



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



ÉCOLE NATIONALE D'ÉCONOMIE APPLIQUÉE ET DE
MANAGEMENT (ENEAM)



Option : Economie Appliquée

Filière: Planification et Gestion de Projets

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du Diplôme d'Ingénieur en Planification et Gestion des Projets

THEME :

ANALYSE DU DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE SUIVI DU
PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PUBLICS AU BENIN

PRESENTE ET SOUTENU PAR :

Modeste Tolérant AKOTOSSODE

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE

Mr Ignace ALLAGNON
Directeur Général du Suivi des Projets
et Programmes

MAITRE DE MEMOIRE

Dr Bernard AHOU
Professeur à l'ENEAM

Année académique 2013-2014

**« L'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans ce document.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »**

DEDICACE

- ❖ A ma mère pour tes peines et souffrances et surtout pour l'amour que tu portes à tes enfants.
- ❖ A mon père pour son soutien moral, matériel et financier.
- ❖ A mes frères et sœurs, cousins et cousines pour vos conseils et soutiens
- ❖ A tous mes collègues et à tous ceux qui me sont chers.

REMERCIEMENTS

Nous remercions tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire qui, nous l'espérons, apportera des éléments nouveaux afin de renforcer d'avantage le dispositif institutionnel de suivi du Programme d'Investissements Publics au Bénin.

Nos remerciements vont d'une part, à notre maître de mémoire Docteur Bernard AHOU pour son sens de l'encadrement, son soutien et ses conseils et d'autre part, au corps enseignant de l'ENEAM en général pour notre formation et à notre maître de stage Monsieur Ignace ALLAGNON pour son sens de l'encadrement et surtout sa volonté de transmettre son savoir.

Nous témoignons également notre gratitude à Madame Bignon BATONON, pour son soutien et ses conseils.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

Sigles	Significations
ACMERP	: Appui-Conseil Macro-Economique pour la Réduction de la Pauvreté
BID	: Banque Islamique de Développement
BAD	: Banque Africaine de Développement
BGE	: Budget Général de l'Etat
B-P	: Budget-Programme
CAA	: Caisse Autonome d'Amortissement
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CAD	: Conférence Administrative Départementale
CaR-GBAR	: Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats
CASPPP	: Cellule d'Analyse et de Synthèse des Performances des Projets et Programmes
CCDA	: Cellule de Coordination de l'Aide au Développement
CDMT	: Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CGP	: Comité de Gestion des Programmes
CPRB	: Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
CSPEF	: Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers
DD Sectorielles	: Directions Départementales Sectorielles
DGAE	: Direction Générale des Affaires Economiques
DGB	: Direction Générale du Budget
DGIFD	: Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement
DGPD	: Direction Générale des Politiques de Développement
DGSPP	: Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
DGTCP	: Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique

DPIP	: Direction de la Programmation des Investissements Publics
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
GIZ	: Coopération Technique Allemande
MAEP	: Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
MCAAT	: Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme
MCRI	: Ministère Chargé des Relations avec les Institutions
MDAEP	: Ministère de Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective
MEF	: Ministère de l'Economie et des Finances
MICPME	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
MRAI	: Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle
MS	: Ministère de la Santé
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OSD	: Orientation Stratégique pour le Développement
PAI	: Plan Annuel d'Investissement
PAP	: Programme d'Action Prioritaire
PCC	: Plan de Consommation des Crédits
PDC	: Plan de Développement Communal
PIP	: Programme d'Investissement Publics
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPBS	: Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi
PPM	: Plan de Passation des Marchés
PTA	: Plan de Travail Annuel
SCRP	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SADC	: Schéma Directeur d'Aménagement Communal
SHISEPIP	: Système Harmonisé et Intégré de Suivi-Evaluation des

Projets d'Investissement Publics

SIAPIP	:	Système Intégré d'Analyse et de Programmation des Investissements Publics
SIGFIP	:	Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
TBI	:	Tableau de Bord des Indicateurs
TBS-PAP	:	Tableau de Bord de Suivi du Programme d'Actions Prioritaires
TEF	:	Taux d'Exécution Financière
TEP	:	Taux d'Exécution Physique
UGP	:	Unité de Gestion des Projets
UE	:	Union Européenne
USAID	:	US Agency for International Development

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau N°1 : synthèse des problèmes **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°2 : Tableau de Bord de l'Etude **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°3 : Echantillonnage pour la vérification des hypothèses **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°4 : Tableau de fréquence relatif au manque de personnel pour l'édition des rapports **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N° 5 Tableau de fréquence relatif à la maîtrise des différents produits du dispositif de suivi du PIP **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°6 : Tableau de fréquence relatif à la maîtrise de la saisie des informations dans la base de données du PIP **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°7 : Tableau de fréquence relatif au manque d'information sur le calendrier d'acheminement des produits **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°8 : Tableau de fréquence relatif au degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°9 : Tableau synthétique du retard considérable dans la production des rapports du PIP **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°10 : Tableau de fréquence relatif à la dissémination du guide de suivi du PIP dans tous les ministères et institutions de l'Etat. **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°11 : Tableau de fréquence relatif à la formation des cadres de la chaîne PPBS sur l'importance de ce document **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°12 : Tableau de fréquence relatif à l'appréciation de la qualité des rapports..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°13 : Tableau de fréquence relatif à l'efficacité du mécanisme de circulation des informations..... **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°14 : Tableau synthétique de l'importance du guide de suivi du PIP dans les Ministères et Institutions de l'Etat **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°15 : Délai d'acheminement des produits de l'UGP . **Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°16: Délai d'acheminement des produits de la Mairie.....**Erreur ! Signet non défini.**
- Tableau N°17 : Délai d'acheminement des Directions Départementales sectorielles **Erreur ! Signet non défini.**

Tableau N°18: Délai d'acheminement des produits des DDPD **Erreur ! Signet non défini.**

Tableau N°19: Délai d'acheminement des produits des DPP.... **Erreur ! Signet non défini.**

Tableau N°20: Délai d'acheminement des produits de la DGSP...**Erreur ! Signet non défini.**

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : Triangle de GREC..... **Erreur ! Signet non défini.**

Figure N°2 : Etapes et résultats du cycle de gestion de développement au Bénin
..... **Erreur ! Signet non défini.**

Figure N°3 : Etapes et résultats du cycle de gestion du développement au niveau
communal..... **Erreur ! Signet non défini.**

RESUME

Pour répondre aux exigences de plus en plus croissantes des citoyens béninois, le Gouvernement consent des efforts significatifs en vue d'améliorer la prise de décision. Dans ce cadre le Ministère de Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective s'emploie à améliorer constamment la qualité de ses produits et services. Les rapports d'avancement du Programme d'Investissements Publics (PIP) constituent un important outil de reddition de compte et de prise de décision et se positionnent au niveau national comme une référence en matière de suivi physique, budgétaire et du suivi des indicateurs de performance.

