



REPUBLIQUE DU BENIN

*****ᏊᏊᏊᏊ*****

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE (M.E.S.R.S)

*****ᏊᏊᏊᏊ*****

UNIVERSITÉ D'ABOMEY-CALAVI (U.A.C)
ÉCOLE NATIONALE D'ÉCONOMIE APPLIQUÉE ET MANAGEMENT
(E.N.E.A.M)

****ᏊᏊᏊ****

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION EN MASTER 2

*****ᏊᏊᏊᏊ*****

Option : Economie Appliquée

Filière : Planification et gestion des projets
(PGP)

THEME

**Problématique à la mise en place du système de
suivi-évaluation à la CNAO-TF**

Réalisé et soutenu par :

AFFETO K. Sévérin

Sous la direction de :

Maître de mémoire

Dr AHOU Bernard

Enseignant à l'ENEAM

Maître de stage

J. Ferdinand P. DOSSOU YOYO

Chef service de la Réforme Foncière à
la Mairie d'Abomey-Calavi

Juillet 2014


CERTIFICATION DU MEMOIRE

Je certifie que ce mémoire a été réalisé par **Sévérin K. AFFETO**, étudiant en fin de formation en *Master Planification et Gestion de Projets* sous ma direction, et qu'il est bon pour le dépôt en vue de sa soutenance.

Cotonou, le.....

Le Directeur du mémoire.

Dr AHOU K. Bernard



**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE
APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT
N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX
OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES
OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDEREES
COMME PROPRES A SON AUTEUR.**

DEDICACE

*A toute ma famille ;
en particulier à mon feu père **AFFETO Dako** et ma chère mère **EZIN A. Adèle**
qui se sont battus, jour et nuit, corps et âme pour me voir jouir d'un avenir radieux ;
A mon épouse, **GUIDAN Inès** et mes enfants **Christian et Vanessa**, qui ont dû
subir ma longue absence et une privation des moments de distraction tout au long de ma
formation. Que ce mémoire soit pour vous
la récompense de vos sacrifices ;*

*A ma sœur **AFFETO Marguerite** pour le soutien moral et matériel dont
tu m'as comblé pendant ma formation, j'exprime ici toute
ma reconnaissance ;*

*A Madame **ZOUNTAGNI Cica**, pour les précieux conseils
prodigués ;*

*A mes amis et collègues de travail, pour lesquels j'exprime
mon attachement.*

REMERCIEMENTS

Que tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire professionnel reçoivent l'expression de notre sincère reconnaissance.

Nous pensons à :

*Monsieur **J. Ferdinand P. DOSSOU YOVO** chef service de la réforme foncière à la direction des affaires juridiques et foncière pour avoir donné un avis favorable à notre demande de stage ;*

*Monsieur **Bernard AHOU**, notre Directeur de mémoire, qui, malgré les multiples sollicitations, a accepté volontiers de nous suivre dans le cadre de ce mémoire. Nous sommes énormément sensibles à l'encadrement dont il nous a fait bénéficier ;*

Tout le personnel enseignant de l'ENEAM, pour leur disponibilité à partager leurs connaissances et expériences en vue de nous garantir une formation de qualité ;

Enfin, nos remerciements vont aussi à l'endroit du Président et des honorables membres du jury qui ont la lourde charge, d'apprécier le travail et de nous faire bénéficier de leurs observations et remarques dans le but de contribuer à l'amélioration du présent document.

SIGLES ET ACRONYMES

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AIF :	Association d'Intérêts Financiers
ASI :	Association de Santé Internationale
CCA :	Centre Culturel Américain
CCF :	Centre Culturel Français
CDI :	Commission Départemental d'Immatriculation
CIDR :	Centre International de Développement et de Recherche
CLEF :	Conseil Local d'Enquête Foncière
CNAO-TF :	Commission Nationale d'Appui à l'Obtention de Titres Fonciers
CSE	Cellule de Suivi-Evaluation
CNNB :	Chambre National des Notaires du Bénin
DDET :	Direction des Domaines, de l'Enregistrement et de Timbre
DPAF :	Direction du Projet d'Accès au Foncier
ENAM ;	Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ENEAM :	Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
FAO :	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
PTA	Plan de Travail Annuel
GDT :	Gestion Durable des Terres
IGN :	Institut Géographique National
MCA-BENIN :	Millenium Challenge Account BENIN
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
PAF :	Projet Accès au Foncier
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
TF :	Titre Foncier
ANDF :	Agence Nationale des domaines et du Foncier
CoGeF :	Commission de Gestion Foncière

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Force et faiblesse du système

Tableau n°2 : Opportunités et menaces

Tableau n°3 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

Tableau n°4 : Tableau de bord de l'étude

Tableau n°5 : Taille de l'échantillon

Tableau n°6 : Avis des agents d'appui sur la qualité de suivi des activités de la commission

Tableau n°7 : Répartition des requérants selon leur appréciation du système de suivi des dossiers

Tableau n°8 : Avis des enquêtés sur les ressources qui fragilisent le suivi réel des activités

Tableau n°9 : Quelques causes freinant la bonne communication entre les acteurs

Tableau n°10 : Causes du long délai d'exécution des activités de la commission

Tableau n°11 : Tableau de suivi des réalisations physiques

Tableau n°12 : Tableau de suivi des résultats financiers

Tableau n°13 : Tableau des indicateurs de performance

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1: Nombre d'enquêtés par rapport au nombre prévu

Graphique n°2: Avis des agents d'appui sur le suivi des activités

Graphique n°3:Appréciation du système de suivi des dossiers

Graphique n°4: Ressources fragilisant le suivi réel des activités

Graphique n°5: Causes freinant la bonne communication entre les acteurs

Graphique n°6: Causes des retards dans l'exécution des activités de la commission

RESUME

Le foncier est devenu une préoccupation majeure des gouvernants. Il est au cœur de la politique de toute société qui désire lutter contre les problèmes d'habitation, de chômage, de sécurisation des terres d'investissements et pour un développement durable. Pour ce faire, plusieurs stratégies et des mécanismes ont été mis en place pour assumer un devenir meilleur à la population afin qu'elle soit capable de penser à se construire et à construire son pays. C'est dans cette perspective que, comme d'autres projets de développement, le gouvernement du Bénin à travers le MCA-BENIN, a bénéficié du Projet Accès au Foncier financé par le peuple américain.

Le foncier est considéré aujourd'hui comme un facteur de relance d'investissements privés et vecteur de développement de notre pays.

Quelques observations faites sur la gestion des activités de la commission, nous ont permis de prendre connaissance des difficultés auxquelles est confrontée la structure dans son système de suivi des tâches.

La structure ne disposant pas d'un dispositif fiable de suivi-évaluation, les activités financées ne sont pas gérées de façon efficace. De même, les effets et impacts ne sont pas perceptibles.

C'est dans ce souci que nous avons ressenti la nécessité d'améliorer le système de suivi et évaluation des activités financés par la CNAO-TF. En ciblant donc la CNAO-TF, nous avons analysé pour voir et comprendre ce qui constitue les entraves à son fonctionnement afin de lui assurer une meilleure efficacité.

Grâce à nos recherches théoriques et empiriques, nous sommes parvenus à trouver les problèmes spécifiques de notre étude :

- ✓ Faible capacité de suivi réel des activités
- ✓ Manque de communication entre les acteurs
- ✓ Long délai d'exécution des activités de la commission

A partir de ces problèmes nous avons ressorti les causes les plus plausibles qui nous ont permis, quant à eux, de définir des hypothèses liées aux problèmes. Ces hypothèses sont :

- ✓ La capacité de suivi réel est due à l'insuffisance des ressources organisationnelles et financières
- ✓ L'accès difficile à la base de données est à la base de l'insuffisance de communication entre les acteurs
- ✓ L'absence d'un système d'harmonisation intégré de collecte de données et de gestion de l'information explique le long délai d'exécution des activités de la commission

L'analyse des données de l'enquête réalisée à cet effet nous a permis de vérifier totalement nos hypothèses.

La recherche des conditions de renforcement de système de suivi et d'évaluation des activités de la commission nous a conduit à formuler des suggestions et recommandations pour combler les insuffisances constatées dans le système actuel afin de :

- ✓ Rendre plus efficace le système de suivi-évaluation des activités ;
- ✓ améliorer qualité de la communication entre les acteurs
- ✓ rendre plus performant le système en réduisant le temps d'exécution des activités.

La mise en œuvre de ces suggestions et recommandations faites pourra conduire à de meilleures interventions de la CNAO-TF auprès des bénéficiaires et par ricochets, à un accès sécurisé des terres et à un développement économique des investissements si tant est qu'on veut atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Néanmoins, pour l'amélioration du système de suivi et évaluation, cette étude nous a amené à opérationnaliser un projet de renforcement des capacités du suivi-évaluation par la mise sur place d'un dispositif de suivi-évaluation participatif. Ceci est notre modeste contribution au renforcement du système. Ce projet mérite d'être approfondi et mis en application par les acteurs de décision, afin de conduire au mieux les activités et d'aboutir aux résultats attendus.

SOMM AIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

1.1. Cadre institutionnel

1.2. Cadre théorique, cadre conceptuel et approche méthodologique de l'étude

CHAPITRE 2 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

2.1. Présentation des résultats

2.2. Analyse des résultats et vérification des hypothèses

CHAPITRE 3 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1. Suggestions

3.2. Les Recommandations

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

Au lendemain de la Conférence Nationale des Forces Vives du Bénin et suite à la relance économique issue du nouveau climat propice aux activités économiques, le Bénin s'est doté des bases d'un développement économique et social durable. C'est dans ce cadre que les pouvoirs publics ont choisi le secteur foncier comme un des vecteurs de développement socio-économique de notre pays.

Cette situation est encouragée par le système juridique en particulier le droit foncier béninois, qui est basé sur deux régimes juridiques à savoir :

-le régime coutumier ;

-le régime moderne caractérisé par le régime d'immatriculation qui est fondé sur la loi 65-25 du 14 août 1965 portant régime de la propriété foncière du Dahomey et le régime du permis d'habiter qui est fondé sur la loi 60-20 du 13 juillet 1960 portant régimes de permis d'habiter au Dahomey.

Dans les années 1990, une nouvelle prise de conscience est née face aux enjeux de développement national équilibré. Le gouvernement a, depuis lors, affiché sa volonté de rompre avec le passé par la mise en œuvre d'une véritable politique de gestion foncière sur une vision globale et une approche participative et intégrée, en mettant en œuvre depuis le 06 octobre 2006, le programme du Bénin pour le Millenium Challenge Account (MCA) appuyé par le gouvernement des Etats-Unis à travers le Millenium Challenge Corporation. L'une des composantes de ce programme est le « Projet Accès au Foncier ».

L'objectif du Projet Accès au Foncier est d'assurer un accès sécurisé à la terre à travers une administration foncière efficace en vue de faciliter l'investissement et la création d'un marché immobilier utilisant la propriété foncière comme un actif monnayable.

Pour mener à bien ce programme de développement, quelques commissions ont été mises sur pieds dont l'une est la Commission Nationale d'Appui à

l'Obtention du Titre Foncier (CNAO-TF) chargée de piloter les activités du projet « Accès au Foncier ».

La CNAO-TF, créée par décret 2009-30 du 14 février 2009, doit contribuer à l'atteinte de cet objectif. Sa mission consiste à faire assurer la transformation des actes de présomption de droit de propriété en Titre Foncier (TF) en vue de la délivrance massive de trente mille (30.000) Titre Foncier dans vingt (20) communes retenues par le Projet Accès au Foncier.

Malgré l'installation de ces commissions, l'économie nationale a du mal à décoller pour cause, entre autres, la mauvaise exécution des projets, résultat d'un mauvais suivi. Ainsi, d'une façon générale, il existe une corrélation forte entre la qualité de la gestion d'un projet et le système de suivi-évaluation mis en place pour le projet. Quel est alors le rôle d'un système de suivi-évaluation ? Le système de suivi-évaluation vise à mieux apprécier l'évolution des projets en faisant ressortir les progrès réalisés et les insuffisances à corriger en vue d'une meilleure efficacité et d'une meilleure efficience. Ainsi l'importance du suivi-évaluation dans les projets de développement n'est plus à démontrer. Malgré l'existence de ce système d'information et d'outil d'aide à la décision qu'est le suivi-évaluation, on note encore beaucoup de dysfonctionnements liés soit à l'inexistence d'un système de suivi soit à l'insuffisance de système de suivi-évaluation adéquat dans plusieurs structures dont la CNAO-TF

Partageant le bien fondé de ces dysfonctionnements au niveau de la commission, nous avons jugé bon choisir de réfléchir sur le thème : « ***problématique à la mise en place du système de suivi-évaluation à la Commission Nationale d'appui à l'Obtention des Titres Fonciers*** ».

Le présent travail aborde successivement, le cadre institutionnel et théorique de l'étude, la présentation et l'analyse des résultats actuel de suivi-évaluation et enfin les suggestions et recommandations pouvant atténuer ces dysfonctionnements.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Nous étudierons dans un premier temps le cadre institutionnel et dans un second temps le cadre théorique

1.1. Cadre institutionnelle

1.1.1. Historique et objectifs de la CNAO-TF

A. Historique de la CNAO-TF

Le Bénin comme d'autres pays de l'Afrique est caractérisé par l'existence des normes juridiques ou par un pluralisme de cadres légaux de gestion des terres. La loi 65-25 du 25 août 1965 a institué en République du Bénin le régime de l'immatriculation foncière et fait du Titre Foncier (TF), un acte de propriété définitif.

Ensuite, le Bénin a eu à signer l'Acte Uniforme de l'OHADA qui fait désormais du titre foncier le seul acte de propriété fiable reconnu comme hypothèque par les institutions bancaires. Dès lors, le Bénin a mis en place un mécanisme pour faciliter l'accès du plus grand nombre de béninois au Titre Foncier.

Le gouvernement a mis en place par décret n°2001-291 du 08 août 2001, la Commission Nationale chargée de l'opération de transformation des permis d'Habiter (PH) en titre foncier (TF). Celle-ci a exécuté avec succès, la phase pilote de 2001 à 2003 qui a essentiellement porté sur des terrains immatriculés au nom de l'Etat dans les trois villes à statut particulier que sont Cotonou, Porto-Novo et Parakou. A partir de 2004, le champ d'action de la commission a été étendu à toutes les soixante dix sept (77) communes du Bénin. Au cours de cette phase, l'opération a concerné non seulement les terrains immatriculés au nom de l'Etat, mais aussi des périmètres de lotissement qui ont été immatriculés au nom des associations d'Intérêt Fonciers (AIF) régulièrement constituées.

Dès octobre 2006, le programme Millennium Challenge Account (MCA) pour le Bénin qui a retenu au nombre de ses quatre composantes, le projet Accès au foncier, a amorcé sa phase opérationnelle. Le projet Accès au Foncier (PAF) comporte un volet consacré au Foncier Urbain à travers lequel il est prévu d'établir 30.000 Titres Fonciers individuels dans 20 communes. Il s'agit des communes telles que Cotonou (Littoral), Ouidah et Abomey –Calavi (Atlantique), Porto-Novo Sèmè-Podji, et Adjarra (Ouémé), Sakété et Pobè (Plateau), Lokossa et Grand-Popo (Mono) ,Dogbo et Aplahoué (Couffo), Abomey et Bohicon(Zou), Dassa-Zoumè (Collines), Parakou et Nikki (Borgou), Kandi (Alibori), Natitingou (Atacora) et Djougou (Donga).

Dans ce cadre, la Commission instituée par le décret ci-dessus cité a été évaluée. A la suite de cette évaluation, quelques faiblesses ont été révélées et ont conduit à la mise en place de la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention des titres Fonciers (CNAO-TF) par décret n°2009-30 du 16 février 2009.

B. Objectifs

L'objectif général de la CNAO-TF est de contribuer à l'accès du plus grand nombre au titre foncier à travers la simplification de la procédure d'immatriculation et une réduction conséquente des coûts ainsi que du délai d'obtention du titre foncier.

Mieux, la Commission Nationale d'Obtention du Titre Foncier CNAO-TF devra contribuer à la réalisation des objectifs du Projet « Accès au Foncier » du Programme du Millennium Challenge Account pour le Bénin à travers ses objectifs spécifiques que sont :

- Faire de la terre un moyen d'accès au crédit ;
- Sécuriser les transactions immobilières et
- Faciliter l'accès au titre foncier à tous par une simplification des procédures d'immatriculation ainsi que l'harmonisation du cadre juridique avec les dispositions du traité et des actes uniformes de l'OHADA

C. Missions, organisations et fonctionnement

(1). Missions

Créée par décret n° 2009-30 du 16 février 2009 et placée sous la tutelle du ministère de l'Economie et des Finances, la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention de Titres Fonciers (CNAO-TF) a pour missions la modernisation des procédures, le contrôle non juridictionnel indépendant, la formation des acteurs, le développement du cadre professionnel et l'évaluation des performances du système de transformation en titres fonciers, des permis d'habiter et autres droits d'occupation. A ce titre, elle est de :

- Conduire les réformes préconisées en matière de transformation des droits d'occupation en titres fonciers et de moderniser les procédures et outils dans le domaine ;
- Identifier et évaluer toutes les activités qui concourent à l'établissement des titres fonciers ;
- Evaluer périodiquement les acteurs ainsi que les procédures et les pratiques du système pour l'amélioration des performances ;
- Coordonner les activités des commissions départementales et définir la périodicité de leur réunion ;
- Adopter son budget.

