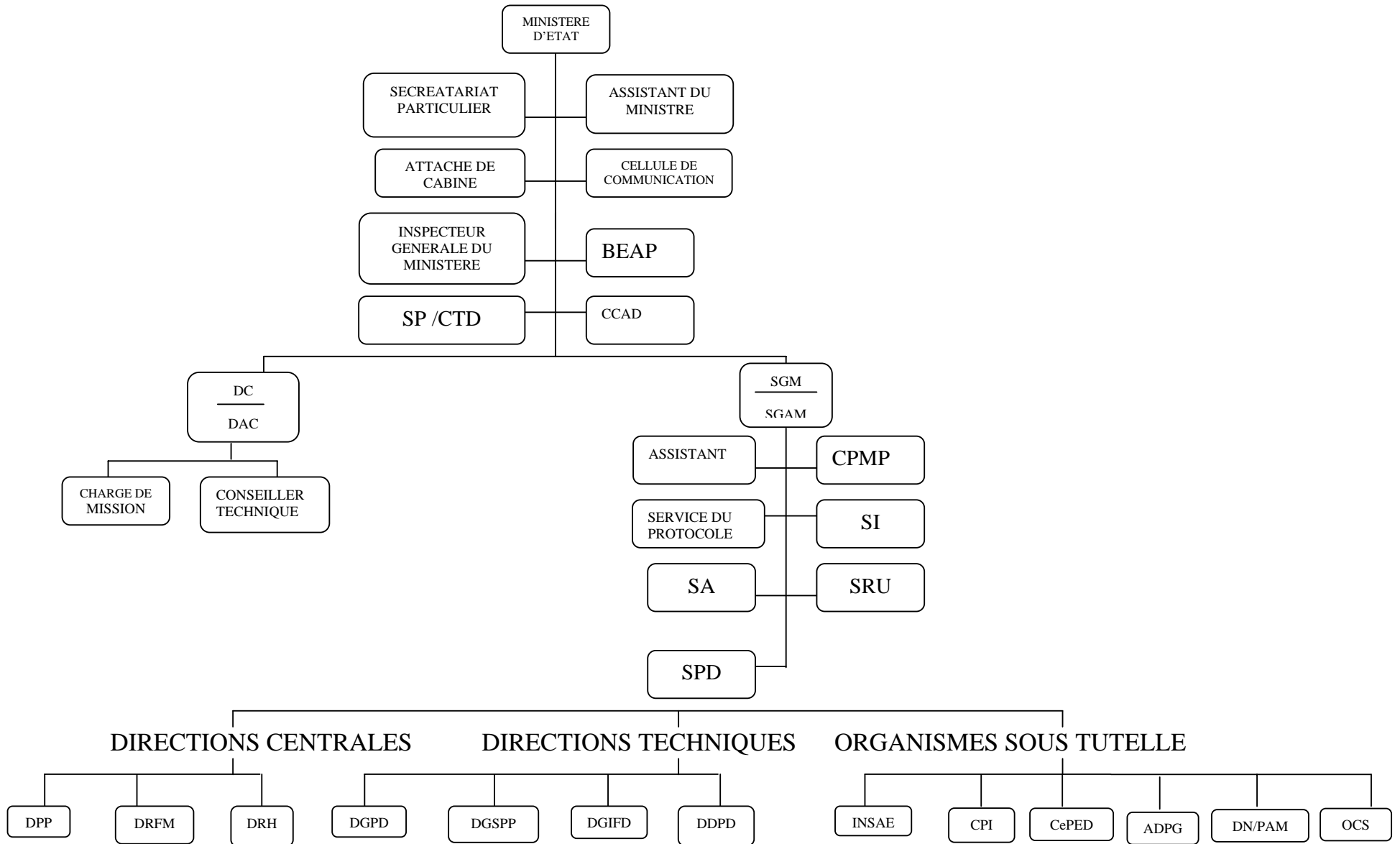
[http : www.undp.org/gef](http://www.undp.org/gef).

5-« **Outils pour mener à bien les évaluations** », (2000) [http :](http://www.unesco.org/bpe)

[www.unesco.org./ bpe](http://www.unesco.org/bpe).

ORGANIGRAMME

DU MINISTERE DA LA PROSPECTIVE, DU DEVELOPPEMENT ET DE L'EVALUATION DE L'ACTION PUBLIQUE



Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé
du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

ANNEXES

Réalisé et présenté par : Gérard Séverin A. SODJAHIN

Annexe n°1 : Questionnaire d'enquête

Suivi/Evaluation des Projets/programmes par le MPDEAP

Dans le but de rédiger un mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) Filière : Gestion des projets (GP), nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de ce travail en répondant aux questions suivantes.