Mais face aux exigences de plus en plus prononcées en matière de développement et à la rareté des ressources tant intérieures qu'extérieures, le rôle dévolu au suivi et à l'évaluation du PIP aux niveaux national, sectoriel, déconcentré et local reste et demeure une préoccupation cruciale. Donc, il est important de mettre à la disposition des acteurs de la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi (PPBS) un document pédagogique qui spécifie leurs responsabilités ainsi que les outils et le mécanisme par lequel ils doivent rendre disponible ses produits. C'est l'objet de la présente étude. Dans ce cadre, nous nous sommes décidés de centrer notre réflexion sur le thème : « ANALYSE DU DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE SUIVI DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENT PUBLICS AU BENIN ».

L'objectif général de l'étude est de contribuer à un meilleur processus de suivi-évaluation du PIP au Bénin.

La réalisation de cette étude passe par l'atteinte des objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les facteurs explicatifs du retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP ;
- Vulgariser le guide de suivi du PIP à tous les acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les niveaux.

Pour atteindre ces objectifs, les hypothèses de recherche ont été formulées :

H₁ : Plus de la moitié des acteurs de la chaîne PPBS accusent de retard dans la transmission des rapports d'avancement du PIP ;

H₂ : Le guide de suivi du PIP est un outil efficace pour améliorer le niveau des acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les niveaux.

Pour aborder de façon efficiente l'étude, l'approche méthodologique de recherche adoptée a consisté en trois points :

- La mobilisation des données ;
- Le traitement et l'analyse des données ;
- La vérification des hypothèses.

Pour chaque hypothèse, nous allons procéder selon les étapes suivantes :

- la formulation mathématique de l'hypothèse ;
- la prise de décision de validation ou d'invalidation de l'hypothèse.

Après vérification des hypothèses, les résultats obtenus ont permis de faire des recommandations et de proposer des stratégies pour la mise en œuvre efficace et efficiente du dispositif de suivi du PIP.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE I	Erreur ! Signet non défini.
CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE	Erreur ! Signet non défini.
1.1 CADRE INSTITUTIONNEL	Erreur ! Signet non défini.
1.2 CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE II	Erreur ! Signet non défini.
PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Présentation des résultats	Erreur ! Signet non défini.
2.2 Analyse des résultats et vérification des hypothèses	Erreur ! Signet non défini.
CHAPITRE III	Erreur ! Signet non défini.
SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS	Erreur ! Signet non défini.
3.1 SUGGESTIONS	Erreur ! Signet non défini.
3.2 RECOMMANDATIONS	Erreur ! Signet non défini.
CONCLUSION	Erreur ! Signet non défini.
BIBLIOGRAPHIE	Erreur ! Signet non défini.

INTRODUCTION

Dans un contexte où la bonne gouvernance s'impose, les systèmes de suivi évaluations de la mise en œuvre des stratégies et des Programmes d'Investissement Publics sont devenus une priorité. La déclaration de Paris souligne l'importance de développer des systèmes de suivi évaluation pour accroître l'efficacité de l'aide publique au Développement. En effet, le suivi et l'évaluation permettent d'assurer la rationalité des dépenses publiques et d'améliorer in fine le bien-être des citoyens.

Depuis plusieurs décennies, d'importants efforts sont déployés par les Gouvernements béninois à travers le Ministère en charge du Développement pour améliorer la qualité, le suivi et l'évaluation du PIP. Il s'agit entre autre de la production des rapports sur le portefeuille des projets de développement, la détermination du Taux d'Exécution Physique (TEP), l'édition du Tableau de Bord de Suivi du Programme d'Actions Prioritaires (TBS-PAP), etc.

Mais malgré ces efforts, d'importants défis restent à relever par ce département ministériel à travers la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSP). Au nombre de ceux-ci, on peut citer l'harmonisation et la vulgarisation des outils méthodologiques de suivi de l'exécution des projets et programmes.

Dans ce cadre, la DGSP, avec l'appui de la coopération Technique Allemande (GIZ), a élaboré et mis à la disposition des différents acteurs, la méthodologie harmonisée de calcul du Taux d'Exécution Physique.

A l'instar de cette démarche qui a été développée, il apparaît nécessaire de mettre à la disposition de tous les acteurs de la chaîne planification, programmation, budgétisation et Suivi (PPBS), un guide de suivi du PIP. Ce document est un support technique harmonisé pour améliorer le suivi du PIP, sa performance et partant la qualité des différents rapports élaborés dans ce cadre.

Le guide de suivi du PIP ambitionne de mettre à la disposition des utilisateurs (Ministères/institutions, organismes publics, mairies etc.), des outils simples, des méthodes et des mécanismes appropriés aux fins d'améliorer les prises de décisions aux niveaux national, sectoriel, déconcentré et local. De plus, il clarifie les rôles et responsabilités de chaque acteur en fonction du niveau auquel ce dernier se trouve dans le dispositif de suivi et d'évaluation des projets et programmes de développement.

Toutefois, le dispositif institutionnel du système de suivi du PIP, ainsi que la maîtrise des différents outils y afférents ne sont pas sans difficultés. Pour ce faire, il est opportun de procéder à une analyse du dispositif institutionnel du système de suivi du PIP au Bénin, de dégager les difficultés rencontrées afin de proposer des recommandations pour améliorer ce dispositif.

Pour mener à bien cette évaluation, le développement du thème est fait suivant trois chapitres :

- Le premier présente le cadre institutionnel et théorique de l'étude ;
- Le second présente et analyse les résultats et
- Le troisième aborde les suggestions et les recommandations.

CHAPITRE I

**CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE
L'ETUDE**

Il s'agit, ici, de décrire le cadre général ayant servi de base à la conduite de nos recherches. Plus explicitement, nous présenterons la DGSP avec un accent particulier sur les différents niveaux du dispositif institutionnel de suivi du PIP au Bénin et la cellule de suivi-évaluation au Bénin.