(2). Organisation et Fonctionnement

La CNAO-TF compte huit (08) membres et dispose d'un Secrétariat Permanent avec six (06) cadres et des démembrements au niveau départemental, appelés Commission Départementales d'Immatriculation (CDI). Chaque CDI est composé de cinq (05) membres, représentant les structures déconcentrées de l'Etat compétentes dans les domaines des impôts, de la topographie, de l'urbanisme et de l'administration préfectorale.

➤ **La CNAO-TF :**

Elle est composée de :

- Président : Conseiller Technique Juridique du Président de la République ;
- 1^{er} Vice-président : le Directeur des Domaines, de l'Enregistrement et du Timbre(DDET) ou de Agence Nationale des domaines et du Foncier(ANDF) ;
- 2^{ème} Vice-président : le Directeur de la reforme Foncière et de la cartographie ;
- Premier Rapporteur : le secrétaire général de l'institut Géographique National ;
- Deuxième rapporteur : le Secrétaire Permanent de la Commission Nationale des Affaires Domaniales ;
- Membre : un (01) magistrat représentant le Ministre de la justice ;
- Membre : le Chef du service de la Commission Foncière de la Direction des domaines de l'Enregistrement et du timbre et
- Membre : un (01) représentant du ministre d'Etat chargé du développement.

➤ **Le Secrétariat Permanent**

Il est composé de :

- Le Secrétaire Permanent de la CNAO-TF ;
- Un (01) géomètre ;
- Un (01) Urbaniste ;
- Un (01) juriste spécialisé en foncier ;
- Un (01) comptable public et
- Un (01) archiviste.

➤ **Commission Départementales d'Immatriculation (CDI)**

Elle est composée de cinq (05) :

- Président : le Chef du Centre Départemental des Domaines ou un représentant de la Direction des Domaines ;
- Vice-président : le Directeur Départemental de Habitat et de l'Urbanisme ;
- Rapporteur : le Chef du Service Départemental de l'Institut Géographique National (IGN) ;
- Le Chef du Service de la Conservation Foncière du Centre Départementale des Domaines ou un membre désigné pour suppléer cette absence et

- Un (01) Représentant du Préfet du département

➤ *Les Commissions Locales d'Enquêtes Foncières (CLEF) ou Commission de Gestion Foncière (CoGeF)*

Les Commissions Locales d'Enquêtes Foncières sont créées, au besoin, au niveau communal. Lorsqu'il s'avérerait nécessaire d'en créer, elle devra être composée de neuf membres au plus parmi lesquels il devra avoir nécessairement :

- Le chef des quartiers des zones concernées ou leurs représentants ;
- Un (01) représentant de l'Association d'Intérêts Foncier ;
- Un (01) représentant du Service des Affaires Domaniales de la Commune ;
- Le Receveur d'Impôts de la Commune

➤ *Le montage institutionnel*

Sous l'impulsion du MEF, les activités de la Commission Nationale s'effectuent suivant l'organigramme ci-après.

En considération de ces missions à elle assignée par le décret sus visé, la CNAO-TF a reçu un appui financier du Millennium Challenge Account (MCA Bénin) qui est demeuré le principal bailleur de la commission pour la réalisation et l'exécution des activités couvrant la période sous revue.

La contribution attendue de l'Etat à travers le Budget national pour le financement des activités n'a été remarquée que dans une faible proportion .mais les efforts sont fournis pour un accroissement dudit budget à compter de 2012.

Le décret instituant la Commission ainsi que les procédures Administratives et techniques élaborées avec l'appui du MCA-Bénin demeurent le cadre légal pour le fonctionnement de la CNAO-TF.

1.1.2. Etat des lieux

A. Etat des lieux des lois portant code foncier et domanial en république du Bénin

Le droit foncier béninois souffre non pas d'une pénurie, mais plutôt d'une inflation normative. Il est caractérisé par la coexistence de deux (02) systèmes ; l'un, coutumier et l'autre, moderne. La terre béninoise appartient traditionnellement à la collectivité des morts, des vivants et des générations à venir.

Cette forme d'occupation des sols utilisée par les autochtones, constitue, la forme originelle sous laquelle naissent des liens socio-juridiques de l'homme avec la terre.

N'appartenant à l'origine à personne en particulier, la terre était sous l'emprise du premier occupant ; ce qui entraîne une occupation des terres sans véritable titre de propriété.

Tout cela était organisé selon des rites bien établis avant que le code civil français ne vienne transformer le paysage juridique béninois.

Les coutumes n'ayant pas été supprimées par la promulgation chez nous du code civil, il a fallu chercher un moyen pour régulariser les nombreuses « ventes » de terrains consenties par des détenteurs coutumiers.

Pour cela, on a eu entre autre, recours à la théorie de la prescription, pour expliquer la situation de fait, créée par un transfert apparent de droits.

Cette théorie a été utilisée pour justifier la transformation du droit de détention coutumière en droit de propriété du code civil.

On a d'abord considéré que le détenteur coutumier pouvait prescrire sa propriété par une possession de 30 ans, ce qui lui permettrait de la vendre par la suite. Or, une détention qui a un caractère précaire dès l'origine ne peut devenir une propriété par la prescription acquisitive.

De plus, aux termes de l'article 2236 du code civil, « ceux qui possèdent pour autrui ne prescrivent jamais » quel que soit le temps écoulé. Or, les détenteurs coutumiers possèdent pour autrui (la collectivité) dont ils détiennent leurs droits.

Il faudrait donc faire intervenir un titre de propriété qui n'existe pas en droit coutumier. Ce qui rend inapplicable ici, les principes du code civil.

Du point de vue de l'organisation foncière, le code civil se révélait inadapté.

L'insécurité quant aux bases de la propriété « Les actes de vente ne comportant pas de purge des droits des tiers, seule la prescription trentenaire de l'article 2262 ou abrégées (10 à 20 ans) de l'article 2265 peut créer la sécurité.

Il peut en effet arriver qu'un terrain vendu selon le droit coutumier soit grevé de droits au profit des tiers. Pendant cette période, l'acquéreur n'est donc pas à l'abri d'une action en revendication. D'autre part, la capacité du vendeur n'est pas garantie par l'acte.

Toutes ces difficultés nées de l'impossibilité d'appliquer au droit foncier coutumier les principes du code civil auraient pu être aplanies du fait des différentes réformes opérées d'abord par l'Administration coloniale, ensuite par le Législateur béninois.

En réalité, il n'en est rien car, non seulement le système foncier béninois demeure dualiste, mais aussi et surtout, on assiste au fil des ans au Bénin, à une dégradation progressive de la notion du respect de l'éthique et des normes juridiques qu'il s'agisse du droit coutumier qui n'est désormais coutumier que de nom, que du Droit dit moderne.

L'une des techniques utilisées pour les détournements de parcelles lors des opérations de lotissement, consiste à créer des propriétaires fictifs de parcelles au nom desquels sont établis (à leur insu) des titres de propriété. Lesdites parcelles sont par la suite vendues aux acquéreurs qui, eux, sont de bonne foi, par les auteurs des détournements qui se chargent de recycler rapidement les produits de la vente en allant acheter régulièrement des parcelles dans des quartiers généralement plus chics.

Compte tenu du fait que ces opérations se font à une très grande échelle, elles constituent une véritable menace pour l'équilibre socioéconomique et la paix sociale. Il convient de rappeler ici que, tous les espoirs suscités par la mise en œuvre de la décentralisation qui devrait normalement rapprocher l'Administration des administrés et faciliter à ces derniers, l'accès au foncier, ont été déçus.

A cet égard, d'autres services des affaires domaniales au niveau de certaines mairies sont devenus un fonds de commerce pour ses responsables qui foulent systématiquement aux pieds, les prescriptions légales, en exploitant un circuit parallèle, à un degré jamais égalé dans notre pays.

De même le délai de traitement d'un dossier d'établissement d'un Permis d'Habiter qui était à peu près de deux (02) mois au niveau des Préfectures est aujourd'hui, dans le meilleur des cas de deux (02) ans. La conséquence est que Des dossiers introduits pour une simple demande d'agrément sont restés sans être traités. Pendant que les dossiers « dorment » dans les mairies, les responsables des affaires domaniales convoquent les clients et traitent directement avec eux et leur délivrent le Permis d'Habiter moyennant le paiement d'une somme qui peut aller jusqu'à dix (10) fois le montant légalement exigé ; la somme ainsi perçue, va, non pas dans les caisses de la mairie, mais dans la poche du responsable des affaires domaniales. Cette pratique particulièrement scandaleuse, lèse dangereusement les intérêts des utilisateurs du service public et met en situation délicate, les professionnels qui ont introduit les dossiers de Permis d'Habiter dont pour la plupart, attendent vainement le retour depuis au moins trois (03) ans.

Par conséquent, même si certains textes devenus obsolètes méritent d'être revus, l'élaboration de nouveaux textes doit se faire parallèlement à la prise de mesures hardies pour assurer la primauté du droit.

De manière plus précise, la loi 60-20 du 13 Juillet 1960 doit être abrogée et le Permis d'Habiter supprimé, parce que son fonctionnement facilite le désordre et les magouilles ; mais, l'Etat doit aussi prendre ses responsabilités et intervenir rapidement au niveau des différentes Administrations intéressées par le foncier, pour créer et renforcer les conditions de la sécurité juridique, en Imposant tout simplement à ses Agents, le respect absolu des prescriptions légales en matière de transactions immobilières. Le décret numéro 73-50 du 30 Janvier 1973 qui a créé auprès du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, une commission ad 'hoc des affaires domaniales doit être abrogé.

En effet, ce décret vient contredire les dispositions d'un texte qui lui est pourtant supérieur; la loi numéro 60-20 du 13 Juillet 1960 qui, dans son article 23, confie les litiges relatifs aux permis d'habiter à la juridiction administrative.

B. Etat des lieux du suivi et évaluation

La commission en elle-même ne dispose pas vraiment d'un système de suivi conçu au préalable pour la gestion de ses activités.

De la période allant de septembre à décembre 2011 ; date à laquelle les activités de la commission étaient financées par le MCA-Bénin, le suivi des activités se faisait par des rapports trimestriels présentés lors des réunions avec la coordination de MCA-Bénin.

Dès janvier 2012, la gestion des activités de la CNAO-TF est sous financement du budget national. Il a été élaboré un cahier de charge et des objectifs assignés à chaque acteur intervenant dans le processus de délivrance des Titres Fonciers. Il est donc nécessaire que les activités prévues soient suivies et évaluées à la fin de l'exécution de cahier de charge. Mais depuis le déroulement des activités, le suivi des activités de la commission n'est pas effectif. Ce suivi ne s'effectue pas comme il le faut.

En effet, la CNAO-TF ne dispose pas encore d'un système qui lui permet de suivre ses activités et d'en évaluer les impacts. On note une absence d'un cadre institutionnel approprié de suivi-évaluation, l'absence d'outils techniques harmonisés, l'utilisation de méthodes non approuvées dans le suivi-évaluation, l'absence d'informations fiables sur l'exécution des activités de la CNAO-TF, l'inexistence d'indicateurs de performance clairement définis dans le secteur d'intervention témoignant de l'ignorance de l'importance de la fonction par les acteurs.

De plus, les plans de travail annuels ne sont pas suivis et évalués convenablement ; les supervisions sont irrégulières et les rapports annuels difficilement produits. L'appropriation d'outils de planification de la suivi-

évaluation à la CNAO-TF n'est donc pas effective ou adéquate. Les sources et les collecteurs de données ne sont pas pris en compte dans le système de suivi-évaluation du Millennium Challenge Account (MCA). Il est vrai qu'il existe beaucoup de sources et de systèmes de collecte qui ne sont pas sous contrôle du système de suivi-évaluation (service statistique, cellule de passation de marchés, etc.). Mais ce dernier doit pourtant disposer de sources propres de données (enquêtes légères de suivi, études diagnostiques et socio-économiques) qu'il doit organiser.

Dans tous les cas (sous contrôle ou non) les systèmes doit veiller au contrôle de qualité de toutes les données qui lui parviennent.

Par ailleurs les lignes budgétaires sur lesquelles les crédits sont inscrits ne sont adaptées à la nature des activités de la CNAO-TF et il y a une lenteur dans la mise en œuvre des procédures de passation des marchés. Ainsi les équipements nécessaires à l'installation du Secrétariat Permanent n'ont pu être mis à disposition qu'en juin 2010. On note alors l'insuffisance et l'inadéquation des crédits inscrits au Budget National par rapport à la contrepartie financière attendue de l'Etat d'une part et compte tenu de la nature des activités de la CNAO-TF qui exigent les dépenses de transfert d'autre part.

C. Difficultés au sein de la structure

Les difficultés rencontrées concernent :

- les éléments du contexte, notamment les opérations d'établissement de la Liste Electorale Permanente Informatisée (LEPI), les grèves au sein des administrations du Ministère de l'Economie et des Finances, etc.... qui n'ont pas facilité la mise en œuvre des activités impliquant les acteurs à la base ;
- la lenteur dans la mise en œuvre des procédures de passation des marchés par le MCA-Bénin. Ainsi les équipements nécessaires à l'installation du Secrétariat Permanent n'ont pu être mis à disposition qu'en juin 2010 ;

- les questions liées à l'organisation du travail avec la DDET et aux modalités d'implication de personnel de cette direction qui réclame une motivation financière ;
- les longues concertations menées avec les acteurs notamment la DDET, la Chambre Nationale des Notaires du Bénin et le Consortium Bergepo dans la recherche du consensus sur certains aspects de la procédure et plus particulièrement au sujet de la signature ou non des procès verbaux de morcellement par les Présidents d'AIF et l'adoption d'un procès-verbal unique ;
- les aspects techniques relatifs aux rattachements à savoir : (i) actes de présomption de propriétés déposés ne comportant pas les informations nécessaires pour l'identification de la parcelle objet de la demande de TF, (ii) conventions de vente non affirmées, (iii) des surcharges sur les actes de présomption de propriété, (iv) non concordance sur les noms inscrits sur les actes de présomption de propriété et les pièces d'état civil, (v) absence de la copie légalisée de la pièce d'identité du présumé propriétaire, (vi) erreurs sur les dossiers techniques (non-conformité entre les chiffres en nombre et les lettres , des contenances des parcelles sur le plan et sur le procès-verbal, dans la description des parcelles limitrophes, etc. ...), (vii) parcelles n'appartenant pas à la même personne et qui sont fusionnées, (viii) numérotation des parcelles (par exemple une même parcelle peut porter un numéro sur les actes et un autre numéro sur les dossiers techniques , (ix) fusions de lots et changement de nomenclature , (x) absence de fiche de compulsions ou fiche mal remplie, (xi) absence de fiche d'appréciation.
- l'insuffisance et l'inadéquation des crédits inscrits au Budget National par rapport à la contrepartie financière attendue de l'Etat et compte tenu de la nature des activités de la CNAO-TF qui exigent les dépenses de transfert ;
- le non disponibilité des ressources du Budget National pour le paiement des frais de session aux membres de la commission à temps réels
- difficultés de collaboration avec la DDET/ANDF pour la gestion des interventions ;

- gestion de la situation du personnel du Secrétariat Permanent après MCA-Bénin ;
- problèmes d'ordre technique (actes de propriété mal renseignés, erreurs sur les dossiers techniques, mauvaise gestion de l'information foncière, écarts entre les données produits par Bergépo et celles sur les actes de propriété) ;
- l'existence d'environ 8000 actes collectés ne disposant pas de dossiers techniques ;
- la lenteur de certains notaires dans le traitement des dossiers et la production des actes ;
- les difficultés de mise à disposition des plans, répertoires et arrêtés de clôture des lotissements par la mairie.

Toutes ces difficultés ont perturbé la mise en œuvre des activités. Les efforts déployés ont permis de régler les problèmes d'ordre matériel et d'atténuer les impacts de ces difficultés sur les résultats. Les problèmes d'ordre technique trouvent leurs solutions dans la stratégie proposée pour la finalisation des activités de la CNAO-TF.

Aux difficultés ci-dessus, il faut ajouter celles relatives à la situation administrative du personnel du secrétariat permanent et du personnel d'appui pour lesquels les contrats sont arrivés à terme. La commission ne pouvant pas faire des recrutements et payer les salaires sur les ressources du budget national, il y a lieu de trouver des solutions appropriées.

1.1.3. Regroupement des problèmes en centres d'intérêts et justification du choix de thème

A. Les forces et faiblesses du système de suivi évaluation

Nous résumons les forces et faiblesses dans le tableau suivant.

Rubriques	Forces	Faiblesses
Commission Nationale d'Appui à l'Obtention des Titres Fonciers CNAO-TF	<ul style="list-style-type: none"> • Appui des partenaires techniques et financiers • Existence d'un Secrétariat permanent • Existence des commissions départementales d'immatriculation (CDI) • Existence des commissions locales d'enquêtes foncières (CLEF) /CoGeF • Existence des textes de lois et de quelques manuels de procédure • Existences d'une équipe pluridisciplinaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible diffusion des résultats d'études. • L'insuffisance de ressources humaines et de communication entre les acteurs. • Manque de pertinence et qualité médiocre de l'information obtenue. • La lenteur dans la mise en œuvre des procédures de passation des marchés • Insuffisances de ressources matérielles et financières • Inadaptation des méthodes et de certains outils de collecte ; • Insuffisances du système de gestion de l'information du mécanisme de rétroaction ; • Faible appropriation du mécanisme de suivi par certains acteurs ; • faible capacité de réalisation des études de faisabilité.