Date : _____

Heure de début :

I – CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES	
Q1 Nom de l'enquêtée/Identification	/__/_/___/
Q2 Fonction /Poste occupé ?	
II – CONNAISSANCES DU PROJET	
Q1 Quelle est la date de démarrage du projet	
Q2 Quelle est la date initiale de clôture du projet	

Q3 Le projet fait –il objet de suivi ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Si oui par quelle structure ?	
Q4 comment appréciez-vous l'implication du MPDEAP dans le suivi-évaluation du projet ?	
Q5 Pensez vous que le MPDEAP est impliqué dans le système de suivi/évaluation des projets/programmes ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé
du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

<p>Q6 Selon vous laquelle des causes ci-après est à la base de la faiblesse de l'implication de MPDEAP dans le suivi/évaluation des projets ?</p> <p><input type="checkbox"/> Inadéquation des organes et l'Insuffisance des ressources</p> <p><input type="checkbox"/> Autres, à préciser</p>	
---	--

<p>Q7 comment appréciez-vous l'efficacité du système de suivi/évaluation des projets à MPDEAP ?</p> <p>.....</p>	
---	--

<p>Q8 Trouvez-vous le système de suivi-évaluation du MPDEAP efficace ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p>	
--	--

<p>Q9 Selon vous laquelle des causes ci-après explique au mieux les difficultés de faire les évaluations correctes des projets/programmes ?</p> <p>Absence d'une planification rigoureuse des tâches et La non définition des normes des indicateurs utilisés <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> Autre, à préciser.....</p>	
--	--

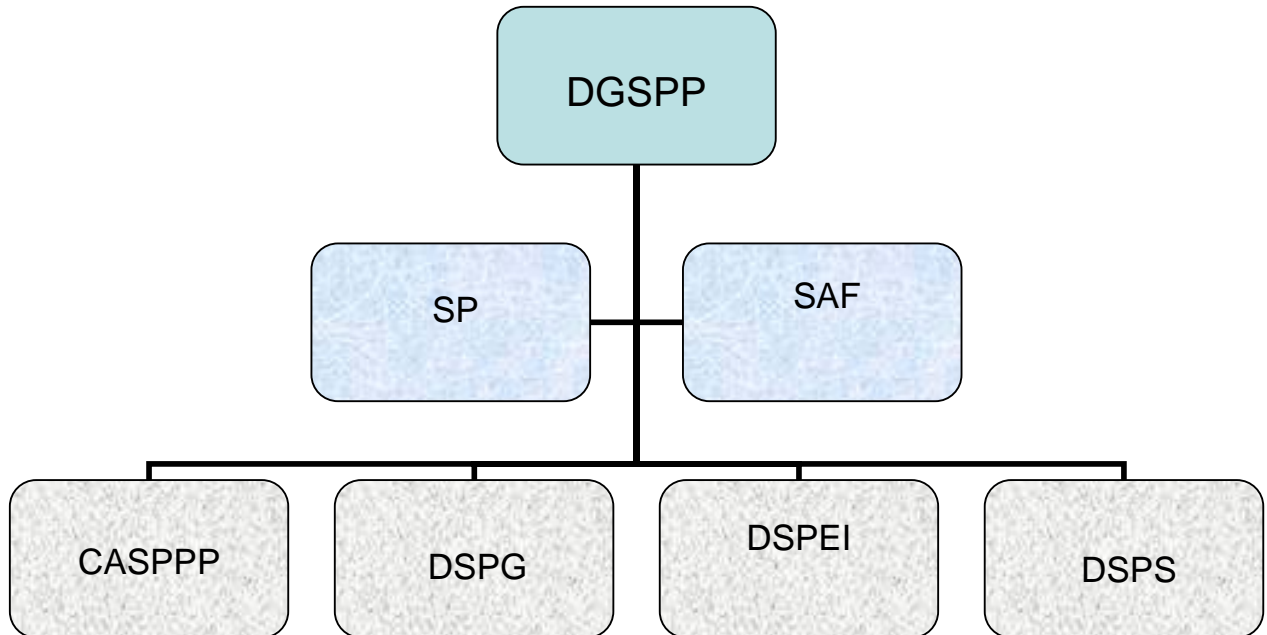
REMERCIER ET PRENDRE CONGE DE L'ENQUETE

HEURE DE FIN : _____

DUREE : _____Minutes

Annexe n°2 : Organigramme 1 et 2

Schéma n°1 : Organigramme de la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes : (DGSP)