Les différentes observations faites au cours de notre stage ainsi que les travaux effectués seront également exposés.

1.1 CADRE INSTITUTIONNEL

1.1.1 Présentation de la DGSP

1.1.1.1 Organisation générale

Pour répondre aux exigences de plus en plus croissantes des citoyens béninois, le Gouvernement consent des efforts significatifs en vue d'améliorer la prise de décision. Dans ce cadre, il est nécessaire de mettre en place une structure flexible capable d'assurer la remontée des informations afin de permettre une fonction de suivi-évaluation consolidée. Ainsi il a été mis en place au MDAEP une Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes (DGSP) selon l'arrêté n°2013/077/MDAEP/DC/SGM/SA du 24 juin 2013. Cette dernière est chargée de coordonner la mise en œuvre de tous les projets dans les ministères et Institutions de l'Etat, de suivre l'exécution des projets de développement et d'assurer l'évaluation de leur efficacité, de leur efficience et de leur pertinence.

Elle fonctionne suivant un organigramme comportant :

- un Secrétariat Particulier qui se charge des activités telles que la réception des visiteurs, l'établissement du courrier et son expédition et autres tâches administratives ;
- un Service Administratif et Financier qui assure la gestion du personnel et du matériel et des fournitures de bureau, l'évaluation des besoins en équipements, en matériel et en personnel. Il élabore le projet de budget de la direction et suit son exécution ;
- une Cellule d'Analyse et de Synthèse des Performances des Projets et Programmes (CASPPP) qui entre autres, se charge de concevoir et développer les progiciels de suivi, d'évaluation et d'analyse des projets et

budgets/programmes, de coordonner la production des rapports périodiques sur le portefeuille des projets de développement, d'élaborer le rapport de performance du budget/programme au niveau national, de coordonner l'élaboration et l'édition chaque année du Tableau de Bord de Suivi du Programme d'Actions Prioritaires (TBS-PAP) de la SCRP et de contribuer à la formation des cadres des ministères et en particulier ceux des Directions de la Programmation et de la Prospective (DPP) aux techniques de suivi évaluation des projets et programmes de développement ;

Cette cellule comprend deux services à savoir :

- le Service des Etudes et Synthèses;
 - le Service de Gestion de l'Information.
- une Direction du Suivi des Projets de Gouvernance chargée dans le domaine de la gouvernance administrative et politique (justice, sécurité, administration territoriale, planification, défense nationale, finance, institution de l'Etat, relations internationales, société civile) de suivre l'exécution des réalisations physiques et financières des projets, de contribuer à la conception et au développement des indicateurs de performance des projets et programmes, etc. ;

Cette direction comprend deux services à savoir :

- le Service des Projets et Programmes de Gouvernance Administrative ;
 - le service des Projets et Programmes des Institutions.
- une Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures chargée dans le domaine de la production et de l'équipement (développement rural, industrie, commerce, mines et autres secteurs productifs et d'équipement) de suivre l'exécution des réalisations physiques et financières des projets, de contribuer à la conception et au développement des indicateurs de performance des projets et programme, etc.

Cette direction comprend deux services à savoir :

- le Service des Projets Economiques ;
 - le service des Projets d'Infrastructures.
- une Direction du Suivi des Projets Sociaux est chargée dans le domaine social (éducation, santé, habitat, sport, loisirs, sécurité sociale et autres secteurs sociaux) de suivre l'exécution des réalisations physiques et financières des projets et programmes sociaux, de contribuer à l'évaluation des résultats et de l'impact des programmes sociaux sur les conditions de vie des populations, etc.

Cette direction comprend deux services sous tutelle à savoir :

- le Service des Secteurs Sociaux Communautaires (éducation, santé, sport et sécurité sociale) ;
- le Service des Secteurs Sociaux non Communautaires (habitat, loisirs, emploi et autres secteurs sociaux).

1.1.1.2 Fonctionnement de la DGSPP

Le Ministère de Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective, à travers la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes, est au centre du suivi des projets et programmes au niveau national. Le dispositif institutionnel fait ressortir quatre principaux niveaux de suivi.

Le premier est celui des Unités de Gestion des Projets (UGP) et des Mairies. Le rôle principal des UGP est d'assurer l'exécution efficace et efficiente des projets, le suivi à leur niveau est quotidien et permet d'apprécier l'état d'avancement des travaux. Ce suivi sert à rendre disponible toute la documentation sur toute la chaîne du projet. Ces UGP rendent compte périodiquement de l'exécution de leurs activités aux DPP de leurs ministères de tutelle. Certains de ces projets, compte tenu de leur envergure, disposent de cellules de suivi-évaluation qui leur facilitent ce travail de compte rendu.

Les mairies, associées au suivi du premier niveau, veillent à la bonne exécution des chantiers programmés par l'Etat central sur leurs territoires. Elles produisent mensuellement des rapports de suivi physique qu'elles

transmettent aux acteurs du deuxième niveau. L'intérêt de leur suivi participe de la triangulation aux niveaux supérieurs, soit des structures déconcentrées, soit du niveau central.

Le deuxième niveau concerne le suivi effectué par les structures déconcentrées, Préfectures et Directions Départementales (DD) des ministères de l'Etat. Les DD constituent les relais des DPP au niveau régional. Elles sont associées au suivi des chantiers exécutés au niveau des départements relevant de leur compétence. Il s'agit en effet, des investissements réalisés par l'Etat dans les départements. Les rapports issus des mairies tous secteurs confondus, seront envoyés aux préfectures qui à leur tour l'enverraient aux Direction Départementale de la Prospective et du Développement (DDPD). Ces rapports seront étudiés au cours des Conférences Administratives Départementales (CAD) en vue des mesures appropriées. La CAD est un cadre de concertation au sein duquel, les points de vue sur l'évolution des travaux dans les départements seront harmonisés. Pour ces mêmes rapports transmis par les mairies aux Préfectures, les DDPD et les DD seront ampliatrices. A la fin de chaque trimestre, les DD transmettront la synthèse de leur secteur respectif à leur DPP. Quant aux DDPD, elles auront la responsabilité d'envoyer à la DGSPP, la synthèse de l'ensemble des départements, tous secteurs confondus.