Tableau n° 1 : Forces et faiblesses du système

B. Les opportunités et menaces de la structure.

Les opportunités et les menaces de la structure se résument dans le tableau ci-après :

Rubriques	Opportunités	Menaces
Commission Nationale d'Appui à l'Obtention des Titres Fonciers CNAO-TF	<ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt des partenaires au développement est fort. • Possibilité d'exploiter les informations données par différents systèmes similaire pour réorienter les interventions et pour corriger les dysfonctionnements existant. • Le contexte de bonne gouvernance • L'existence du mécanisme de Suivi-Evaluation dans d'autres commissions, 	<ul style="list-style-type: none"> • Les pesanteurs socioculturelles et économiques. • La suspension de l'appui financier des partenaires. • Création d'autres commissions parallèles • Risque d'incompréhension entre la population et la commission

Tableau n°2 : Opportunités et menaces

C. Regroupement des problèmes en centres d'intérêts

Tous les problèmes spécifiques ci-dessus énumérés à partir de l'état des lieux sont regroupés en centres d'intérêts dans le tableau suivant :

Tableau n°3 : regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	problématiques
1	Loi portant code foncier et domanial en République du Bénin	<ul style="list-style-type: none"> • La dégradation progressive des normes juridiques qu'il s'agisse du droit coutumier qui n'est désormais coutumier que de nom, que du Droit dit moderne • Le droit foncier béninois souffre de la coexistence de deux (02) systèmes ; l'un, coutumier et l'autre, moderne. 	Insuffisances en matière de loi portant code foncier	Problématique de renforcement des textes et lois fonciers
2	Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • La lenteur dans la mise en œuvre des procédures de passation des marchés • Les questions liées à l'organisation du travail avec la DDET ; • Les longues concertations menées avec les acteurs • L'insuffisance et l'inadéquation des crédits inscrits au Budget National • Difficultés de collaboration avec la DDET ; • Problèmes d'ordre technique (actes de propriété mal renseignés) ; • La lenteur de certains notaires dans le traitement des dossiers et la production des actes ; • L'inexistence d'indicateur de performance clairement définis dans le secteur • Les difficultés de mise à disposition des plans, répertoires et arrêtés de clôture des lotissements par la mairie 	Insuffisance dans le dispositif de suivi-évaluation	Problématique de renforcement du système de suivi-évaluation au niveau des structures.

Il ressort du tableau deux problématiques majeures :

- problématique sur l'insuffisance ou l'inadéquation des textes de loi portant régime foncier au Bénin ayant pour conséquence la fraude et la corruption et
- problématique sur l'inexistence ou l'insuffisance dans le suivi-évaluation des activités.

D. Justification et formulation du sujet

Les problèmes identifiés lors de l'état des lieux et regroupés par centre d'intérêt, laissent apparaître deux différentes problématiques, toutes aussi importantes l'une que l'autre auxquelles il faut apporter des solutions.

Ne pouvant pas aborder les deux problématiques à la fois parce que n'ayant pas de compétences pour la première qui est juridique, nous avons choisi la seconde liée au « **renforcement du dispositif de système de suivi-évaluation** ». L'absence de production de données statistiques et de rapports de performance par la CNAO-TF paraît à nos yeux une tare dans un pays qui se veut « émergent » et dans lequel l'obligation de résultats est considérée comme l'un des principes directeurs des dirigeants au plus haut sommet de l'Etat. Il serait alors utile d'optimiser les activités de la CNAO-TF avec les textes existant actuellement dans le domaine du foncier.

Ainsi nous avons choisi comme thème : « ***Problématique à la mise en place du système de suivi-évaluation à la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention des Titres Fonciers*** »

La problématique de l'étude choisie et le sujet formulé, nous aborderons le cadre théorique de l'étude.

1.2. Cadre théorique, cadre conceptuel et approche méthodologique de l'étude

1.2.1. Problématique

La sécurisation des terres, en tant que vecteur de développement, constitue, s'il est bien appréhendé, un moyen sûr qui aide à impulser une croissance et un développement durables des sociétés.

L'accès au foncier sécurisé est une condition nécessaire au développement socio-économique et doit être garanti pour tous. La garantie de la propriété et des droits qui lui sont attachés constituent le fondement des économies modernes. À cet égard, il convient de souligner que la propriété foncière est l'une des formes majeures de la propriété dans une logique de développement durable et de préservation du patrimoine des générations futures.

Sur le continent africain, la gestion durable des terres (GDT) est au cœur de l'enjeu du développement. La dégradation des terres empêche la croissance agricole et accroît la pauvreté et la vulnérabilité ; elle contribue aussi aux tensions sociales tout en menaçant la biodiversité et la libération du carbone par le déboisement. (Le mécanisme mondial de l'UNCCD et la FAO).

Au Bénin, la gestion foncière est caractérisée par le défaut de maîtrise foncière et son insécurité grandissante qui n'ont pas favorisé une politique soutenue des investissements et qui ont accru la paupérisation du grand nombre de nos populations, aussi bien en milieu rural, qu'en milieu urbain, au détriment d'une minorité. Pour remédier à cette situation qui handicap le développement du Bénin, l'Etat s'est engagé à instaurer, une bonne gouvernance et une sécurisation foncière optimale.

En effet, les réalités du foncier au Bénin, méritaient qu'une approche soit engagée avec la participation de tous les acteurs, afin d'assurer progressivement à notre pays une sécurité foncière par la mise en œuvre d'une stratégie efficace. (Livre de la politique foncière et domaniale).

Le gouvernement dans ses approches de solutions a bénéficié d'un financement du Millennium Challenge Account Bénin via le Projet Accès au Foncier.

Ainsi, la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention de Titres Foncier (CNAO-TF), a été créée par décret 2009-30 du 16 février 2009 et placée sous la tutelle du Ministère de l'économie et des Finances pour contribuer à l'atteinte de cet objectif. A ce titre ,elle est chargée de conduire les reformes préconisées en matière de transformation des droits d'occupation en titres fonciers et de moderniser les procédures et outils dans le domaine ; d'identifier et évaluer toutes les activités qui concourent à l'établissement des titres fonciers ; d'évaluer périodiquement les acteurs ainsi que les procédures et pratiques du système pour l'amélioration des performances ; de coordonner les actions des commissions départementales et définir la périodicité de leur réunion ; d'adopter son budget.

Cette mesure va de la création des Centres Départementaux d'Immatriculation, des Centres Locaux d'Enquêtes Foncières, des Associations d'Intérêt Foncière, à la formation des acteurs et au financement des activités afin de sortir le Bénin de la pauvreté et de faire de la un moyen d'accès au crédit.

En réalité, si la mise en place des projet de développement est une aventure passionnante et aussi l'un des plus beaux défis qui puisse être relevé de nos jours, il n'en demeure pas moins vrai qu'elle reste une aventure risquer nécessitant une attention et un suivi sans faille.

Pour cela, l'importance du suivi et évaluation des projets d'aide au développement méritent d'être étudié et revue avec minutie.

En effet, le suivi et l'évaluation des activités d'un projet sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats. Le suivi est plus que la simple collecte de l'information sur le projet. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte et l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles et pour prendre de bonnes et opportunes décisions pour l'atteint des objectifs du projet.

En effet, la CNAO-TF ne dispose pas encore d'un système qui lui permet de suivre ses activités et d'en évaluer les impacts. on note une absence d'un cadre institutionnel approprié de suivi-évaluation, l'absence d'outil techniques

harmonisés, l'utilisation de méthodes non, approuvées dans le suivi-évaluation, l'absence d'informations fiables sur l'exécution des activités, l'inexistence d'indicateurs de performance clairement définis dans le secteur d'intervention témoignant de l'ignorance de l'importance du suivi évaluation par les acteurs.

De plus, les supervisions sont irrégulières et les rapports annuels difficilement produits. L'appropriation d'outils de planification et de suivi-évaluation à la CNAO-TF n'est donc pas effective ou adéquate. Mais cette dernière doit disposer d'un système de veille et de contrôle de qualité de toutes les données qui lui parviennent. L'insuffisance et l'inadéquation des crédits inscrits au Budget National par rapport à la contrepartie financière attendue de l'Etat et compte tenu de la nature des activités de la CNAO-TF qui exigent les dépenses de transfert.

La CNAO-TF dans la gestion de ses activités semble se heurter à des dysfonctionnements et des difficultés qui ne lui permettent pas d'être efficace

Cette situation peu reluisante, ne tirerait-elle pas la plus part de ses racines, de l'Insuffisance de crédits inscrits au Budget National et des difficultés d'ordre organisationnel?

Est-ce que cette commission connaît-elle l'objet d'un suivi-évaluations régulier, efficace ?

Comment les retards dans la mise en place des rapports affectent-ils les résultats attendus et les objectifs assignés ?

C'est face à ces questions et difficultés qui minent le système de suivi-évaluation des projets/programme au Bénin que nous avons choisi comme thème « *Problématique à la mise en place du système de suivi-évaluation à la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention des Titres Fonciers* ».

1.2.2. objectifs et hypothèses de l'étude

A. Objectifs

L'objectif général est de contribuer au renforcement de système de suivi-évaluation des activités de la CNAO-TF.

De façon spécifique, il s'agit :

- d'apprécier les ressources organisationnelles et financières allouée au suivi-évaluation des activités ;
- de déterminer les facteurs limitatifs de la communication entre les acteurs et
- d'identifier les conditions de transfert à bonne date des informations.

B. hypothèses

Pour atteindre les objectifs sus définis, les hypothèses suivantes ont été formulées.

- la faible capacité de suivi réel est due au faible niveau organisationnel des acteurs et à l'insuffisance des ressources financières ;
- l'insuffisance de communication entre les acteurs est expliquée par l'accès difficile à la base des données ;
- l'absence d'un système intégré de collecte des données et de gestion de l'information explique la longue durée d'exécution de certaines activités du projet.

C. Tableau de bord de l'étude

Tableau n°5 : tableau de bord de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes probables	Hypothèses
Niveau général	renforcement du dispositif de système de suivi-évaluation	Contribuer au renforcement de système de suivi-évaluation des activités de la CNAO-TF		
Niveau Spécifique	Faible capacité de suivi réel des activités	Apprécier les ressources organisationnelles et financières allouée au système de suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • L'insuffisance des ressources financières • le faible niveau organisationnel des acteurs 	La faible capacité de suivi réel des activités est due au faible niveau organisationnel et à l'insuffisance des ressources financières
	Manque de communication entre les acteurs	Déterminer les facteurs limitatifs de la communication entre les acteurs	Accès difficile à la base des données	l'insuffisance de communication entre les acteurs est expliquée par l'accès difficile à la base des données
	Long délai d'exécution des activités de la commission	Identifier les conditions de transfert à bonne date des informations	Absence d'un système intégré de collecte des données et de gestion de l'information	L'Absence d'un système intégré de collecte et de gestion des données explique le long délai d'exécution des activités de la commission

1.2.3. Méthodologie et revue de littérature

A. *Revue de littérature*

(1). *Définition de quelques concepts*

Mieux aborder un sujet revient à comprendre son sens intrinsèque et ses éléments constitutifs

➤ *Un projet*

Selon Cleland et King (1983), un projet est « un effort complexe pour atteindre un objectif spécifique, devant respecter un échéancier et un budget, et qui, typiquement, franchit des frontières organisationnelles, est unique et en général non répétitif dans l'organisation ».

Un projet est une opération non divisible, délimitée en termes de calendrier et de budget. Un projet de développement est un effort collectif et organisé, limité dans le temps, qui vise à obtenir une situation améliorée pour un groupe cible.

➤ *Un programme*

Un programme selon Cleland et King (1983), est un ensemble d'interventions homogènes, regroupées pour atteindre des objectifs globaux. Il est délimité en termes de calendrier et de budget et placé, le plus souvent, sous la responsabilité d'un comité de pilotage. Un programme homogène est constitué de projets parallèles et similaires.

➤ *L'efficacité*

Selon le Dictionnaire « Le Petit Larousse » (2008), l'efficacité est « la qualité d'une chose, d'une personne à être efficace ». Le même dictionnaire définit « efficace » comme ce « qui produit l'effet attendu ». En croisant les deux définitions, on peut conclure que l'efficacité d'une chose, d'une personne est sa qualité à produire l'effet attendu.

➤ *L'objectif*

C'est l'énoncé détaillé des effets ou des résultats que l'on souhaite obtenir d'un projet. Un bon objectif doit être mesurable, défini dans le temps, spécifique et concret.

➤ Rapport

Document technique d'aide à la prise de décision qui donne une analyse précise des faits en vue d'orienter le destinataire vers le choix. Ici l'auteur fait le point sur des réalisations ou une situation et apporte des éléments de proposition en vue d'une décision à prendre ou d'une action à entreprendre. Il prépare la décision.

➤ Procès verbal

Il est la restitution pure et simple des faits qu'il enregistre. C'est la traduction écrite d'un témoignage sur un fait ou un évènement dont l'auteur a eu connaissance.

➤ *Plan d'action*

Projet qui recense et organise les moyens et les étapes nécessaires à la bonne réalisation (de quelque chose) ou sa mise en place.

➤ *Activité :*

Séquence de travail exécutée dans le cadre d'un projet en vue d'obtenir des réalisations spécifiques par la mise en œuvre de moyens financiers, matériels et humains.

➤ *Résultat :*

Changement descriptible ou mesurable occasionné par des relations de cause à effet : activité-résultats dans le cadre de l'exécution d'un projet/programme.

(2). Approche empirique

La revue de littérature est un exercice qui permet dans le cadre d'une recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes en résolution. Pour ce faire, il sera question d'exposer le point de connaissance liées aux problèmes général du dysfonctionnement du système de suivi-évaluation des activités de la commission et celles liées aux problèmes spécifiques en résolution :

- Faible capacité de suivi réel des activités
- Manque de communication entre les acteurs

- Long délai d'exécutions des activités

➤ ***Point des connaissances liées au problème général***

L'importance du suivi-évaluation a été abordée par plusieurs auteurs. Dans le cadre de cette étude, nous ne citerons que quelques réflexions qui puissent nous aider à comprendre le sujet.

✓ ***Le suivi***

Selon DABELSTEIN N. et al. (2002), suivi est un « ***processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués*** ».

Dans le même sens LEVINSON F.J (2004) le définit comme la « ***collecte et examen continus de l'information relative à la mise en œuvre du projet, à la couverture du projet et à l'utilisation des ressources*** ».

Cela est confirmé par DUFUMIER .M (1996), pour qui le suivi fait partie intégrante de la gestion quotidienne des projets. Chaque opérateur doit être en mesure d'apprécier rapidement son avance ou son retard dans l'utilisation des ressources et l'avancement des travaux qui lui ont été assigné afin de modifier, si nécessaire, ses propres méthodes d'intervention.

Pour Vallet G. (1981), le suivi est « ***l'ensemble des méthodes mises en œuvre et contribuant à une gestion efficace des ressources de l'Etat*** ». LEWIS A. (1965), quant à lui, trouve que le suivi est « ***une planification stratégique des moyens et des méthodes mises en œuvre par l'Etat en vue d'atteindre les objectifs fixés dans le temps*** ».

Le système de suivi doit être conçu dès l'origine, de méthodes, de ressources, de responsabilités et de périodicité. Il prévoit une batterie d'indicateurs quantitatifs de réalisation présentés sous forme de tableaux de bord.

Un dispositif de suivi ne peut se limiter à une simple collecte de données chiffrées du projet par des acteurs désignés à cet effet ; il conviendra de prendre en compte les éléments suivants :

- données extérieures au projet (environnement social, politique, économique) ;
- associer toutes les parties concernées au processus de suivi ;
- recueillir également les données de nature qualitative ;
- enfin, ne pas négliger la méthode de collecte car elle a des incidences sur la

qualité des données.

Selon CLARK, J.R. (UNESCO,1995), « les objectifs du suivi varient en fonction de la nature, de la taille et des buts du projet, des structures d'organisation des groupes de participants et des institutions impliquées, ainsi que des besoins spécifiques de la direction du projet, des partenaires et des donateurs. Ils peuvent être les suivants :

- clarifier les objectifs du projet et en estimer la pertinence
- dégager l'impact du projet
- évaluer le progrès réalisé en direction de la réalisation des objectifs
- évaluer la durabilité
- retenir les leçons tirées d'approches particulières
- revoir la conception des activités courantes
- constater l'efficacité de l'utilisation des ressources ».

✓ *L'évaluation*

CHRISTOPHER P. et al, (2006), experts de l'OCDE, définissent l'évaluation comme l'« *appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats* ».

Ils poursuivent dans le même sens et trouvent que c'est également un processus aussi systématique et objectif que possible par lequel on détermine la valeur et la portée d'une action de développement projetée, en cours ou achevée. Le but est de déterminer selon eux, la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Une évaluation devrait donc fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

De manière plus approfondie, l'expert en suivi-évaluation de l'Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne CIVICUS, SHAPIRO, J. (2002), définit l'évaluation comme « *la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel vous vous êtes mis d'accord. Elle se rapporte à ce que vous aviez entrepris de faire, ce que vous avez accompli et la façon dont vous avez mené à bien vos activités* ». Selon l'expert, l'évaluation peut être formative (prenant place durant le déroulement, le cycle de vie de votre projet ou de votre organisation, avec l'intention d'améliorer la stratégie ou la façon de fonctionner du projet ou de l'organisation). L'évaluation peut aussi être sommative (tirant les conséquences d'un projet terminé ou d'une organisation qui n'est plus en exercice.) ».