Légende

- DGSP : Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
SAF : Service Administratif et Financier
SP : Secrétariat Particulier
CASPPP : Cellule d'Analyse et de Synthèse des performances des Projets et Programmes
DSPG : Direction du Suivi des Projets de Gouvernance
DSPEI : Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures
DSPS : Direction du Suivi des Projets Sociaux

Source : Notre étude 2008

TABLES DES MATIERES

	Pages
DEDICACES.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	ix
RESUME.....	xi
SOMMAIRE.....	xiii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE PRELIMINAIRE : PROBLEMATIQUE, CADRE THEORIQUE ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	5
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observation de stage.....	6
Paragraphe 1 : Cadre Physique de l'étude : Etat des lieux de base.....	6
1-1-1-1 -Présentation de la DGSP.....	6
1.1.1.2- Composition et fonctionnement de la DGSP.....	7
1.1.1.2.1- Composition de la DGSP.....	7
1.1.1.2.2- Fonctionnement de la DGSP.....	8
1-1-1-2 : Le système de suivi-évaluation.....	9
Paragraphe 2 : Ciblage, spécification et vision globale de résolution de la problématique.....	21
1-1-2-1 : De l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base à la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	21
1-1-2-2: Du regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt à la formulation du sujet.....	22
1-1-2-3: Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet.....	24
1-1-2-4: Spécification de la problématique choisie.....	25
1-1-2-5: Vision globale de résolution de la problématique spécifiée.....	25
Section 2 : Des objectifs de l'étude à la méthodologie adoptée.....	28
Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude.....	28
1-2-1-1: Fixation des objectifs de l'étude.....	28

1-2-1-1-1 : Objectif général.....	29
1-2-1-1-2 : Objectifs spécifiques.....	29
1-2-1-2 : Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	29
1-2-1-2 -1 : Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°1.....	29
1-2-1-2 -2 : Cause et hypothèse liées au problème spécifique n°2.....	30
1-2-1-2 -3 : Cause et hypothèse liées au problème général.....	31
1-2-1-3- Tableau de bord de l'étude.....	31
1-2-1-4 : Revue de la littérature.....	33
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude.....	37
1-2-2-1 : Approches empiriques.....	37
1-2-2-2 : Approches théoriques.....	43
CHAPITRE PREMIER : COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES.....	46
Section 1 : Résultats des recherches et analyses des données.....	47
Paragraphe 1 : Préparation et analyse des données liées aux difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes.....	47
Paragraphe 2 : Préparation et analyse des données liées à la faible et légère implication dans le système du suivi-évaluation.....	50
Section 2 : De la vérification des hypothèses à la synthèse du diagnostic	54
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.....	54
2-2-1-1 Degré de vérification des hypothèses.....	54
Paragraphe 2 : Synthèse du diagnostic.....	55
CHAPITRE DEUXIEME : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.....	57
Section 1 : Approches de solutions.....	58
Paragraphe 1 : Approche de solution au problème des difficultés de faire des évaluations correctes des projets/programmes	58
Paragraphe 2 : Approche de solution de la faible et légère implication de la structure au système de suivi évaluation.....	59
SECTION 2 - Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	60
Paragraphe 1 : Recommandations à l'endroit du gouvernement.....	60

Paragraphe 2 : Recommandations à l'endroit des partenaires techniques et financiers et des coordonnateurs de projets.....	61
CONCLUSION GENERALE.....	64
BIBLIOGRAPHIE.....	67
ANNEXES.....	70

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé
du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

ANNEXES

Réalisé et présenté par : Gérard Séverin A. SODJAHIN

Annexe n°1 : Questionnaire d'enquête

Suivi/Evaluation des Projets/programmes par le MPDEAP

Dans le but de rédiger un mémoire de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) Filière : Gestion des projets (GP), nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de ce travail en répondant aux questions suivantes.