Il importe de souligner que le suivi du deuxième niveau concerne uniquement le suivi des réalisations physiques c'est-à-dire le suivi effectué pour examiner l'état d'avancement d'un projet (suivi de la réalisation des tâches, des activités et des actions programmées dans le PTA). De plus, il est souhaitable que la CAD se tienne à bonne date avant que les synthèses ne parviennent au niveau central, soit les DPP ou la DGSPP.

S'agissant du troisième niveau, il s'appuie sur les structures de coordination sectorielle représentées par les DPP. Elles sont chargées de centraliser, de synthétiser et de valider les données financières et physiques issues de l'exécution des projets et programmes au niveau des coordonnateurs et de leurs directions départementales. Ces données servent à élaborer divers documents, notamment les rapports des revues trimestrielles, les rapports

d'avancement trimestriels et annuel du PIP du ministère et le rapport de performance en fin d'exercice.

Le quatrième et dernier niveau est celui de la structure nationale de coordination. Il s'agit de la DGSPP. Elle est chargée de centraliser, d'analyser et de traiter, en collaboration avec les autres structures de coordination (DGIFD, DGB, CAA), les données envoyées par les DPP des ministères et les DDPD du MDAEP. Les produits issus de ce suivi sont les rapports d'avancement trimestriels et annuel du PIP national, le tableau de bord du suivi des indicateurs du PAP et les rapports de tournées.

Le schéma mentionné en annexe n°1 présent pour chaque niveau, les acteurs sus cités ainsi que les liens fonctionnels décrits supra.

1.1.2 Présentation du système de suivi-évaluation au Bénin

Cette partie est consacrée à la présentation du système de suivi et d'évaluation au niveau national et local.

1.1.2.1 Au niveau national

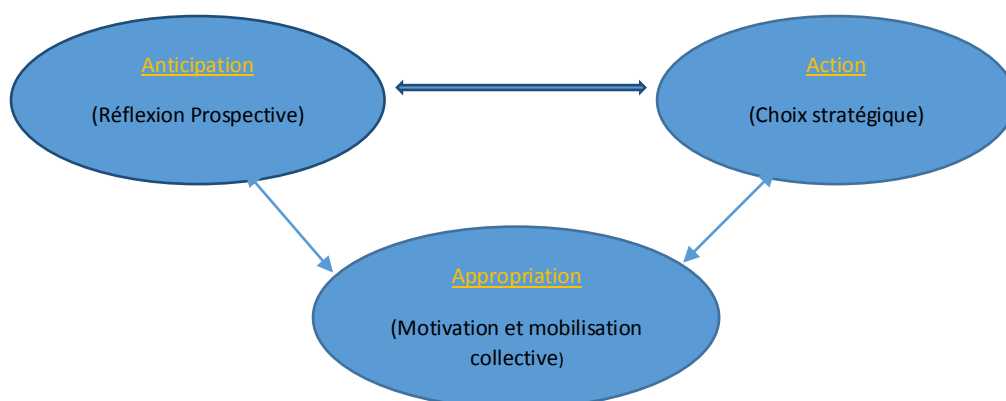
Henry MINTZBERG (2002), après une analyse critique de la revue de la littérature sur la planification¹, définissait la planification comme étant un ensemble de « Procédures formalisées mises en œuvre dans le but de produire des résultats articulés sous forme de systèmes intégrés de décision ».

Dans le contexte d'une organisation publique complexe comme l'Etat, le cycle de gestion du développement ou cadre global de planification du développement, constitue un système de réflexion et d'actions structuré pour anticiper et provoquer son positionnement optimal par rapport au futur souhaité. Pour ce faire, la planification du développement s'appuie sur trois piliers à savoir l'anticipation, l'appropriation et l'action.

L'organigramme du cycle de gestion de développement est présenté suivant la figure n°1 ci-dessous.

¹ Grandeur et décadence de la planification stratégique (1994), Dunod, France (Paris,), Chapitre 1, page 49

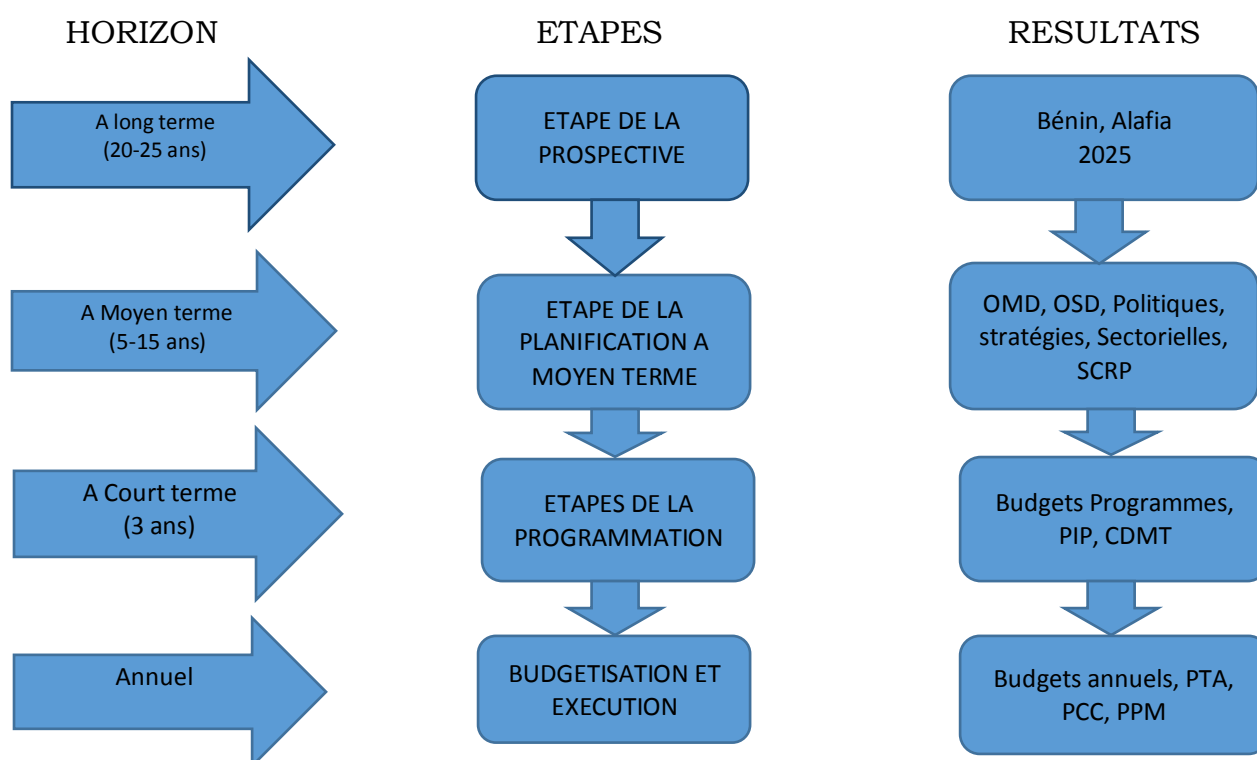
Figure N°1 : Triangle de GREC



Source : support de l'atelier de formation des formateurs sur les outils d'opérationnalisation DGSP, 2012

Ce référant à la figure n°1ci-dessus, le processus de gestion du développement est à trois niveaux, tous reliés les uns aux autres. Il s'agit de la prospective pour le long terme, la planification stratégique pour le moyen terme, et la programmation pour le court terme.