Il existe plusieurs types et formes d'évaluation dont, entre autres, nous pouvons citer :

- **L'autoévaluation** : Selon CAVELIER B. et al. (2007), elle implique qu'une organisation ou projet s'observe dans un miroir et s'évalue. Pour pouvoir tirer des enseignements et s'améliorer, cela nécessite que l'organisation, si elle veut être efficace, soit capable d'introspection et d'être honnête envers elle-même. Cela peut être une expérience enrichissante.
- **L'évaluation participative** : Selon WALDNER B.F. (2006), c'est une forme d'évaluation interne. Dans les cas où la fonction première de l'évaluation est formative, il est apparu particulièrement utile d'impliquer divers participants/parties prenantes dans les processus de définition de questions de développement, de méthodes de collecte d'informations et d'élaboration de conclusions. L'intention est donc d'impliquer autant que possible les parties prenantes afin que le personnel et les bénéficiaires travaillent ensemble à l'élaboration de l'évaluation. Si un intervenant externe est appelé, c'est seulement pour faciliter la bonne marche du processus, non pas pour évaluer.

L'évaluation participative peut être rapide.

- **L'évaluation participative rapide** : SHAPIRO, J. (2002), écrit qu'elle est utilisée originellement dans les zones rurales, la même méthodologie peut-être, en fait, appliquée dans la plupart des communautés. C'est une façon qualitative de faire une évaluation. Elle est semi-structurée et exécutée par une équipe interdisciplinaire sur une courte période. Elle est utilisée comme point de départ pour comprendre une situation locale, particulière, et c'est un moyen rapide, peu cher, et utile de rassembler des informations. Ceci implique l'usage de données critiques secondaires, d'observations directes, d'entretiens semi-structurés, d'informateurs clés, d'entretiens de groupes, de jeux, de diagrammes, de cartes et de calendriers. Dans un contexte d'évaluation, ceci nous permet d'obtenir une participation de valeur de la part de ceux qui sont supposés bénéficier du développement du travail. Cette évaluation est flexible et interactive.
- **L'évaluation interactive** : elle implique une très forte interaction entre un évaluateur ou une équipe d'évaluation externe et l'organisation ou le projet qui est évalué. Parfois, une personne interne peut être intégrée à l'équipe d'évaluation.
- **L'évaluation externe** : c'est une évaluation réalisée par un tiers ou par une équipe externe ayant été choisi avec beaucoup de précautions. Une évaluation est donc qualifiée d'externe lorsque la structure qui souhaite évaluer ses actions fait appel à des évaluateurs extérieurs appartenant à l'administration, au secteur privé, associatif ou à l'Université. Une évaluation externe est nécessaire pour tout projet car d'une part, elle favorise l'indépendance, l'impartialité, et l'objectivité tant des analyses que des recommandations et d'autre part, elle permet de disposer de compétences spécifiques (économie, médecine, éducation, audiovisuel, urbanisme...) qui ne sont pas toujours disponibles en interne.

L'évaluation vise la vérification de la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ; la mesure de l'efficacité de l'action, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ; l'appréciation de la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation au

contexte et aux objectifs et enfin l'examen de la durabilité des effets observés. Ainsi, elle peut être basée sur la théorie.

- **Évaluation basée sur la théorie** : Pour le Consultant de la Banque Mondiale BAMBERGER M. (2004), ce type d'évaluation présente des similitudes avec le cadre logique, mais il permet d'appréhender de manière bien plus approfondie le fonctionnement d'un programme ou d'une activité : la « base théorique du programme » ou la « logique du programme ». En particulier, il n'y a pas à supposer de simples relations linéaires de cause à effet. Par exemple, lorsque les pouvoirs publics cherchent à améliorer le taux d'alphabétisme par le recrutement d'enseignants supplémentaires, la réussite de ce programme peut dépendre de multiples facteurs, comme la disponibilité de salles de classe et de manuels, la réaction probable des parents d'élèves, des directeurs d'école et des élèves, la compétence et l'état d'esprit des enseignants, le lieu d'affectation des enseignants supplémentaires, la fiabilité du financement public, etc. En définissant les facteurs déterminants jugés importants pour le succès du programme, et les interactions possibles entre ces divers éléments, il devient possible de décider des activités qui devront être suivies au cours de la mise en place du programme pour vérifier qu'il en va bien ainsi dans les faits. Cela permet d'identifier les conditions de réussite critiques.

La nature de l'évaluation dépend aussi du moment ou de la période à laquelle elle est réalisée. Selon la période (par rapport à l'exécution du projet/programme) où elle a lieu, l'évaluation peut être ex-ante, en cours ou en fin de mise en œuvre, ou ex-post.

- **Evaluation ex-ante** : elle est réalisée avant l'adoption ou avant la mise en œuvre de l'intervention ou de l'action de développement et constitue une aide à sa conception. Elle vise à améliorer la conception de l'intervention dans la mesure où elle transpose les leçons des expériences passées dans le cadre de la nouvelle intervention.
- **En cours ou en fin de mise en œuvre** : elle vise à dégager les leçons des premières années de mise en œuvre de l'intervention et à ajuster le contenu de l'intervention en cours aux réalités du terrain et/ou à l'évolution du contexte.

Elle inclut souvent un bilan des réalisations achevées et une analyse des premiers résultats directs obtenus. Elle vise à améliorer l'intervention en cours et ses conclusions peuvent s'appuyer sur des observations de terrain.

- **Évaluation ex-post** : Pour BAMBERGER M. (op cit), l'objectif de cette évaluation est d'identifier systématiquement les effets (positifs ou négatifs), voulus ou non d'une activité de développement donnée, par exemple un programme ou un projet, sur les ménages, les institutions et l'environnement. L'évaluation de l'impact aide à mieux comprendre la mesure dans laquelle les activités atteignent les pauvres et l'ampleur de leurs effets sur le bien-être de la population. Elle s'appuie sur des outils de portées très diverses : à un extrême, les enquêtes par sondage de grande envergure permettent de comparer la situation des populations touchées par le projet et de groupes témoins avant et après la réalisation du programme et, dans certains cas, à divers stades de son exécution ; à l'autre extrême, des évaluations rapides et des examens participatifs de portée limitée sont effectués par le biais d'entrevues de groupes ou d'intervenants majeurs, d'études de cas et de la collecte des données secondaires disponibles qui, conjointement, permettent d'établir des estimations de l'impact du projet ou programme.

- **Objectifs de l'évaluation**

Pour CLARK, J.R. (UNESCO;1995), l'objet de l'évaluation est d'estimer les impacts et d'analyser les processus d'un projet. Cependant, l'évaluation en général s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle afin de rendre les résultats plus particulièrement utiles à la planification, à l'évaluation de la durabilité, et pour le développement de projets et programmes futurs. Chaque évaluation doit se concentrer sur un élément essentiel. S'il y a trop d'objectifs, ils doivent être classés par ordre de priorité, ou réduits en nombre.

En somme, le suivi et l'évaluation des activités de développement donnent aux pouvoirs publics, aux gestionnaires du développement et à la société civile de meilleurs moyens de tirer les leçons de l'expérience, d'améliorer la prestation des services, de planifier et d'affecter les ressources, et de rendre compte aux principales parties prenantes en faisant état des résultats obtenus.

Le **Système de Suivi-Evaluation** peut donc être défini comme un ensemble intégré qui englobe les processus de planification, de collecte systématique de données, d'analyse, d'exploitation, de synthèse, et de circulation de l'information, et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

- **efficacité du système évaluation**

Selon Clark. J. R (1995), il existe deux types principaux de suivi :

- le suivi de processus : il mesure les moyens par lesquels les objectifs sont atteints ; ceci inclut l'utilisation des données saisies, l'information sur le progrès des activités et la façon dont les activités sont menées.

- le suivi de l'impact : il examine l'impact des activités du projet sur les objectifs.

Clark estime, que le suivi devra être une part entière du processus de gestion de tout projet/ programme. Pour cela, des ressources financières suffisantes devront être affectées au suivi des activités, de même qu'à la formation, au soutien et à la supervision du système de suivi. Il précise également que, pour qu'une évaluation puisse être entreprise, certains éléments (des objectifs clairs et mesurables ; des indicateurs clés qui montrent le progrès réalisé ; des données permettant, à l'aide des indicateurs d'établir si des changements ont eu lieu) sont nécessaires.

- Si ces facteurs ne sont pas définis, l'évaluation n'est donc pas possible.

Abondant dans le même sens, **GUENEAU, M.C (1984)** affirme que la phase de Suivi au niveau des projets de développement est une phase critique et très sensible qui conditionne la bonne exécution d'un projet...". Selon elle, bon nombre de facteurs bloquent les projets/ programmes dans la phase de suivi. Ce sont, entre autres : la concentration des responsables qui fait reposer le projet/ programme sur peu d'individus, le manque de formation etc.

Cependant, il ne faut pas confondre le Suivi-Evaluation et l'évaluation elle-même.

Le premier est un outil interne à la bonne réalisation d'un programme ou projet, tandis que le second est externe et commandité par l'organisme ayant financé le projet ou programme. L'évaluation a pour objectif :

- de permettre à des organismes et des personnes responsables des programmes, des bailleurs de fonds, des personnes et organismes qui bénéficient d'un programme de faire de choix, de tirer des leçons et les rendre des comptes ;

- d'établir l'intérêt d'un programme en se fondant sur l'opinion des personnes qui en bénéficient ;

- de corriger un programme, c'est-à-dire de le rendre plus conforme aux besoins à satisfaire dans une conjoncture sociale, politique et économique donnée.

Quelle soit simple ou complexe, l'évaluation n'a de raison d'être que si elle permet de décider à un moment opportun soit :

- de poursuivre intégralement le programme ou l'activité évaluée ;
- de corriger le programme ou l'activité ;
- ou encore d'abandonner le programme ou l'activité.

Le critère le plus important pour juger de la qualité d'un processus d'évaluation est donc son utilité pour la prise de décision. Autrement dit, on doit éviter d'évaluer pour la forme. Il est important de noter que, bien que variant dans le champ de leur application, Suivi et Evaluation vont de paire pour atteindre le même but. Ils permettent de rendre les gestionnaires comptables des actions entreprises, de prendre des décisions avisées et de tirer profit du fruit de l'expérience utilisée à bon escient à tous les stades du cycle de vie du projet.

Les instruments de Suivi-Evaluation peuvent servir à améliorer la conception et l'exécution du projet, ainsi qu'à stimuler la collaboration avec les parties prenantes, notamment :

- en influant sur la stratégie d'aide au secteur ;
- en améliorant la conception du projet ;
- en prenant en compte les points de vue des parties prenantes ;
- en montrant les modifications qui s'imposent en cours de route.

✓ **Relation entre suivi et évaluation :**

Le suivi est un travail de routine qui consiste en un contrôle continu des activités courantes et de leur progrès, alors que l'évaluation examine ce qui a été réalisé.

- Le suivi et l'évaluation se distinguent par la nature de l'information recherchée
- le suivi fournit les données de base à l'évaluation ;
- le suivi et l'évaluation sont indépendants et complémentaires ;
- l'évaluation peut examiner l'efficacité du système de suivi ; le suivi et l'évaluation ne sont efficaces que lorsqu'une cohérence se dégage au niveau du choix des indicateurs (indicateurs de suivi et indicateurs d'évaluation), au niveau des instruments et techniques de mesure.

➤ **Point des connaissances antérieures sur les problèmes spécifiques**

✓ **point sur la faible capacité de suivi réel des projets**

La faible capacité du suivi réel des projets par la commission s'explique par l'insuffisance des moyens matériel, humain et financier. Il est impératif de renforcer les capacités de la commission afin d'attendre d'elle les résultats escomptés. C'est pourquoi le PNUD appelle à un renforcement des capacités qu'il conçoit comme une fin et un moyen à la fois, pour le développement humain durable. Il poursuit qu' « en tant que critère de succès il permet aux individus de réaliser leur potentiel et de mieux utiliser leurs capacités, afin d'assurer la durabilité du processus et des résultats ».

Cependant, considérant que « les activités de suivi évaluation sont des éléments essentiels d'une gestion efficace des interventions de développement », le PNUD (2009) affirme qu' « il est donc crucial que des fonds suffisants soient prévus pour mener à bien ces activités. L'expérience a toutefois montré que les activités de suivi et évaluation sont souvent limitées par les contraintes budgétaires, soit que l'on ait sous-estimé les coûts, soit que les fonds initialement affectés au suivi et évaluation aient été

transférés à d'autres activités. En présence d'un manque de ressources, les responsables des activités doivent veiller à ce que les fonctions de suivi évaluation ne soient pas négligées».

✓ ***Point sur le manque de communication entre les acteurs***

La revue de certains documents et ressources nous ont confirmé la pertinence et l'utilité du Suivi-Evaluation dans la perspective d'une gestion plus efficace des projets de développement.

- **Improvement of information on the conditions of children de Donald MC. Granahan, Genève (IRNU 1980)**. Ce document a amélioré l'information aux fins de développement, a analysé les améliorations et les innovations à apporter aux méthodes de collectes des données et à la capacité de collecte des informations pour la pré-évaluation, le diagnostic, le Suivi-Evaluation dans les pays en développement.

- **Suivi et Evaluation systématique des programmes intégrés de Développement (Nations Unies, New York 1978)**. Ce document examine l'incorporation systématique du suivi et de l'évaluation dans la planification et la direction des programmes et des applications de cette approche sur le terrain.

Après avoir examiné les objectifs de base, ce manuel couvre la sélection des indicateurs, les sources des données, les méthodes d'enquêtes allant d'une évaluation rapide à de véritables enquêtes par sondage. Aussi, analyse-t-il la présentation et le compte rendu des données.

En termes de perception, le Suivi-Evaluation est traditionnellement considéré comme un instrument de contrôle plutôt que comme un outil de gestion et d'apprentissage. Franchir cette barrière suppose l'appréhension des trois aspects du Suivi-Evaluation : l'apprentissage, la prise de décision et la responsabilisation, en leur accordant la même importance.

Après tout Suivi-Evaluation, il s'avère nécessaire de tirer des leçons et de diffuser les enseignements et les bonnes pratiques retenues aux Partenaires. Techniques et Financiers ainsi qu'aux bénéficiaires.

La diffusion devient donc un instrument important de communication et d'information pour toutes les parties prenantes aux projets/ programmes.

Pour ce qui est de l'insuffisance de communication entre les acteurs chargés de mettre en place le système de Suivi-Evaluation, nous avons constaté qu'une telle insuffisance est forcément une faiblesse pour l'efficacité du système de Suivi-évaluation à mettre en place. Evaluer, c'est avant tout communiquer. La communication et la diffusion des informations à temps réel constituent donc un volet important de tout processus de Suivi-Evaluation. Elles permettent d'assurer l'approche participative qui est un principe important de tout processus de Suivi-évaluation. Bien gérée la communication permet d'atteindre les produits et des résultats supérieurs en favorisant le partage d'information, la sensibilisation et la participation et l'appropriation du processus de Suivi-évaluation par tous les acteurs.

De ce fait, la mise en œuvre d'un plan de communication permettra d'identifier les besoins en information pour les différents acteurs ainsi que les formats adaptés à chacun des utilisateurs. De même, ce plan de communication permettra de renforcer le dialogue et le débat autour des questions clés de la stratégie, et favorisera la dissémination des informations à tous les niveaux. De l'accès à ces résultats, dépend nécessairement la maximisation de l'impact des données obtenues.

Dans ces conditions, point n'est besoin pour nous de démontrer ici qu'une insuffisance de communication entre les acteurs chargés de mettre en exécution le Suivi-Evaluation, empêche la bonne visibilité sur les actions des projets/ programmes et dès lors il urge que des actions hardies soient menées pour y remédier.

✓ *Point sur le retard dans la mise à disposition des informations et long délai d'exécution des activités*

Si le retard dans la mise à disposition des informations entrave le bon fonctionnement des activités, cela sous entend que l'information fournie au travers la mobilisation des données, joue un rôle important dans le suivi – évaluation. A ce titre, le PNUD (2009) dans son manuel pour les responsables de

projets/programmes intitulé « suivi et évaluation dans une perspective de résultats » souligne que le suivi-évaluation aide à la prise de décision, la responsabilisation, l'apprentissage. Il fait observer que « les données et informations collectées durant le suivi et l'évaluation constituent un fondement crucial pour les activités des responsables de projet/programme et des parties prenantes. Ils doivent être en mesure d'identifier les problèmes et de définir les stratégies, les mesures correctives, les révisions de plans et l'affectation des ressources qui s'imposent » ; il renchérit que le suivi étant un processus continu, il peut faire apparaître des signes précoces de problèmes en cours d'exécution. Sur la base de cette information, des mesures correctives peuvent être prises afin d'assurer que les objectifs du projet/programme pourront être atteints. Il peut aussi faire apparaître des signes précoces de succès, ce qui permet de le renforcer. Pour finir, il énonce qu'en principe, une information précise et adéquate doit être rassemblée dans un délai limité.

B. méthodologie

(1). Collecte de données

Pour mener à bien cette étude, nous avons utilisé les techniques de collecte des informations suivantes :

✓ La recherche documentaire

Pour avoir un vaste champ d'étude, et vérifier l'état des connaissances et des travaux antérieurs, nous nous sommes rendus sur internet, à la bibliothèque Apollinaire Patrick VIEIRA de l'ENAM, celle de l'ENEAM et celle de la FASEG. Aussi nous nous sommes rendus à la Direction du Projet Accès au Foncier (DPAF) et à la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention des Titres Fonciers (CNAO-TF) pour obtenir une documentation et des données.