Date : _____

Heure de début :

I – CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES	
Q1 Nom de l'enquêtée/Identification	/__/__/__/_/
Q2 Fonction /Poste occupé ?	
II – CONNAISSANCES DU PROJET	
Q1 Quelle est la date de démarrage du projet	
Q2 Quelle est la date initiale de clôture du projet	

Q3 Le projet fait –il objet de suivi ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Si oui par quelle structure ?	
Q4 comment appréciez-vous l'implication du MPDEAP dans le suivi-évaluation du projet ?	
Q5 Pensez vous que le MPDEAP est impliqué dans le système de suivi/évaluation des projets/programmes ? <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes à la DGSP du Ministère chargé
du Développement : Analyse et propositions d'amélioration

<p>Q6 Selon vous laquelle des causes ci-après est à la base de la faiblesse de l'implication de MPDEAP dans le suivi/évaluation des projets ?</p> <p><input type="checkbox"/> Inadéquation des organes et l'Insuffisance des ressources</p> <p><input type="checkbox"/> Autres, à préciser</p>	
---	--

<p>Q7 comment appréciez-vous l'efficacité du système de suivi/évaluation des projets à MPDEAP ?</p> <p>.....</p>	
---	--

<p>Q8 Trouvez-vous le système de suivi-évaluation du MPDEAP efficace ?</p> <p>Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/></p>	
--	--

<p>Q9 Selon vous laquelle des causes ci-après explique au mieux les difficultés de faire les évaluations correctes des projets/programmes ?</p> <p>Absence d'une planification rigoureuse des tâches et La non définition des normes des indicateurs utilisés <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> Autre, à préciser.....</p>	
--	--

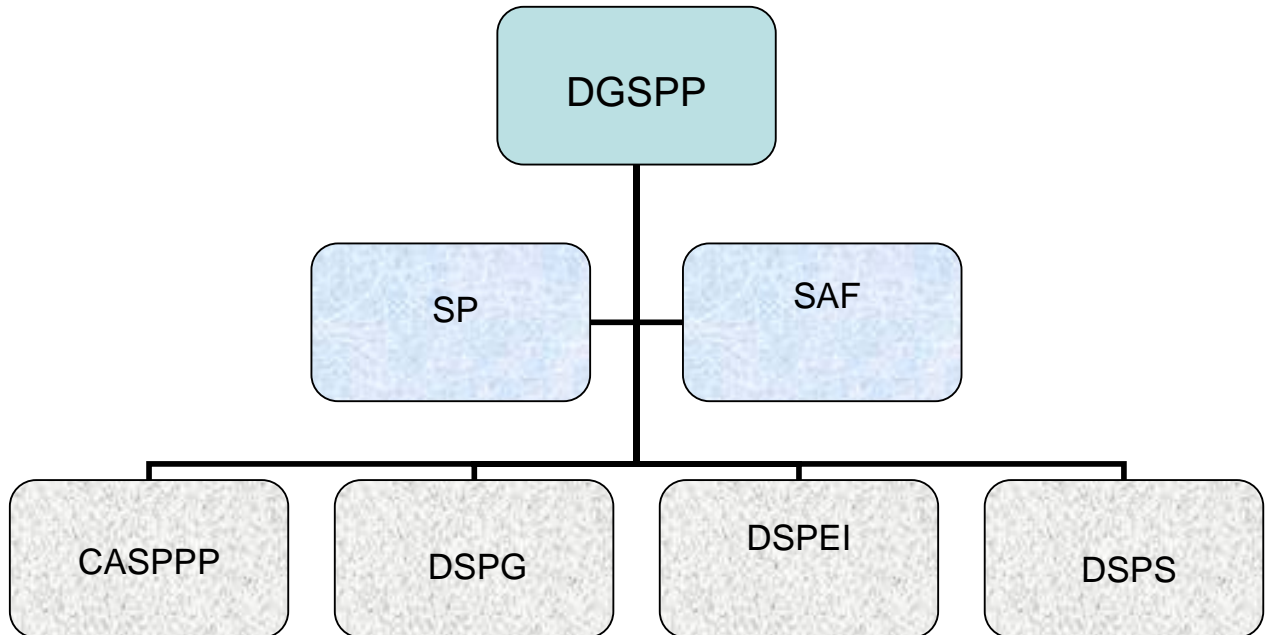
REMERCIER ET PRENDRE CONGE DE L'ENQUETE

HEURE DE FIN : _____

DUREE : _____Minutes

Annexe n°2 : Organigramme 1 et 2

Schéma n°1 : Organigramme de la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes : (DGSP)



Légende

- DGSP : Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
SAF : Service Administratif et Financier
SP : Secrétariat Particulier
CASPPP : Cellule d'Analyse et de Synthèse des performances des Projets et Programmes
DSPG : Direction du Suivi des Projets de Gouvernance
DSPEI : Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures
DSPS : Direction du Suivi des Projets Sociaux

Source : Notre étude 2008