Figure N°2 : Etapes et résultats du cycle de gestion de développement au Bénin



Source : Communication sur le processus de gestion de développement au Bénin (DGPD)

De ces figures, il ressort que l'ensemble des acteurs de la chaîne PPBS doit s'approprier certains documents nationaux de référence afin que la fonction

administrative puisse soutenir la fonction gouvernementale dans le cadre de l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés. Il s'agit de :

- Bénin, Alafia 2025 ;
- Orientation Stratégiques pour le Développement (OSD) ;
- Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP)

En effet, les OSD 2011-2020 constituent la deuxième séquence du cheminement vers la vision ALAFIA, période qui devrait être marquée par la croissance économique au service du développement.

Quant à la SCR, elle s'appuie sur les OSD et son opérationnalisation est assurée via un cadre programmatique.

1.1.2.2 Au niveau communal

Le Bénin a opté pour la décentralisation dans le but d'asseoir les bases d'une démocratie durable et de proximité aux fins d'assurer le développement à la base. Ainsi, conformément aux dispositions de la loi n° 97-029 du 15 janvier 1999 portant organisation des communes en République du Bénin, obligation est faite aux communes d'élaborer et d'adopter leur plan de développement communal.

Le Plan de Développement Communal (PDC) exprime les priorités de la politique communale et constitue un instrument de cadrage des actions de développement à court et moyen termes initiées par le Conseil communal.

Dans le guide d'élaboration du PDC publié en août 2008 par le Ministère chargé de la décentralisation, il est indiqué que « le PDC doit être articulé avec les instruments nationaux et internationaux de planification ».

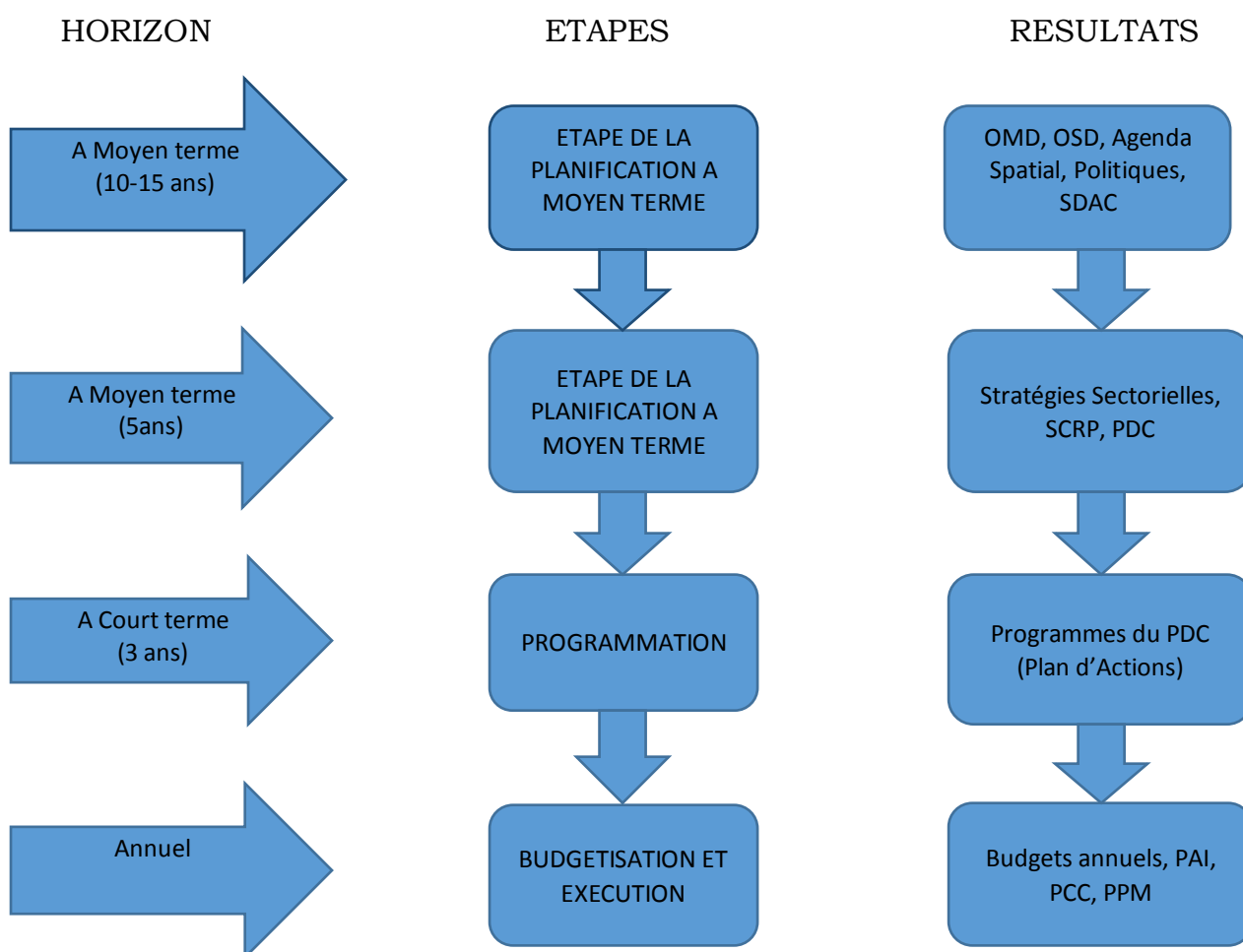
Ainsi, le PDC doit s'inscrire dans le cycle de gestion du développement au niveau national. En effet, les options définies dans le PDC doivent s'insérer dans les priorités nationales et régionales de développement qui découlent des documents de référence aussi bien nationaux que sectoriels. Au nombre de ceux-ci, on peut citer :

- les OSD, l'Agenda Spatial ;

- le Schéma Directeur d'Aménagement Communal (SDAC) ;
- les politiques nationales et sectorielles ;
- les stratégies sectorielles, la SCRP.