✓ L'enquête par questionnaire

Entretien : Dans le but de comprendre et d'analyser le système de suivi et évaluation des activités financées, nous avons procédé à des entretiens individuels de type semi-directif sur la base de guide d'entretien. Nous avons aussi eu des

discussions avec d'autres acteurs (personne ayant des connaissances dans le domaine)

Enquêtes : afin de pouvoir vérifier par des données, les informations découlant des entretiens réalisés précédemment, d'une part, et de vérifier nos hypothèses, d'autre part, nous avons réalisé une étude quantitative. Compte tenu de nos moyens limités, notre choix a été porté sur les bénéficiaires et le personnel d'appui comme le montre le tableau n°5 de taille de l'échantillon

(2) .Echantillonnage

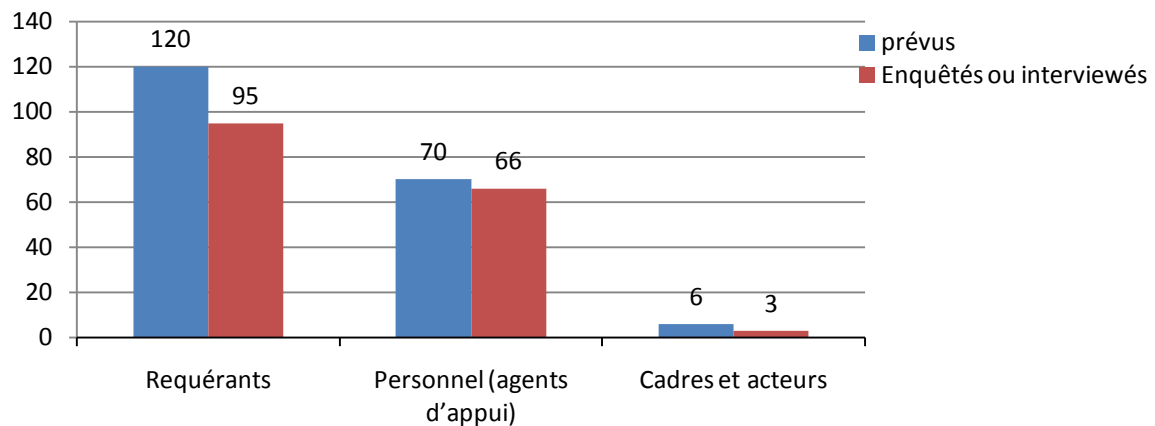
Dans l'optique de recueillir des informations fiables, notre étude se basera sur des données quantitatives. Un échantillon d'individus serait déterminé pour répondre à un questionnaire. La méthode d'échantillonnage à utiliser serait la méthode non probabiliste qui permet d'identifier quelques critères de répartition significatifs dans la population mère puis d'essayer de respecter cette répartition dans l'échantillon d'individus interrogés. Nous avons choisi parmi les individus ceux ayant déposé leur dossier et s'avérant conforme et aussi ceux ayant pu retirer leur titre foncier, au total cent vingt 120 individus au pifomètre et 70 agents d'appui travaillant au sein de la structure. Sur l'ensemble des 6 acteurs prévus pour notre entretien nous n'avions pu rencontrer que trois. Grâce à l'échantillon de jugement notre démarche est véritable puisque ces entretenus détiennent la majorité des informations clés du projet. Selon les difficultés rencontrées les réalisations sont résumées dans le tableau suivant.

Tableau n°5 : Taille de l'échantillon

Libellés	Nombres d'individus enquêtés		Taux d'échantillonnage
	Prévus	Enquêtés ou interviewés	
Requérants	120	95	79,16%
Personnel (agents d'appui)	70	66	94,28%
Cadres et acteurs	06	03	50%
Total	196	164	83,67%

Source : réalisé par nous- mêmes

Du tableau n°5 découle le graphique suivant



Graphique n°1: nombre enquêtés par rapport au nombre prévu

(3).traitement et analyse des données

Une fois les données collectées, nous procéderons à leur analyse par composante en passant par le dépouillement des résultats et de leur traitement à l'aide du logiciel EXCEL.

(4)Validité des hypothèses

La présentation des résultats des enquêtes est faite selon chaque cause supposée. Les différentes causes supposées sont retenues en tant que causes principales selon un ordre décroissant des pourcentages totalisés ; et toute cause ayant un pourcentage inférieur au poids moyen en pourcentage d'acceptation (oui) est écartée mais cela ne signifie pas que dans d'autres conditions, elle ne sera pas significative. Ainsi la cause qui réunira plus de 50% des avis serait significative(s).

**CHAPITRE 2 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET
VERIFICATION DES HYPOTHESES.**

Ce chapitre, présente dans un premier temps les résultats issus de notre recherche, dans un second temps l'analyse desdits résultats et enfin la vérification des hypothèses émises.

2.1. Présentation des résultats

2.1.1. Du suivi et ses causes

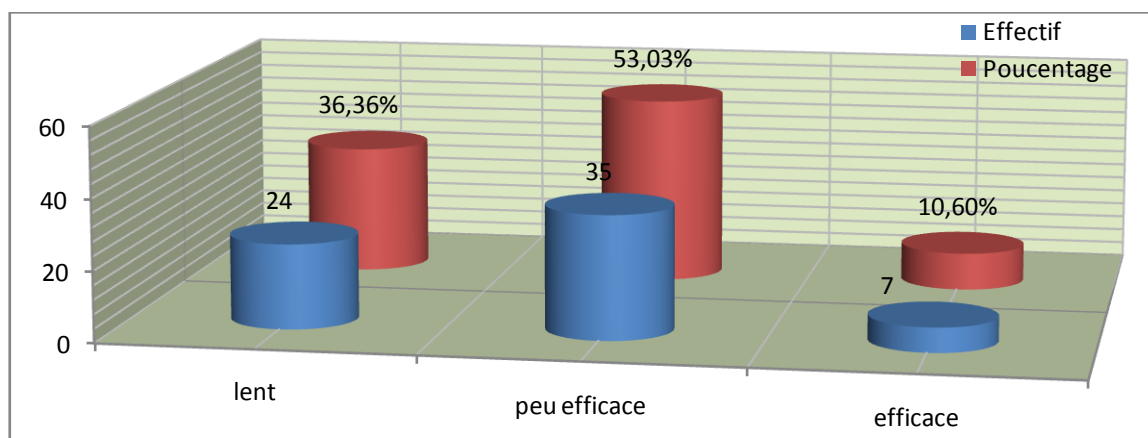
L'étude ayant pour objet d'améliorer le système de suivi-évaluation des activités, l'appréciation du système de suivi-évaluation des activités financées a fait l'objet de nos enquêtes. Les résultats obtenus sont consignés dans le tableau n°6 ci-après :

Tableau n°6 : Avis des agents d'appui sur la qualité de suivi des activités de la commission.

Fonctionnement des services impliqués Agent d'appui	Lent	Peu efficace	Efficace	Total
Effectif	24	35	7	66
Pourcentage	36,36	53,03	10,6	100

Source : résultat de nos enquêtes

Du tableau ci-dessus découle le graphique suivant :



Graphique n°2: Avis des agents d'appui sur le suivi des activités.

Il ressort de ces résultats que 53% des enquêtés jugent le système de suivi-évaluation peu efficace.

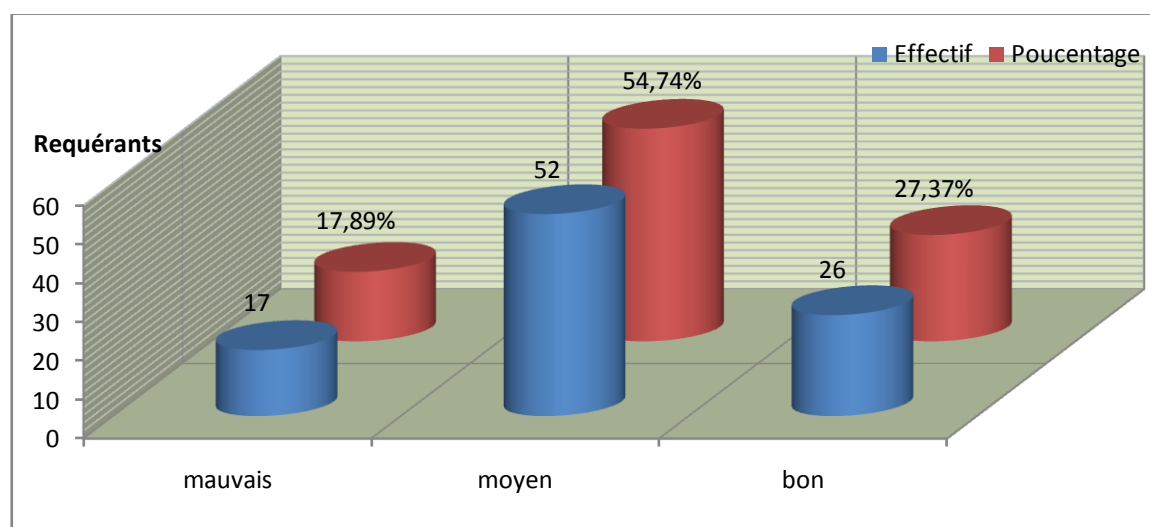
Quant au système du suivi des dossiers, les résultats sont les suivants.

Tableau n°7 : Répartition des enquêtés (requérants) selon leur appréciation du système de suivi des dossiers.

le suivi des dossiers	mauvais	Moyen	Bon	Total
Requérants				
Effectif	17	52	26	95
Pourcentage	17,89	54,74	27,37	100

Source : résultat de nos enquêtes

Du tableau n°8, on a le graphe ci-après



Graphique n°3: Appréciation du système de suivi des dossiers

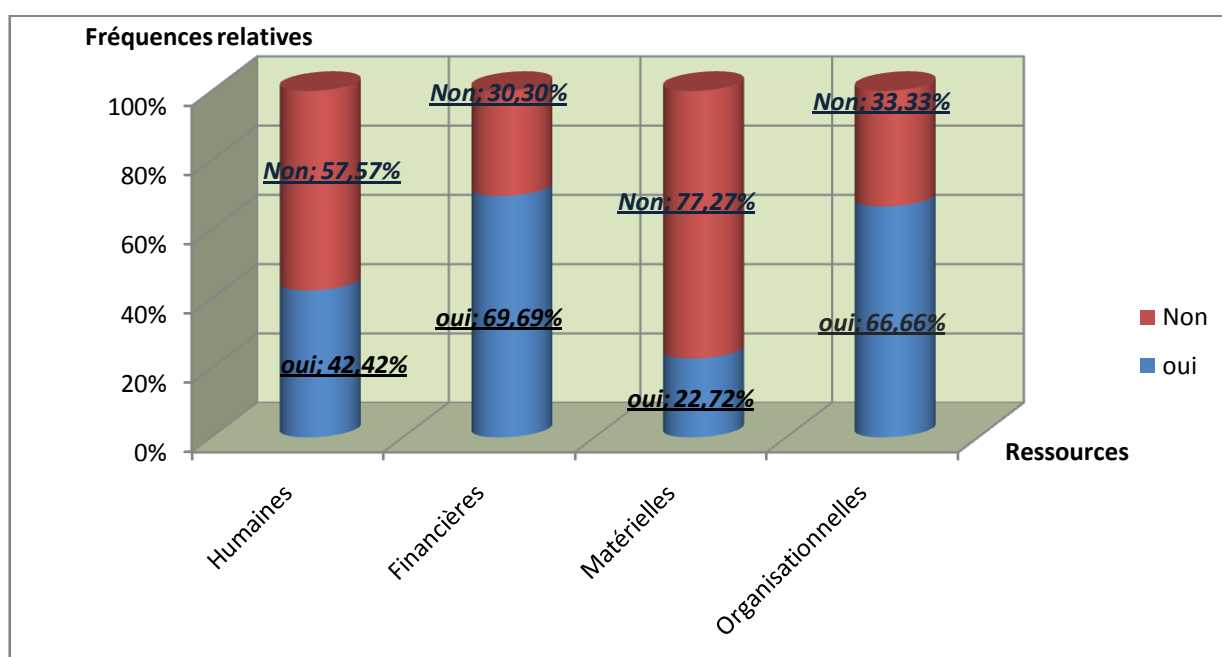
Il ressort de ces résultats que près de 55% des enquêtés ont exprimés que le niveau du suivi des dossiers est moyen.

En nous intéressant aux facteurs qui fragilisent le suivi réel des activités, nous avons obtenus les résultats du tableau n°9 ci-après :

Tableau n°8 : Avis des enquêtés sur les ressources qui fragilisent le suivi réel des activités

Ressources Agents d'appui	Humaines		Financières		Matérielles		Organisationnelles	
	Oui	Non	oui	Non	Oui	non	oui	Non
Effectif	28	38	46	20	15	51	44	22
Pourcentage	42,42	57,57	69,69	30,30	22,72	77,27	66,66	33,33

Source : résultat de nos enquêtes



Graphique n°4 : Ressources fragilisant le suivi réel des activités

Il ressort de ces résultats l'insuffisance des ressources financières et les problèmes d'organisation sont les principaux facteurs qui affectent négativement le suivi réel des activités.

2.1.2. Présentation des résultats relatifs à l'accès difficile à la base des données et l'insuffisance de communication entre les acteurs

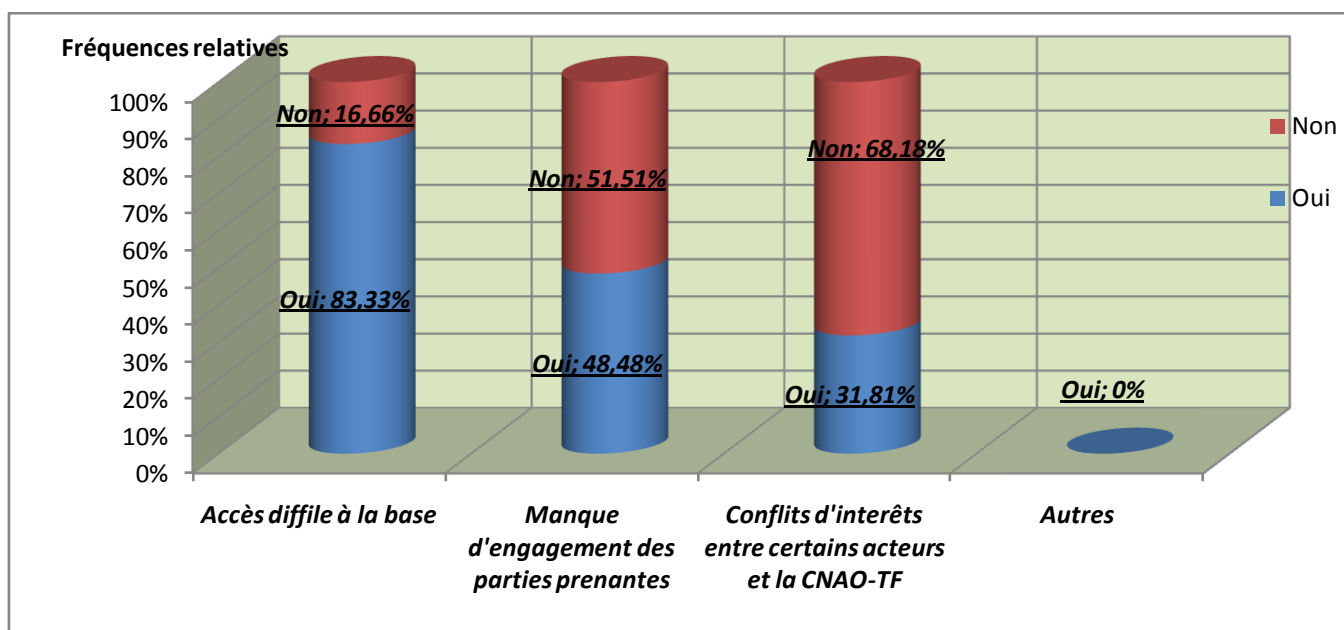
Les avis recueillis sur la communication entre les acteurs et les problèmes y afférents sont consignés dans le tableau n°10 ci-après.

Tableau n°9: Quelques causes freinant la bonne communication entre les acteurs

Variables		Effective	Pourcentage
Accès difficile à la base de données	OUI	55	83,33
	NON	11	16,66
Manque d'engagement des parties prenantes	OUI	32	48,48
	NON	34	51,51
Conflits d'intérêts entre acteurs et la CNAO-TF	OUI	21	31,81
	NON	45	68,18
Autres		00	00

Source : Résultat de nos enquêtes

Le graphique ci-après illustre les résultats du tableau ci-dessus



Graphique n°5 : causes freinant la bonne communication entre les acteurs

Il ressort de ces résultats que près de 84% des enquêtés trouve l'accès difficile aux bases de données comme la principale cause de l'insuffisance de communication entre les acteurs.

2.1.3. Présentation des résultats relatifs à l'absence d'un système intégré de collecte et de gestion des données et la longue durée d'exécution de certaines activités de la commission

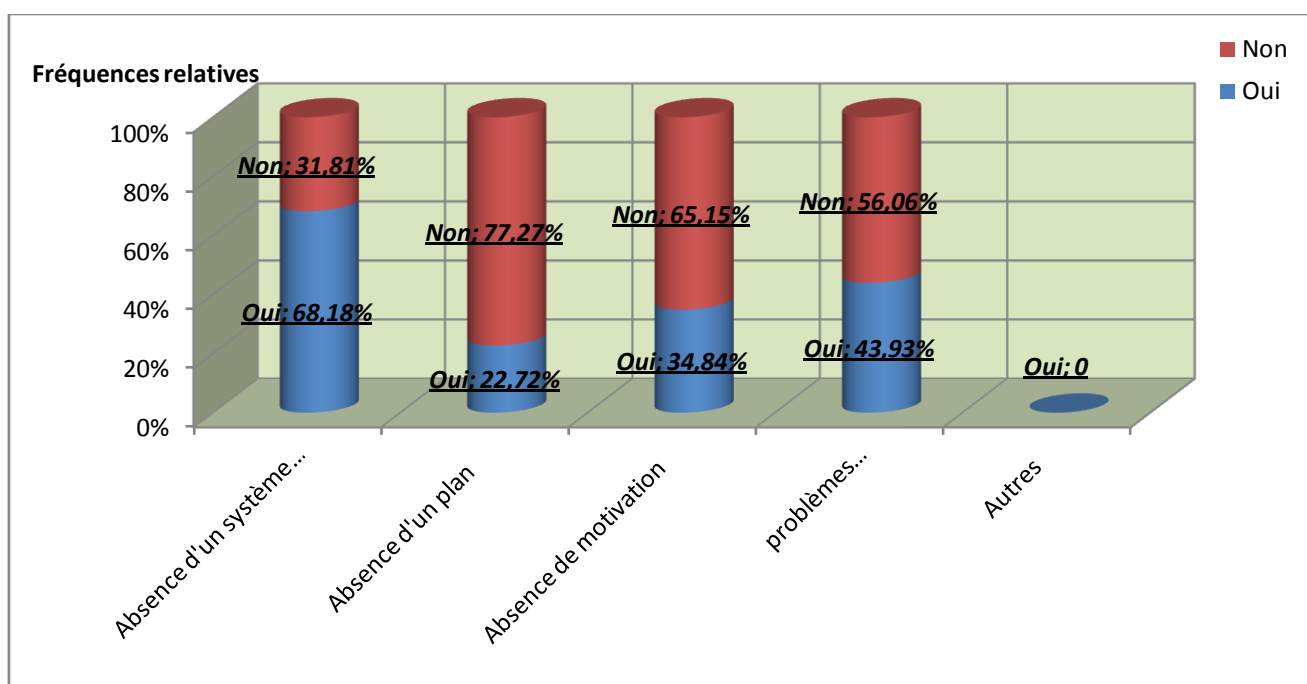
Par rapport aux causes du long délai d'exécution de certaines activités de la commission, les avis des enquêtés sont consignés dans le tableau suivant :

Tableau n°10: Causes du long délai d'exécution des activités de la commission

Variables		Effectif	Pourcentage
L'absence d'un système intégré de collecte et de gestion des données	OUI	48	68,18
	NON	21	31,81
Absence d'un plan de formation continue des agents des points focaux	OUI	18	22,72
	NON	51	77,27
Absence de motivation	OUI	26	34,84
	NON	43	65,15
Problèmes organisationnels liés au processus	OUI	32	43,93
	NON	37	56,06
Autres		00	00

Source : Résultat de nos enquêtes

Le graphique n° 6 ci-après illustre les résultats



Graphique 6: Causes des retards dans l'exécution des activités de la commission.

De ces résultats, on peut noter que l'absence d'un système de collecte et de gestion des données explique à plus de 68% les raisons du retard observé dans la mise à disposition des informations requises pour le suivi des activités

2.2. Analyse des résultats et vérification des hypothèses.

2.2.1. Analyse des résultats et vérification de l'hypothèse 1

Au niveau de l'hypothèse n°1, on peut récapituler à la lecture du tableau n°6 les résultats ci-après :

- 53,03% des enquêtés trouvent peu efficace le système de suivi-évaluation adopté par la commission ;
- 36,36% des personnes enquêtés déclarent trouver lent le système de suivi contre 10,60% appréciant le système d'efficace.

Par ailleurs le tableau n°8 montrant l'avis des requérants sur le système de suivi des dossiers indiquent que :

- 54,74% des enquêtés pensent que le système de suivi des dossiers de la commission est de qualité moyenne ;
- 17,89% trouvent que le système de suivi-évaluation est mauvais ;
- 27,37% déclarent que ce système est bon.

De plus le tableau n°8 montre que :

- 69,69% affirment que les ressources financières justifient la faible capacité de suivi réel des activités,
- 66,66% estiment que les ressources organisationnelles sont à la base de cette faible capacité
- 42,42% et 22,72% l'attribuent respectivement aux ressources humaines et matérielles.

Des résultats obtenus, le système de suivi des activités n'est pas efficace et celui de suivi des dossiers n'est pas bon. Respectivement 69,69% et 66,66% des enquêtés affirment que la faible capacité de suivi réel des activités est due à l'insuffisance des ressources financières et organisationnelles. Les autres ressources ayant obtenu moins de 50% d'avis, nous pouvons alors dire que l'hypothèse 1 selon laquelle « *la faible capacité de suivi réel des activités est due à l'insuffisance des ressources organisationnelles et financières* » est vérifiée.

2.2.2. Analyse des résultats et vérification de l'hypothèse 2

D'après le tableau n°9, on peut retenir pour l'hypothèse n°2 que :

- 83,33% des enquêtés lient les problèmes de communication entre les acteurs à l'accès difficile à la base des données ;
- 48,48% les attribuent au mauvais engagement des parties prenantes ;
- 31,81% affirment que ces problèmes sont dus aux conflits d'intérêts entre certains acteurs et la CNAO-TF.

A ce titre, nous retenons que l'accès difficile à la base de données est la principale cause de l'insuffisance de communication entre les différents acteurs. Les autres causes ayant obtenu chacune moins de 50% des avis favorables sont rejetées. Ainsi l'hypothèse 2 selon laquelle « *l'accès difficile à la base des données est à la base de l'insuffisance de communication entre les acteurs* » est confirmée.

2.2.3. Analyse des résultats et vérification de l'hypothèse 3

De façon analogue et d'après le tableau n°10, nous avons :

- 68,18% des enquêtés affirment que l'absence d'un système d'harmonisation intégré de collecte et de gestion des informations est à la base de la longue durée d'exécution des activités au niveau de la CNAO-TF.
- 43,93% pensent que ce retard est du aux problèmes organisationnelles liés au processus ;
- 34,84% et 22,72% trouvent que respectivement l'absence de motivation et l'absence d'un plan de formation continu des agents des points focaux sont les causes du problème ;

Ainsi selon les résultats issus de notre analyse, l'absence d'un système intégré de collecte et de gestion des données est à la base de la longue durée d'exécution des activités. Les autres causes n'étant pas significatives, l'hypothèse selon laquelle « *l'absence d'un système intégré de collecte et de gestion des données explique le long délai d'exécution de certaines activités de la commission* » est confirmée.

De tout ce qui précède, que doit-on alors entreprendre pour accroître l'efficacité du projet /programme? La réponse à cette question fait l'objet du suivant chapitre.

CHAPITRE 3 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

Il est exposé successivement dans ce chapitre les diverses solutions pour l'éradication des problèmes étudiés et les modalités de mise en œuvre des suggestions proposées.

3.1. Suggestions

Apporter une solution à un problème, c'est suggérer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème, tout en tenant compte des objectifs préalablement fixés. C'est dans cette logique que nous proposons des suggestions par rapport à chaque problème spécifique

3.1.1. Approche de solution par rapport au problème de faible capacité de suivi réel des activités de la commission.

La cause de ce problème étant l'insuffisance de ressources organisationnelles et financières, il convient de :

- mettre en place un dispositif réel de suivi-évaluation des activités ;
- Prévoir un budget pour le Suivi-Evaluation ;
- affecter régulière et périodiquement des crédits au suivi-évaluation ;
- recruter des planificateurs et des statisticiens pour animer la cellule de Suivi-Evaluation des projets ;
- créer des mesures incitatives à l'endroit du personnel qui sera chargé de cette cellule de Suivi-Evaluation ;
- concevoir le cadre logique du projet par la cellule chargée de suivi-évaluation ;
- acquérir les compétences et matériels nécessaires au bon fonctionnement du système.
- Régulariser la situation du personnel d'appui de la CNAO-TF

3.1.2. Suggestions relatives au problème de communication entre les acteurs

La cause principale de ce problème est l'accès difficile à la base de données.

Comme solution il faut :

- un système de feed-back et d'appréciation des données ;
- une base de données pouvant fournir des informations à temps réel pour la communauté utilisatrice ;
- faciliter la communication et la liaison entre les acteurs de toute la structure.
- expliquer et mettre à la disposition de tous les acteurs le schéma du système de Suivi-Evaluation du projet. Ce schéma doit être mis à jour de façon périodique pour ne pas perdre de vue les changements qui s'opèrent dans l'environnement du projet.
- organiser périodiquement des rencontres entre les acteurs du projet pour débattre de l'exécution du projet, favoriser et promouvoir la réflexion critique.

3.1.3. Suggestions relatives au problème de long délai d'exécution des activités de la commission

- Mettre en place une cellule chargée de suivi-évaluation des activités ;
- Mettre en place un système d'information harmonisée intégré des points focaux ;
- La sensibilisation et la formation des agents des points focaux ;
- L'élaboration d'un manuel de procédure fixant des attributions des points focaux et principales tâches dans le suivi des activités du projet.

3.2. Les Recommandations

Une recommandation est une proposition décrivant à la fois les mesures à prendre dans une situation spécifique et les personnes en charge de ces actions. Au regard des faits exposés dans la problématique et à la lumière des résultats issus de nos recherches, nous recommandons aux responsables de la commission la mise en place d'un système de suivi-évaluation participatif adopté par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) dans la gestion des projets de développement.

Nous présenterons le dispositif et le but de suivi-évaluations participatif adopté par l'ACDI, ses caractéristiques et enfin nous tenterons de proposer un dispositif à

adopté par la CNAO-TF (Commission d'Appui à l'Obtention de Titres Fonciers) dans la gestion de ces activités.

3.2.1. Présentation du dispositif et but de suivi-évaluation participatif

A. Présentations du dispositif

Le suivi-évaluation peut être vu comme un processus cyclique de cercles se recoupant, processus dans lequel les participants définissent, affinent et vérifient les résultats, réfléchissent aux réalisations, identifient les forces et les faiblesses, réajuste leur plan, prennent des mesures correctives célèbrent les réussites et les mettent à profit. Ce processus peut comporter la révision des résultats, des activités, voire des stratégies pour atteindre les résultats escomptés en matière de développement. Faire fond sur les réussites et célébrer les forces et les réalisations sont au suivi évaluation participatif.

B. But du suivi-évaluation participatif

Le but du suivi-évaluation participatif est quadruple :

- Renforcer la capacité des parties prenantes du projet, réfléchir, analyser et proposer des solutions ;
- Apprendre, rajuster et agir en prenant les mesures correctives qui s'imposent pour obtenir des résultats comme ajouter et supprimer des activités ou changer sa stratégie ;
- Rendre des comptes à tous les niveaux : collectivité, organisation et personnes chargées de la mise en œuvre et du financement du projet ;
- Célébrer les réussites et les mettre à profit.

3.2.2. Caractéristiques principales du suivi-évaluation participatif

- le cadre de suivi-évaluation participatif d'un projet doit être simple, raisonnable et soutenable compte tenu des ressources humaines et financières disponibles. Il faut résister à la tentation de créer un système trop complexe
- les outils du suivi-évaluation participatif ne sont pas une fin en soi, mais un moyen pour permettre la discussion, l'analyse, la solution des problèmes et l'action en groupe.
- Le suivi-évaluation doit favoriser l'expression des besoins, des priorités, des aspirations et des ressources locales.

- Le suivi-évaluation s'appuie sur la création participative des résultats attendus.
- Le cadre et sa mise en œuvre doivent être complémentaires aux efforts de suivi et évaluation en cours.
- Le suivi-évaluation participatif compte sur les ressources et les matériels locaux et à recours à des techniques comme l'interview semi-structurée, l'analyse par les parties prenantes, la cartographie, l'analyse des tendances, le dessin, le diagramme de venn et la collecte de données de base, notamment pour suivre les résultats.
- Le suivi-évaluation participatif est plus qu'une formation ; c'est un processus continu qui comprend un cadre d'action au lieu d'un cadre d'activités.
- Le suivi-évaluation participatif doit mettre l'accent sur une approche positive de l'apprentissage et de l'amélioration du rendement qui valorise l'engagement, l'innovation et la souplesse au lieu du jugement ou de la punition.
- L'accent est mis sur l'utilisation de l'apprentissage pour atteindre des résultats importants en matière de développement au lieu de sur une simple collecte de données.

3.2.3. Redéfinition du cadre du suivi-évaluation participatif à adopter par la Commission d'Appui à l'Obtention des Titres Fonciers CNAO-TF

A. Formulation des objectifs

L'objectif général est de contribuer à l'accès du plus grand nombre au titre foncier à travers la simplification de la procédure d'immatriculation et une réduction conséquente des coûts ainsi que les délais d'obtention du titre foncier.

Les attributions spécifiques et techniques proposées pour le système à mettre en place (en adéquation avec les textes en vigueur) sont les suivantes :

- Assurer le suivi des activités de la CNAO-TF ;
- Etablir des bases de données fiables informatisées pour gérer le système de suivi et d'évaluation des activités de la CNAO-TF (ce qui n'est pas le cas actuellement) ;
- Evaluer les changements (impacts) induits par les actions en vue de la prise de décision ;
 - Mener et /ou organiser les tâches spécifiques de suivi-évaluation : enquêtes de suivi et études diagnostiques ;

- Appuyer la mise en œuvre des décisions prises par la CNAO-TF par le Secrétariat permanent ;
- Suivre les indicateurs après concertation avec les différents responsables du projet.

B. Définition des résultats, des moyens et des activités

(1) *Au niveau des résultats il faut:*

- une base de données fiable pour l'amélioration du suivi des activités ;
- des données issues des enquêtes de terrain, de voisinages et des études ;
- les indicateurs de progrès et d'impacts sont disponibles pour mener à bien le suivi ;
- des statistiques sur le taux de réalisation des activités ou de consommation sont existantes ;

(2) *Au niveau des moyens, il s'agit entre autres :*

- des ressources matérielles, humaines et financières ;
- des ressources techniques visant la mise en œuvre des stratégies de dispositif de suivi-évaluation ;
- des ressources institutionnelles et organisationnelles ;
- l'implication effective des acteurs à tous les niveaux.

(3) *Au niveau des activités,*

Elles découleront des missions affectées à chaque acteur, impliqué dans le dispositif de suivi.

- planifier les réunions trimestrielles et effectuer des évaluations ;
- aider la commission dans la rédaction de budget programme

C. Sources d'information et méthodes à adoptées

Les sources d'information proviendront des rapports trimestriels, des rapports d'activités, des données d'enquêtes, des données statistiques, des missions de terrain et de la base de données.

D. Définition de l'équipe de suivi-évaluation participatif

L'équipe de suivi-évaluation devrait être composée de :

- un statisticien
- un planificateur

- un spécialiste de suivi- évaluation
- un informaticien
- un journaliste

E. Préparation du processus de suivi-évaluation participatif

Le dispositif serait mis en place en fonction des actions en cours et du processus de travail. Du coup, des indicateurs de suivi seront assignées à chaque partie prenante et un système d'échange de données favorisera d'avantage le dialogue.

Le dispositif est composé de la cellule de suivi et évaluation, des différentes cellules de tâches existantes et des autres parties prenantes (DDET/ANDF, CNNB, BERGEPO, AIF représentant les présumés propriétaires, mairies).

Au sein de chaque unité de cellule et des parties prenantes, existera un point focal qui serait chargé de nous renseigner ou de nous fournir les différentes données ou information collectées ou obtenir dans l'exécution de leur tâche.

Ce point focal se chargera de nous envoyer par semaine le point des différentes activités encourues. A la fin de chaque mois, une fiche de suivi de performance marquant le niveau d'exécution des taches où est censé être chaque acteur, lui est envoyée pour remplissage. A travers cette fiche la cellule ou la partie prenante indique le niveau d'exécution des tâches et les raisons expliquant l'atteinte ou non de certains résultats et les propositions formulées pour l'amélioration.

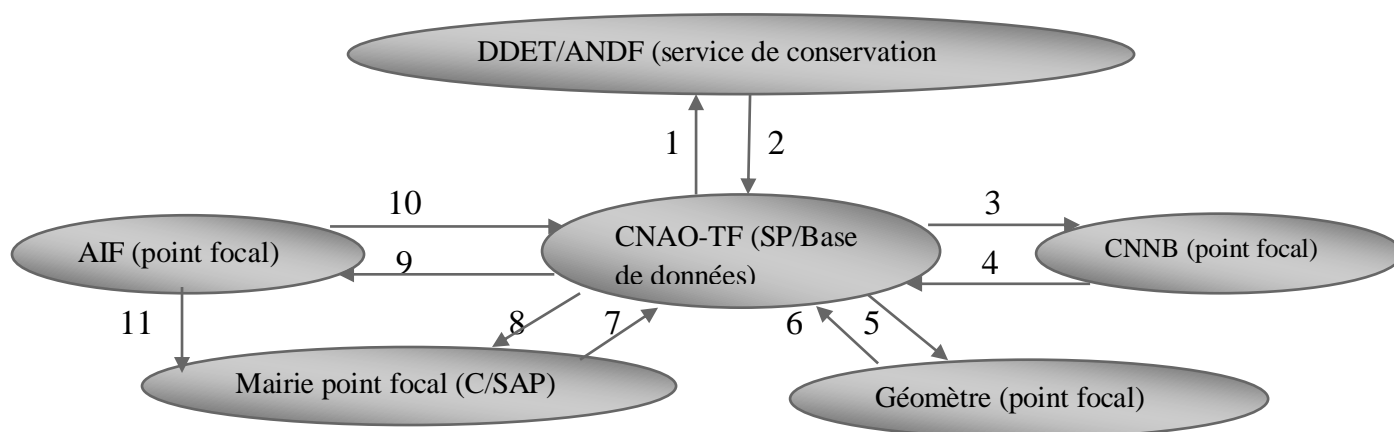


Schéma: Dispositif de Suivi-Evaluation du projet

Légende :

1- Envoie des dossiers conformes et régularisés pour la signature ; envoi des reprises d'apport pour la création des titres fonciers sur les périmètres constitués en AIF
2- Envoie des listes des titres prêts et signés
3- Envoie des actes collectés pour contrôle de la régularité des actes et la rédaction des procès verbaux de reprise d'apport
4- Envoie des procès verbaux de reprise d'apport et des dossiers contrôlés
5- Envoie des photocopies des actes collectés pour les levés topographiques ; envoi des dossiers techniques erronés.
6- Envoie des dossiers techniques élaborés et corrigés
7- Facilite et mobilise des acteurs à la base
8- Envoie de la liste des titres fonciers signés
9- Demande de collecte et de régularité des dossiers ; envoi de la liste des titres fonciers signés
10- Envoie des dossiers collectés et régularisés
11- Facilite et mobilise les acteurs à la base ; envoi des dossiers collectés et régularisés.