La figure n°3 ci-après présente l'articulation des étapes du cycle de gestion du développement au niveau communal.

Figure N°3 : Etapes et résultats du cycle de gestion du développement au niveau communal



Chaque année, le PDC est opérationnalisé à travers le Plan Annuel d'Investissement (PAI). Le dispositif de suivi et d'évaluation du PDC prévoit un comité communal de suivi et d'évaluation mis en place par arrêté communal dont les attributions sont les suivantes :

- élaborer les programmes annuels d'investissements ;
- veiller à la mise en œuvre des tranches annuelles du PDC ;

- définir les conditions d'exécution des actions inscrites dans le PAI ;
- élaborer des stratégies de communication et de mobilisation des ressources.

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du PDC, les communes sont assistées par les structures déconcentrées de l'Etat. De façon spécifique, les Préfectures et les Directions Départementales de la Prospective et du Développement (DDPD) apportent l'assistance conseil nécessaire. Le principal produit du dispositif de suivi du PDC est le rapport de suivi du PAI.

1.1.3 Problèmes majeurs et justification du choix du thème

1.1.3.1 Problèmes majeurs

Cette section met l'accent sur les problèmes ou difficultés récurrents auxquels le dispositif de suivi du PIP est confronté et qui fondent la nécessité de revoir le cadre institutionnel.

En effet, depuis 2008 et bien avant, en dépit de ce que les rapports d'avancement trimestriel ou annuel du PIP sont disponibles, il s'observe des **retards considérables dans la production desdits documents** et cela cause de préjudices à tous les utilisateurs de cet important produit dans la prise de décision idoine.

Dans certains ministères, **le non-respect du calendrier d'acheminement des produits** est un facteur important qui retarde la production des rapports d'avancements trimestriels de la DGSP.

A cela, s'ajoutent les problèmes liés à la **qualité du produit** élaboré par les cadres des communes et les services déconcentrés de l'Etat y compris les préfectures. Mieux, il faut souligner **l'inexistence d'un cadre formalisé et institutionnalisé** qui définit lesdits rôles, harmonise les outils et précise le circuit de l'information approprié.

Les problèmes d'ordre méthodologique mentionnés cachent ceux liés à la qualité des données. En effet, la non-participation de certains acteurs au niveau communal et départemental ne garantit pas non seulement

l'exhaustivité des informations mais aussi leur fiabilité et tout ceci rejaillit sur la qualité des décisions prises à tous les niveaux. Cela se justifie par le fait que le niveau analytique souhaité pour les rapports d'avancement n'est pas encore atteinte quoique des améliorations significatives soient observées au cours des trois dernières années.

La mise en place tardive des UGP² observée dans certains ministères freine la bonne exécution des projets. Nous notons également à la DGSP, **une insuffisante formation en matière de gestion des projets de certains responsables de projets**, ce qui se traduit par une maîtrise insuffisante des techniques de programmation des activités. Malgré les discours qui reconnaissent l'importance du suivi évaluation dans les ministères, on note qu'il n'y a pas d'inscription budgétaire pour financer le suivi ce qui se traduit par **un manque de moyens financiers, logistiques et autres**.

La lenteur dans le traitement et le paiement des décomptes y compris **la non-maîtrise des procédures d'exécution des dépenses publiques et de passation des marchés par certains gestionnaires de crédits** constitue les difficultés qui freinent la mise en marche réussite des projets et programmes de développement au Bénin.

Les entretiens effectués auprès des acteurs de la Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi des Mairies touchées, **montrent que ces Mairies manquent des Points focaux** ce qui retarde un suivi régulier des projets inscrits dans le PTA des Mairies.

Le suivi ne s'applique qu'aux projets de l'administration centrale. Dans un contexte de lutte contre la pauvreté et au regard de l'importance des réalisations des ONG et autres partenaires sur le terrain, le fait de s'appuyer uniquement sur le PIP pour prendre des décisions ne semble pas très pertinent. Le document du PIP se limite pratiquement à un simple listing de projets alors qu'il devrait constituer un cadre pour définir la politique nationale d'investissement public, mettre l'accent sur le lien entre les objectifs de développement, les stratégies nationales et les différents projets

² Source : rapport d'avancement du PIP au 31 décembre 2013

qui constituent le PIP, préciser les inflexions proposées dans le cadre de nouvel exercice budgétaire et les principaux effets économiques et sociaux attendus du nouveau programme triennal.

Par ailleurs, si depuis deux ans, un accent est mis sur le suivi des indicateurs à travers l'élaboration des éditions 2011 et 2012 du TBS-PAP, **il reste qu'un dispositif intégré, plate-forme, soit mis en place pour faire dialoguer les trois types de suivi** (physique, financier et indicateurs de performance).

Ces différents problèmes peuvent être rangés en trois catégories ou centres d'intérêt comme suit :

Tableau N°1 : synthèse des problèmes

Centres d'intérêt	Problèmes spécifiques
Retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP	<ul style="list-style-type: none">• La mise en place tardive des UGP ;• Insuffisante formation des acteurs de la chaîne PPBS à tous les niveaux ;• Inexistence des points focaux au niveau des mairies
Manque d'outil efficace au sein des ministères et institutions de l'Etat	<ul style="list-style-type: none">• Non-respect du calendrier d'acheminement des produits• Inexistence d'un cadre formalisé et institutionnalisé
faible capacité du dispositif institutionnel de suivi du PIP	<ul style="list-style-type: none">• Non maîtrise des procédures de passation des marchés publics• Manque d'un système informatisé des données (SHISEPIP)

Source : Enquête 2014

1.1.3.2 Choix du thème

Ce sont autant de catégories de problèmes qui affectent la mise en marche réussite du dispositif institutionnel de suivi du PIP au Bénin et dont un

examen sommaire nous a amené à opter pour le présent thème intitulé : « Analyse du dispositif institutionnel de suivi du Programme d'Investissements Publics au Bénin ».