F. Identification des indicateurs les plus appropriés

Il s'agit ici de trois types d'indicateurs, à savoir,

-les **indicateurs de réalisation** permettent d'évaluer le niveau de réalisation des activités prévues dans le cadre d'un projet. Ils reflètent le succès connu à court terme ;

-les **indicateurs d'effet** donne une idée du niveau de succès à moyen terme et

-les **indicateurs d'impact** pour le long terme.

Dans ce dispositif nous traiterons ensemble ces deux premiers types d'indicateurs car les méthodes de collecte et d'analyse sont les mêmes.

Les indicateurs seront établis en fonction du plan de travail annuel (PTA) existant pour la conduite du projet, en l'occurrence le nombre de :

- rapport fournis par la cellule de suivi-évaluation l'an.

- sessions ou de réunions organisées par la cellule de suivi-évaluation.

- données disponibles pour effectuer une évaluation à mi- parcours.
- dossiers collectés pour complément d'informations.
- messages ou appels envoyés aux présumés propriétaires.
- dossiers régularisés et pour vérification des oppositions
- dossiers transmis à la DDET/ANDF pour montage de titres fonciers.
- dossiers validés des rattachements d'AIF
- procès verbal de reprise d'apport livrés, de dossiers régularisés et de dossiers enregistrés dans la base de données.

G. Droits et responsabilités de chaque partie prenante du processus de suivi-évaluation participatif

Chaque partie prenante prendra connaissance des objectifs assignés par la cellule de suivi-évaluation et s'y impliquera le meilleur que possible pour l'atteinte des résultats.

Les rapports finaux sont transmis aux acteurs afin que tous le monde soit au même niveau d'information. De même les approches de solution faces aux difficultés rencontrées dans l'exécution des tâches sont discutées avec les acteurs et ce sont eux qui proposent des solutions. Du coup la mise en œuvre des recommandations serait plus facile.

H. Exemples de tableau de suivi

(1). Tableau de suivi des réalisations physiques

Chaque composante devra produire mensuellement le tableau de suivi des réalisations physiques tel que présenté ci- dessous. Les informations produites par les composantes permettront de déterminer le niveau d'atteinte des résultats au niveau de la délégation.

Tableau N°11 : Tableau de suivi des réalisations physiques

Activités/tâches				Délai			Appréciation du SP/CNAO-TF
Prévues	Réalisées	Poids%	Taux (réalisation physique)	Prévu	Effectif	Ecart	

(2).Tableau de suivi des résultats financiers

Ce tableau permet de suivre les consommations des crédits en fonction des prévisions.

Tableau N°12 : Tableau de suivi des résultats financiers

Eléments composantes	Nature de dépense	Dotations budgétaires	Consommations cumulées			Taux global de consommation	Justification
			Prévues	effectives	taux		
Budget National	Personnel						
	Achats B&S						
	Total						
Partenaires	Personnel						
	Achats B&S						
	Total						

(3).Tableau des indicateurs de performance

Les indicateurs de réalisation d'une part et des données collectées à l'externe pour les indicateurs d'effet et d'impact d'autre part.

Tableau°13 : des indicateurs de performance

Nature de l'indicateur	Indicateurs de performance	Unité	Valeur de référence	Niveau de réalisation	écarts	Valeurs cibles	Observations
Indicateur d'impact							
Indicateur d'effet							
Indicateur de réalisation							

CONCLUSION GENERALE

Le suivi et l'évaluation sont parties intégrantes des procédures du projet. Ils permettent de savoir ce qu'a réalisé le projet et l'impact qu'il a eu. Ils doivent être considérés dès le départ comme des éléments pratiques essentiels du projet et comme tels, leur attribuer la place qui leur revient.

C'est pour attirer l'attention des acteurs-clés du projet accès au foncier notamment les membres de la commission et le gouvernement sur ce fait, que nous avons porté nos réflexions sur le thème : « *Problématique à la mise en place du système de suivi-évaluation à la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention des Titres Fonciers* ». Le problème général relatif à ce sujet est le renforcement du dispositif de suivi-évaluation. De ce problème, il en est résulté les problèmes spécifiques ci-après :

- . Faible capacité de suivi réel des activités
- Manque de communication entre les acteurs
- Long délai d'exécutions des activités

Les causes de chacun de ces problèmes ont été recherchées et identifiées.

La valeur et l'efficacité d'un système de suivi sont mesurées en fonction de trois critères, à savoir la disponibilité des données ou des informations souhaitées, la fiabilité des données ou des informations livrées et enfin la rapidité de livraison desdites données et informations souhaitées auprès des demandeurs. Ainsi l'insuffisance de collecte et de gestion des données provoque un retard dans la transmission des données. De plus il est déploré le caractère peu fiable des informations produites par les acteurs chargés de la collecte. Notre étude nous a permis également de constater l'insuffisance en ressources organisationnelles et financières de la Cellule de Suivi-Evaluation considérée comme la cheville ouvrière des activités de suivi-évaluation de la commission.

A l'issue de notre travail, des solutions ont été proposées pour éradiquer les causes réelles qui sont à la base des problèmes spécifiques ci-dessus énumérés afin d'améliorer l'efficacité dudit système. Ces solutions viendront en appui aux résultats de l'étude relative à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation participatif et l'élaboration d'un manuel technique de suivi-évaluation commanditée.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

JEAN-LOUIS G. MULLER, (2005) : « 100 questions pour comprendre et agir en management des projets », Edition AFNOR

VALLET G, (1997) : « Techniques de suivi des projets : Assurer les conditions d'achèvement d'un projet », Paris DUNOD, 187 pages

BAMBERGE R. M. (2004), « Suivi & Evaluation : Quelques outils, méthodes et approche », Banque Mondiale

Clark, J.R. (UNESCO, 1995), Manuel opérationnel de suivi et d'évaluation
Christopher P. et al, (OCDE 2006), L'évaluation environnementale stratégique,

DUFUMIER .M (1996), « Le suivi-évaluation », Paris

Shapiro J. (2002), « Le suivi et l'Évaluation »

II-MEMOIRES

Elfried Ferréol DOSSAVI-MESSY (2010) : Quel suivi-évaluation pour le Budget-Programme au Ministère des Transports et des Travaux Publics ?

DEGBEKO A. F. Richard (2007) : Contribution à l'efficacité du mécanisme de suivi-évaluation du Programme d'Investissement Publics (PIP)

BIAO Obafêmi C. A.(2011) :Essai de mise en place du système de suivi-évaluation dans les projets de développement : Cas de la mairie de Porto-Novo

BABA Rahimatou (2013) : Problématique de dynamisation de la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Croissance Economique Rurale (PACER)

Hervé FINGBE (2013) : Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programme inscrits au portefeuille du MICPME.

GBEGNITO G. A. Véronique (2013) : Contribution à l'amélioration du système de suivi des projets et programmes du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Bamikolé H.MOTCHO (2013) : problématique de suivi-évaluation des projets /programmes de développement dans la commune de SAKETE

SEIDOU OROU (2013) : contribution au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets /programmes de la mairie de DJOUGOU.

III-WEBOGRAPHIE

UQAM | International | Agence canadienne de développement international (ACDI)
http://www.international.uqam.ca/Pages/coop_inter_aide_pub_acdi.aspx

ACDI(2001) : Comment faire une évaluation participative

Sécurisation foncière urbaine - La Nouvelle Tribune :

<file:///G:/1841-securisation-fonciere-urbaie.htm>

Accès au foncier | Millennium Challenge Account BENIN

<file:///G:/foncier.htm>

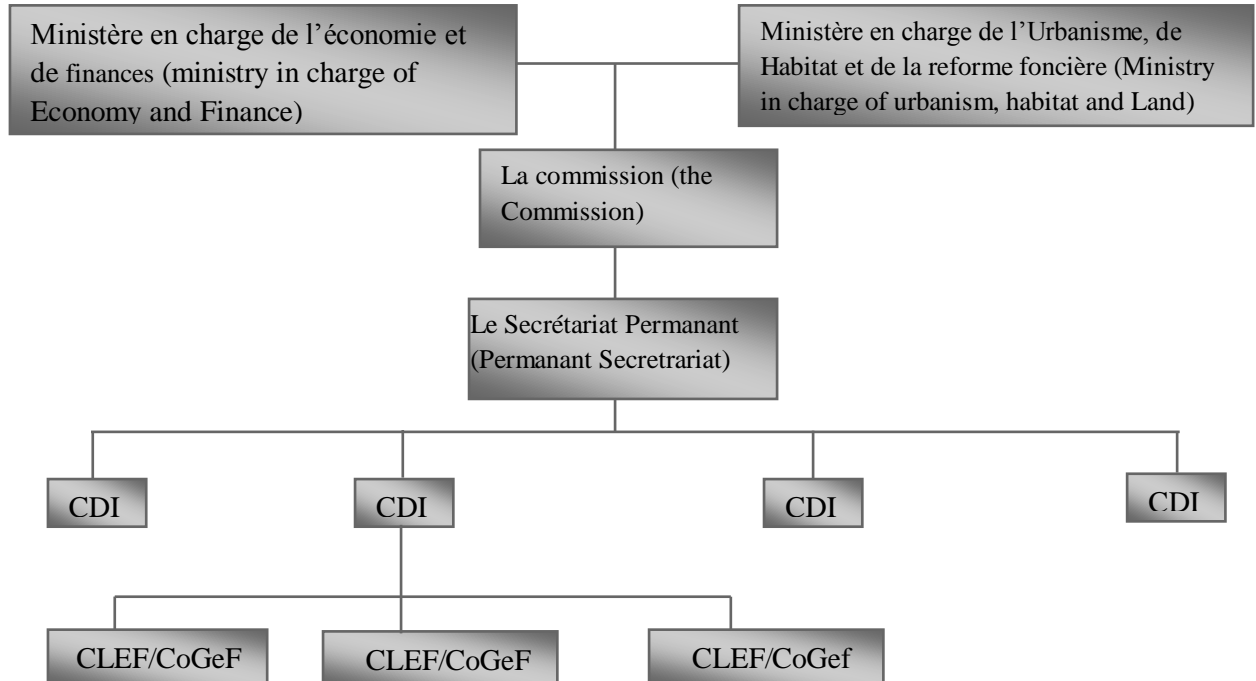
PNUD (2009) : Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axé sur le résultat et le développement

www.undp.org/eo/

Clark,J.R. (1995) :Coastal Zone Management Handbook,

www.unesco.org/csi/csinf.htm

ANNEXE1 : ORGANIGRAMME DE LA CNAO-TF ET



Explication

- 1- La commission Nationale est sous tutelle des deux ministères
- 2- Le Secrétariat Permanent est sous l'autorité de la Commission Nationale
- 3- Les CDI sont sous la supervision du Secrétariat Permanent
- 4- Les CLEF sont sous la tutelle des CDI

ANNEXE2 : Questionnaire (Agents d'appui)

Dans le but d'améliorer le système de suivi-évaluation des activités de la CNAO-TF, nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre aux préoccupations suivantes :

1) Existe-t-il un système de suivi – évaluation des activités au sein de la commission ?

Oui Non Peut-être

1-1 Si oui comment fonctionne t-il ?

.....
.....

1-2) Si non un système de suivi - évaluation est-il opportun pour les activités ?

Oui Non

2) Comment appréciez-vous le processus de délivrance de titres fonciers adopté par la CNAO-TF ?

Bon Assez-bon Mauvais

3) Comment appréciez-vous le fonctionnement courant des services impliqués dans la réalisation des activités de suivi-évaluations ?

Efficace Peu efficace lent

4) Comment appréciez-vous le suivi des dossiers des requérants ?

Bon moyen Mauvais

5) Quels sont les types de ressource qui créent actuellement de problèmes au système de suivi des activités de la commission ?

- Humaines Oui Non

-Financières Oui Non

-Matérielles Oui Non

-Organisationnelles Oui Non

6) Quel avis portez-vous sur l'implication des parties prenantes au système de suivi ?

- | | | | | | | |
|----------------------|-------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| -DDET | Bonne | <input type="checkbox"/> | Acceptable | <input type="checkbox"/> | Mauvais | <input type="checkbox"/> |
| -CNNB | Bonne | <input type="checkbox"/> | Acceptable | <input type="checkbox"/> | Mauvais | <input type="checkbox"/> |
| -Bergepo et associés | Bonne | <input type="checkbox"/> | Acceptable | <input type="checkbox"/> | Mauvais | <input type="checkbox"/> |

7) Quelles sont les raisons qui ne favorisent pas actuellement une bonne implication des acteurs ?

- Accès difficile à la base de données Oui Non
- Manque d'engagement des parties prenantes Oui Non
- Conflits d'intérêts entre certains acteurs et la commission Oui Non
- Autres à préciser

8) Quelles sont les raisons de la lenteur constatée dans l'exécution de certaines activités de la commission ?

- L'absence d'un système intégré de collecte et de gestion de données Oui Non
- Absence d'un plan de formation continue des agents des points focaux Oui Non
- Absence de motivation Oui Non
- Problèmes organisationnels liés au processus Oui Non
- autres à préciser.....

9) Pouvez-vous formuler quelques recommandations pour :

- Rendre opérationnel le système de suivi-évaluation des activités ?
-
-

- Impliquer d'avantage les différents acteurs ?
-
-

- Corriger la lenteur constatée dans l'exécution des activités ?
-

ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation sur le thème « problématique du suivi-évaluation des projets /programmes de développement au Bénin : cas du projet accès au foncier », nous sollicitons votre apport pour mieux comprendre certains aspects à développer dans notre étude.

- 1) Que pensez- vous de la nouvelle procédure utilisée pour le montage de titres fonciers ?
- 2) Pouvez –vous nous dire quelques avantages et difficultés de cette nouvelle procédure ?
- 3) Que pensez-vous du niveau d'implication des différents acteurs du projet ?
- 4) Quelles sont selon vous les problèmes qui freinent l'atteinte des objectifs du projet ?
- 5) Par rapport au traitement des dossiers, quelles difficultés notez-vous ?
- 6) Dans le cadre du suivi-évaluation des activités de la commission, quelles difficultés rencontrez-vous

ANNEXE5 : Présentation du corpus

Notre guide d'entretien a été réalisé grâce au Secrétariat Permanent de la CNAO-TF et le Directeur des Domaines, de l'Enregistrement et du Timbre.

Notre corpus expose les points de vue des différents responsables interrogés.

D'après le Secrétaire Permanent, la commission a été mise en place pour faciliter l'obtention des titres fonciers. Le titre foncier est régi selon la loi n°65-25 du 14 Août 1965 portant organisation du régime de la propriété foncière au Bénin(Dahomey).

La procédure classique utilisée pour le montage de titres fonciers ne permet pas de faire bénéficier un grand nombre d'individus et surtout dans les mêmes conditions d'opération.

Face à cela une procédure plus allégée a été adoptée afin de faire bénéficier un nombre important de personnes à la fois.

Ainsi selon le Secrétaire Permanent ont bien fait, ceux qui ont eu l'initiative de penser à un tel projet vue qu'elle permet de résoudre un énorme problème foncier et crée aussi de la richesse.

Quant au Directeur des Domaines, selon lui cette procédure ne facilite pas grande chose dans le délai d'obtention du titre foncier, c'est vrai que des étapes telles que le paiement des frais d'enregistrement des parcelles sont exclus, l'affichage au tribunal et autres ne sont pas pris en considération mais elle crée en aval des difficultés à gérer.

La procédure ayant démarré depuis 2001 avec une phase pilote, connaît aujourd'hui une nouvelle expérience avec la Commission Nationale d'Appui à l'Obtention de Titre Foncier (CNAO-TF), mais la procédure en elle-même est une procédure simplifiée, donc une simplification pouvant entraîner des risques ce qui demande de prévoir des dispositifs pour la gestion de ces risques.

La procédure classique se présente comme suit :

- Achat de la parcelle
- Affirmation de la parcelle à la mairie
- Enregistrement au domaine

- Levé parcellaire
- Si la parcelle n'est pas sur TF de l'Etat, fournir un acte administratif
- Permis d'habiter
- Réquisition
- Provision (somme déposée lors du dépôt de demande de titre foncier)
- Journal officiel
- Affichage des placards au tribunal ou à la mairie
- Bornage contradictoire

Le dispositif est assez long et contraignant ainsi que le coût. La différence entre la procédure simplifiée est que dans un premier temps au niveau de la procédure simplifiée, les opérations sont subventionnées dans son ensemble.

Il s'agit ici d'un processus incluant plusieurs acteurs dont les prestations sont prises en compte par le bailleur de fonds. Le bénéficiaire ne payera que 25000 francs pour le retrait de son TF.