1.2 CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

1.2.1 Problématique

La question du système de suivi du Programme d'Investissement Publics fait aujourd'hui l'objet de réflexion continue à divers niveaux du dispositif institutionnel de suivi des projets et programmes de développement au Bénin.

Depuis 1999, le Bénin s'est engagé dans la réforme de la gestion budgétaire à travers la modernisation du système de gestion des finances publiques. Cette réforme vise essentiellement le passage d'une gestion budgétaire basée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats, à travers une plus grande responsabilisation des ministères dans la préparation, l'exécution, le suivi et l'évaluation de leurs budgets-programmes respectifs.

Le système de suivi du PIP est régi par un cadre institutionnel qui s'articule autour de quatre niveaux, à savoir : national, sectoriel, déconcentré et local. Ce système génère des produits qui sont décrits et analysés en prenant en considération les relations entre les structures productives. La production et la transmission de ces produits à la DGSP ainsi que le respect du calendrier d'acheminement des produits causent d'énormes problèmes aux acteurs chargés du suivi des projets inscrits dans le portefeuille actif de l'Etat.

Il devient important de répondre aux questions suivantes en ce qui concerne la mise en œuvre réussite du dispositif institutionnel de suivi du PIP notamment:

- Qu'est ce qui explique le retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP ?
- Quelles stratégies développées au sein de la DGSP pour vulgariser le guide de suivi du PIP au sein des Ministères et Institutions de l'Etat?

Les réponses à ces questions permettront de faire des recommandations appropriées pour améliorer l'efficacité du dispositif institutionnel de suivi du PIP au Bénin.

1.2.2 Objectifs et hypothèses de l'étude

1.2.2.1 Objectifs

L'objectif général de cette étude est de contribuer à un meilleur processus de suivi-évaluation du PIP au Bénin

D'une manière spécifique, il s'agit :

- d'identifier les facteurs explicatifs du retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP ;
- d'évaluer le niveau de généralisation du guide de suivi du PIP à tous les acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les échelons.

Ces objectifs spécifiques conduisent à deux (2) hypothèses qui vont servir de fils conducteurs à la recherche.

1.2.2.2 Hypothèses

Elles sont au nombre de deux et se présentent comme suit :

H₁ : plus de la moitié des acteurs de la chaîne PPBS accusent de retard pour la transmission des rapports d'avancement du PIP;

H₂ : Le guide de suivi du PIP est un outil efficace pour améliorer le niveau des acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les niveaux.

Tableau N°2 : Tableau de Bord de l'Etude

Niveaux d'analyse		Problèmes	Objectifs	Causes	Hypothèses
Niveau général		performance du dispositif institutionnel de suivi du PIP au Bénin	contribuer à un meilleur processus de suivi-évaluation du PIP au Bénin	-	-
Niveaux spécifiques	1	retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP	identifier les facteurs explicatifs du retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP	<ul style="list-style-type: none"> - le non-respect des délais par les DPP, - manque de personnel pour l'édition des rapports, - le degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs, - manque d'informations sur le calendrier d'acheminement des produits 	plus de la moitié des acteurs de la chaîne PPBS accusent de retard pour la transmission des rapports d'avancement du PIP
	2	absence du guide de suivi du PIP dans les ministères et institutions de l'Etat	évaluer le niveau de généralisation du guide de suivi du PIP à tous les acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les échelons	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisante formation des cadres de la chaîne PPBS sur l'importance du guide, - non dissémination du guide de suivi du PIP dans les ministères et institutions de l'Etat 	le guide de suivi du PIP est un outil efficace pour améliorer le niveau des acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les niveaux

Source : DGSP, enquête 2014

1.2.3 Revue de littérature et méthodologie de l'étude

1.2.3.1 Revue de littérature

Cette revue de littérature sera consacrée à la clarification de concepts et à quelques études antérieures à notre travail. Ce qui nous permettra de faire le point des connaissances sur le thème, et d'avoir une base théorique pour ce travail.

1.2.3.1.1 Clarification de quelques concepts

✓ Le Programme d'Investissement Publics

Le Programme d'Investissement Publics est un ensemble de projets ou programmes que l'Etat entend exécuter sur une période donnée en vue d'opérationnaliser ses différentes politiques dans les domaines économique, social, culturel, environnemental, politique et technologique. Il est l'une des composantes essentielles du cadre programmatique d'opérationnalisation des Stratégies de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR) [14].

Selon le rapport de mission portant sur le système de suivi et évaluation des projets et programmes dans le cadre du DSRP du consultant Christian Boniface, le Programme d'Investissement Publics canalise une partie importante de l'aide extérieure et les projets qu'il contient représentent l'un des principaux leviers de la politique gouvernementale.

✓ Les rapports périodiques sur l'état d'avancement du PIP

Les rapports périodiques sur l'état d'avancement du PIP constituent un outil d'évaluation et d'appréciation des niveaux de réalisation des projets de développement au Bénin. Ils aident à la prise de décisions appropriées pour corriger les insuffisances notées dans la mise en œuvre des projets et programmes d'investissement publics et à favoriser la promotion des investissements [14].

✓ le suivi

Le suivi est un processus continu de collecte, d'analyse et de traitement d'informations au fur et à mesure de la progression d'un projet ou d'une

action. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relative à la gestion du projet/programme.

Au cours de la période de réalisation d'un programme ou d'une action, il est important de savoir à tout moment où en est l'exécution, afin de conduire le projet de manière effective et efficace, en tenant compte des évolutions de l'environnement global. Lors de la mise en œuvre d'une action ou d'un programme, le suivi :

- permet aux responsables et autres parties d'avoir des informations sur l'exécution du projet ;
- compare l'évolution du programme par rapport aux prévisions afin d'identifier les écarts et proposer des mesures correctives ;
- intervient à tous les niveaux de la mise en œuvre (administrative, financière ou opérationnelle) ;
- utilise les rapports formels et la communication informelle (dialogue par exemple) ;
- met l'accent sur les ressources, les activités, les résultats et les différents sujets de suivi [3].