Soulignons que les enregistrements des parcelles constituent des pertes pour l'Etat qui consent pour la procédure.

L'un des avantages de la procédure simplifiée est que les enregistrements des parcelles sont effectués gratuitement et les questions liées au journal officiel et au placard sont éliminées.

Les inconvénients liés à la procédure se résume au fait que lorsqu'il s'agit d'un travail de masse, la rigueur consentir n'est plus le même que pour la procédure classique et ceci en terme d'éléments constitutifs.

Le manager à cet effet propose que des mesures soient prises afin d'éviter les situations difficiles, de plus chaque acteur devra jouer convenablement son rôle.

S'agissant du processus, le Secrétaire Permanent précise que le dispositif en terme de processus est réel, donc selon lui il a espoir même s'il y a des problèmes d'ordre institutionnels et organisationnels ce que partagent aussi le DDET/ANDF.

Quant à l'implication parties prenantes, la CNAO-TF, structure qui organise les activités de transformation des actes de présomption en Titre

Foncier, responsable au premier rang ne dispose pas des pouvoir de signature de Titre Foncier. La CNAO-TF est là pour mettre en orchestre tout les acteurs.

Face à cette question , le DDET/ANDF pense que son équipe fait de son mieux pour l'atteinte des objectifs ;bien que sa direction ait des prérogatives autres que celles de la CNAO-TF , elle ne saurait quoi faire à moins que les acteurs soient d'avantage intéressés et qu'un personnel réel soit disponible pour davantage l'accompagner.

On note aussi la prise d'initiative de part la commission de vouloir travailler avec les acteurs locaux à la base. La commission intervient dans le processus de façon ponctuel et continu avec le suivi des différents acteurs.

L'atteinte des résultats assignés par la CNAO-TF au projet reste mitigée car on ne peut pas se voiler la face aujourd'hui ; les objectifs sont loin d'être atteints et beaucoup de chose l'expliquent.

Comme raisons freinant l'atteinte des objectifs nous pouvons citer :

- Les réformes observées à des étapes du projet et impliquant des changements qui devraient prendre en compte les intérêts des uns et des autres
- L'existence de quelques points d'ombre au niveau des dossiers des AIF
- La forte envergure du projet.

Par rapport au traitement des dossiers, la CNAO-TF connaît des difficultés de diverses natures. Il s'agit entre autres :

- Information foncière : Un outil mal organisé au niveau local avec des lotissements ouverts pendant des lustres et sans suite dans le vrai sens du terme ce qui crée des problèmes d'urbanisation.
- Les présumés propriétaires ne disposant pas des documents authentifiés après l'achat
- Les dossiers retournés aux notaires pour des régularisations
- Niveau d'information au niveau des acteurs ne sont pas parfois le même
- Des sacrifices consentis au niveau des acteurs à la hauteur des tâches assignées ce qui est aussi de nature à ne pas trop motiver.

Le directeur des domaines pense que les difficultés rencontrées proviennent tout d'abord de l'organisation liée à la collecte des dossiers, de plus les populations ne sont pas clairement renseignées sur les dossiers à fournir, tout ceci freine la bonne exécution des activités.

Dans une perspective d'appréhension des difficultés, le manager pense qu'au fur et à mesure que la réforme prendra forme, ils détailleront davantage le processus avec l'ensemble des acteurs. Il reconnaît qu'il y a encore du travail à faire. A cela, chaque acteur devra jouer convenablement son rôle ; de plus la question de suivi au niveau des acteurs se pose aussi à cause des questions de moyens. Nous constatons que la majorité des problèmes se trouve à la base (les communes) et vue que le projet n'ayant pas les compétences de les régler, le ministère de la décentralisation à travers le système de gouvernance locale échangera avec les communes afin de les appuyer davantage pour la résolution des problèmes au niveau des territoires. Au niveau de la CNAO-TF et de la DDET, les problèmes observés sont beaucoup plus humains et financiers. Aussi au niveau de la conservation, si la signature doit être attribuée qu'à une seule personne sur toute l'étendue du territoire, il se pose donc un problème de loi pour y pallier. A tout ceci se pose encore le problème de motivation des acteurs, de conflit entre les dossiers des communes et la procédure classique.

Que dise alors le système de suivi-évaluation des activités de la commission ?

Dans un premier temps, il a exposé les membres de la CNAO-TF composés des fonctionnaires de l'administration publique, du secrétaire permanent dont un secrétaire permanent ; d'un juriste foncier ; un urbaniste ; un géomètre et une archiviste.

Le manager affirme que la commission ne dispose pas de cellule de suivi-évaluation bien qu'elle devrait être une cellule à part entière même si la structure dispose d'un dispositif organisationnel de suivi. Donc il croît qu'il à problème à ce niveau. La commission est une structure avec des commissions déconcentrées. Les CDI (Commission Départementale d'Immatriculation) avec

leurs directeurs départementaux n'ayant pas le temps matériel pour les actions de la commission et les CD (Commission Départementale) qui sont les structures pérenne en temps normal pour accompagner le processus à la base et qui ne sont pas encore fonctionnels.

La CNAO-TF en réalité ne dispose pas d'un dispositif conventionnel de suivi-évaluation. Elle fonctionne sur la base des rapports d'activités ; des sessions trimestriels ; des fiches de présence et une base de données renseignant sur les principaux dossiers des requérants ou présumés propriétaires.

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....ii

REMERCIEMENT.....iii

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....iv

LISTE DES TABLEAUX.....v

LISTEDES GRAPHIQUES.....vi

RESUME.....vii

SOMMAIRE.....ix

INTRODUCTION GENERALE.....1

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....3

1.1. Cadre institutionnel.....3

1.1.1. Historique et objectifs de la CNAO-TF3

 A. Historique de la CNAO-TF3

 B. Objectifs.....4

 C. Missions, organisations et fonctionnement5

 (1). *Missions*.....5

 (2). *Organisation et Fonctionnement*.....5

1.1.2. Etat des lieux.....7

 A. Etat des lieux des lois portant code foncier et domanial en république du Bénin.....7

 B. Etat des lieux du suivi et évaluation.....11

 C. Difficultés au sein de la structure.....12

1.1.3. Regroupement des problèmes en centres d'intérêts et justification du choix de thème.....15

 A. Les forces et faiblesses du système de suivi évaluation.....15

 B. Les opportunités et menaces de la structure.....16

 C. Regroupement des problèmes en centres d'intérêts.....16

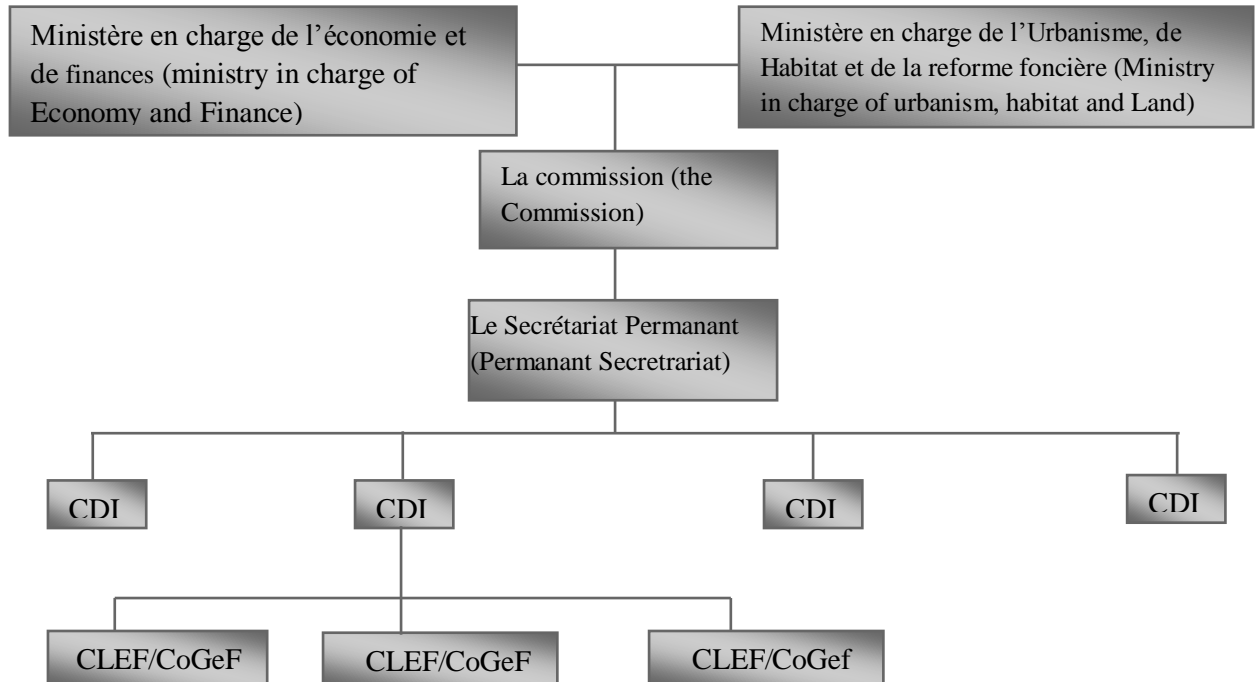
 D. Justification et formulation du sujet.....18

1.2. Cadre théorique, cadre conceptuel et approche méthodologique de l'étude.....	19
1.2.1. Problématique.....	19
1.2.2. objectifs et hypothèses de l'étude.....	21
A. Objectifs.....	21
B. hypothèses.....	22
C. Tableau de bord de l'étude.....	23
1.2.3. Méthodologie et revue de littérature.....	24
A. Revue de littérature.....	24
(1). <i>Définition de quelques concepts</i>	24
(2). <i>Approche empirique</i>	25
B. Méthodologie.....	37
(1). <i>Collecte de données</i>	37
(2). <i>Echantillonnage</i>	38
(3). <i>traitement et analyse des données</i>	39
4) <i>Validité des hypothèses</i>	39
CHAPITRE 2 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES.....	40
2.1. Présentation des résultats.....	40
2.1.1. Du suivi et ses causes	40
2.1.2. Présentation des résultats relatifs à l'accès difficile à la base des données et l'insuffisance de communication entre les acteurs	42
2.1.3. Présentation des résultats relatifs à l'absence d'un système intégré de collecte et de gestion des données et la longue durée d'exécution de certaines activités de la commission.....	44
2.2. Analyse des résultats et vérification des hypothèses.....	45

2.2.1. Analyse des résultats et vérification de l'hypothèse 1.....	45
2.2.2. Analyse des résultats et vérification de l'hypothèse 2.....	46
2.2.3. Analyse des résultats et vérification de l'hypothèse 3.....	46
CHAPITRE 3 : SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.....	47
3.1. Suggestion.....	47
3.1.1. Approche de solution par rapport au problème de faible capacité de Suivi réel des activités de la commission.....	47
3.1.2. Suggestions relatives au problème de communication entre les Acteur.....	48
3.1.3. Suggestions relatives au problème de long délai d'exécution des activités de la commission.....	48
3.2. Les Recommandation.....	48
3.2.1. Présentation du dispositif et le but de suivi-évaluation participatif	49
<i>A. Présentation du dispositif.....</i>	<i>49</i>
<i>B. But du suivi-évaluation participatif.....</i>	<i>49</i>
3.2.2. Caractéristiques principales du suivi-évaluation participatif.....	49
3.2.3. Redéfinition du cadre du suivi-évaluation participatif à adopter par la Commission d'Appui à l'Obtention des Titres Fonciers CNAO-TF.....	50
<i>A. Formulation des objectifs</i>	<i>50</i>
<i>B. Définition des résultats, des moyens et des activités.....</i>	<i>51</i>
<i>C. Sources d'information et méthodes à adoptées.....</i>	<i>51</i>
<i>D. Définition de l'équipe de suivi-évaluation participatif</i>	<i>52</i>
<i>E. Préparation du processus de suivi-évaluation participatif.....</i>	<i>52</i>
<i>F. Identification des indicateurs les plus appropriés.....</i>	<i>53</i>
<i>G. Droits et responsabilités de chaque partie prenante du processus de suivi-évaluation participatif.....</i>	<i>54</i>
<i>H. Exemples de tableau de suivi</i>	<i>54</i>
(1).Tableau de suivi des réalisations physiques.....	54
(2).Tableau de suivi des résultats financiers.....	55

(3).Tableau des indicateurs de performance.....	56
CONCLUSION GENERALE.....	57
BIBLIOGRAPHIE.....	58
ANNEXES.....	60
TABLE DES MATIERES.....	70

ANNEXE1 : ORGANIGRAMME DE LA CNAO-TF ET



Explication

- 1- La commission Nationale est sous tutelle des deux ministères
- 2- Le Secrétariat Permanent est sous l'autorité de la Commission Nationale
- 3- Les CDI sont sous la supervision du Secrétariat Permanent
- 4- Les CLEF sont sous la tutelle des CDI

ANNEXE2 : Questionnaire (Agents d'appui)

Dans le but d'améliorer le système de suivi-évaluation des activités de la CNAO-TF, nous vous prions de bien vouloir nous aider à répondre aux préoccupations suivantes :

1) Existe-t-il un système de suivi – évaluation des activités au sein de la commission ?

Oui Non Peut-être

1-1 Si oui comment fonctionne t-il ?

.....
.....

1-2) Si non un système de suivi - évaluation est-il opportun pour les activités ?

Oui Non

2) Comment appréciez-vous le processus de délivrance de titres fonciers adopté par la CNAO-TF ?

Bon Assez-bon Mauvais

3) Comment appréciez-vous le fonctionnement courant des services impliqués dans la réalisation des activités de suivi-évaluations ?

Efficace Peu efficace lent

4) Comment appréciez-vous le suivi des dossiers des requérants ?

Bon moyen Mauvais

5) Quels sont les types de ressource qui créent actuellement de problèmes au système de suivi des activités de la commission ?

- Humaines Oui Non

-Financières Oui Non

-Matérielles Oui Non

-Organisationnelles Oui Non

6) Quel avis portez-vous sur l'implication des parties prenantes au système de suivi ?

- | | | | | | | |
|----------------------|-------|--------------------------|------------|--------------------------|---------|--------------------------|
| -DDET | Bonne | <input type="checkbox"/> | Acceptable | <input type="checkbox"/> | Mauvais | <input type="checkbox"/> |
| -CNNB | Bonne | <input type="checkbox"/> | Acceptable | <input type="checkbox"/> | Mauvais | <input type="checkbox"/> |
| -Bergepo et associés | Bonne | <input type="checkbox"/> | Acceptable | <input type="checkbox"/> | Mauvais | <input type="checkbox"/> |

7) Quelles sont les raisons qui ne favorisent pas actuellement une bonne implication des acteurs ?

- | | | | | |
|--|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| -Accès difficile à la base de données | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| - Manque d'engagement des parties prenantes | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| -Conflits d'intérêts entre certains acteurs et la commission | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| -Autres à préciser | | | | |

8) Quelles sont les raisons de la lenteur constatée dans l'exécution de certaines activités de la commission ?

- | | | | | |
|---|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| -L'absence d'un système intégré de collecte et de gestion de données | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| -Absence d'un plan de formation continue des agents des points focaux | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| -Absence de motivation | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| -Problèmes organisationnels liés au processus | Oui | <input type="checkbox"/> | Non | <input type="checkbox"/> |
| -autres à préciser..... | | | | |

9) Pouvez-vous formuler quelques recommandations pour :

- Rendre opérationnel le système de suivi-évaluation des activités ?
-
-

- Impliquer d'avantage les différents acteurs ?
-
-

- Corriger la lenteur constatée dans l'exécution des activités ?
-

ANNEXE 3 : Questionnaire (requérants)

Dans le cadre d'une recherche sur l'amélioration du système de suivi-évaluation des activités de la commission nationale chargée de délivrer les titres fonciers TF, une série de questionnaires est soumise à votre attention. Merci de bien vouloir nous aider à répondre à ces différentes préoccupations. Nous vous remercions d'avance pour votre disponibilité.

- 1) Quel est votre sexe ? Masculin Féminin
- 2) Quelle fonction ou activité exercez-vous ?.....
- 3) Sur quel périmètre (ville) se trouve votre parcelle ?.....
- 4) Avez-vous connaissance des différentes étapes du processus d'obtention de titre foncier ? Oui Non
- 5) Avez-vous jamais demandé avoir votre TF ? Oui Non
- 6) A quelle étape êtes- vous dans le processus et depuis quand avez-vous déposé votre dossier?.....
- 7) Quel est le système mise en place pour le suivi de votre dossier :
Appels téléphoniques passages réguliers sms affichage
- 8) Comment appréciez- vous le système de suivi de votre dossier :
Bon moyen mauvais
- 9) Quelles suggestions avez- vous à faire pour une délivrance plus rapide de titre foncier ?
.....
.....
.....

ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation sur le thème « problématique du suivi-évaluation des projets /programmes de développement au Bénin : cas du projet accès au foncier », nous sollicitons votre apport pour mieux comprendre certains aspects à développer dans notre étude.

- 1) Que pensez- vous de la nouvelle procédure utilisée pour le montage de titres fonciers ?
- 2) Pouvez –vous nous dire quelques avantages et difficultés de cette nouvelle procédure ?
- 3) Que pensez-vous du niveau d'implication des différents acteurs du projet ?
- 4) Quelles sont selon vous les problèmes qui freinent l'atteinte des objectifs du projet ?
- 5) Par rapport au traitement des dossiers, quelles difficultés notez-vous ?
- 6) Dans le cadre du suivi-évaluation des activités de la commission, quelles difficultés rencontrez-vous ?