Pour la bonne exécution et la traçabilité des activités programmées sur le territoire national, quatre types de suivi doivent être respectés :

- suivi physique : suivi effectué pour examiner l'état d'avancement d'un projet. Il s'agit du suivi de la réalisation des tâches, des activités et des actions programmées dans le PTA. Ce suivi abouti au calcul du Taux d'Exécution Physique (TEP) réel comparé au niveau prévisionnel ;
- suivi budgétaire : suivi des dépenses (engagement et ordonnancement) nécessaires à la réalisation des activités et des actions. Ce type de suivi permet d'appréhender les taux d'engagement et d'ordonnancement ;
- suivi des indicateurs : appréciation des indicateurs de performance du projet ou du programme. C'est le processus de contrôle de la

réalisation des extrants, des effets et des impacts du projet ou programme ;

- suivi du contexte : il se rapporte surtout au suivi des problèmes institutionnels et politiques susceptibles d'affecter la capacité du projet ou du programme à répondre et à honorer ses engagements [14].

On ne peut finaliser un projet/programme de développement sans passer par l'évaluation.

✓ l'évaluation

L'évaluation est une technique de gestion utilisée afin de vérifier si un projet a été mis en œuvre tel qu'il a été planifié et s'il a atteint, ou est en voie d'atteindre, ses objectifs. Elle est l'un des principaux moyens dont disposent les gestionnaires de projet pour mesurer l'effet et ajuster leurs actions en fonction des buts qu'ils poursuivent. Selon le guide de suivi du PIP au Bénin, l'évaluation est une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'informations qui vise à porter un jugement sur un projet, un programme, une politique ou un processus pour une prise de décision. Elle permet d'apprécier à la fois la pertinence du projet ou du programme, l'efficacité avec laquelle ses objectifs sont poursuivis, l'efficience des moyens mis en place ou sa rentabilité, ainsi que son impact.

En fonction du moment de la réalisation de l'évaluation on distingue :

- l'évaluation à mi-parcours c'est-à-dire suivre et réorienter l'action ;
- l'évaluation finale c'est à dire observer les conséquences à court terme ;
- l'évaluation ex-post c'est-à-dire observer les effets ou impacts après la réalisation [2].

1.2.3.1.2 Le système de suivi évaluation

Fondamentalement, le système de suivi-évaluation est un outil de pilotage permettant de connaître à travers les informations fiables, reproductibles et vérifiables :

- l'avancement des réalisations et des décaissements ;
- la conformité des réalisations en fonction du planning des coûts et du budget alloué et ;
- l'impact des interventions sur les milieux et secteurs concernés.

C'est aussi l'ensemble des procédures de collecte, de traitement, d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation. Il a deux objectifs généraux à savoir :

- planifier, coordonner, réaliser, suivre et évaluer les activités liées à
 - (i) la production d'informations pertinentes et d'analyses concrètes sur l'exécution et les résultats des programmes publics ;
 - (ii) la dissémination des informations pertinentes aux acteurs nationaux et aux partenaires au développement ;
- consolider, harmoniser et améliorer la qualité des flux de données et d'informations.

Il comporte deux (02) dimensions distinctes mais complémentaires : un suivi de l'exécution des programmes/projets et un suivi technique du développement du secteur.

Le suivi de l'exécution des programmes/projets consiste à s'assurer que les programmes/projets s'exécutent suivant un chronogramme bien établi et que les acteurs rendent compte à travers la production des rapports et des indicateurs renseignés. Ce suivi comprend deux (02) niveaux à savoir : le niveau sectoriel et le niveau sous sectoriel.

Le niveau sectoriel : à ce stade, la coordination et la synthèse des activités de suivi évaluation est assurée par la Cellule de Suivi-Evaluation logée à la Direction de la Programmation et de la Prospective, responsable du suivi de

la mise en œuvre de la stratégie. La Cellule s'appuie sur les points focaux. A cet effet, elle a pour tâches spécifiques :

- la coordination de la mise en œuvre de la stratégie ;
- la coordination du suivi technique ;
- l'animation du processus participatif entre les acteurs ;
- la définition des outils de suivi ;
- la production des rapports annuels de suivi.

Le niveau sous sectoriel est animé par les Directions techniques et Offices sous tutelle, responsables des actions et programmes. Ces structures assurent la collecte et l'analyse des informations utiles au suivi de leurs activités respectives à travers leurs points focaux qui sont des répondants directs de la Cellule de Suivi-Evaluation.

Le suivi technique du développement du secteur consiste à mesurer les résultats atteints au regard des objectifs spécifiques et des axes stratégiques. Il évalue les effets, les impacts des actions mises en œuvre dans le secteur sur les populations ainsi que la contribution du secteur à la croissance économique. Ce suivi peut se subdiviser en trois (03) sous dimensions :

- le suivi statistique qui consiste à gérer une banque de données sur l'ensemble du secteur et à mesurer les acquis ;
- le suivi de l'exécution (physique et financier) des programmes/projets qui produit des informations chiffrées sur la mise en œuvre des actions et l'exécution du budget ;

L'évaluation d'impact qui consiste à évaluer l'effet des programmes/projets sur les populations à l'aide d'études spécifiques ou des enquêtes quantitatives ou qualitatives. Cette évaluation permet de relever les acquis et les écarts à travers l'examen du secteur avec ou sans programme[3].

En matière de méthode d'évaluation des dispositifs de suivi, il faut noter que c'est bien avant 1999, que les Partenaires Techniques et Financiers avec les dirigeants de l'Etat Béninois ont commencé par réfléchir sur la réforme budgétaire et un bon suivi des projets/programmes de développement. Les

premiers travaux sont les aides mémoires des missions de la Banque Mondiale, de la FMI de l'UE et d'autres bailleurs de fonds. L'objectif commun de toutes ces missions était de passer de la gestion basée sur les moyens à la gestion axée sur la performance.

Ainsi les documents de procédure, le cadre institutionnel, les différentes évaluations, et le plan d'action ont été élaborés [8].

Mais face aux exigences de plus en plus prononcées en matière de développement et à la rareté des ressources tant intérieures qu'extérieures, le rôle dévolu au suivi et à l'évaluation du PIP aux niveaux national, sectoriel, déconcentré et local reste et demeure une préoccupation cruciale.

C'est dans ce même ordre d'idée que « **Le Bureau d'Etudes et de Recherche pour le Développement (BERD)** » (Mai 2009), du Burkina Faso, dans son rapport définitif portant sur la stratégie de suivi évaluation des projets et programmes de développement, trouve que le suivi des projets et programmes de développement par région et au niveau national reste difficile en dépit de l'existence d'une banque intégrée opérationnelle de projets. Ces difficultés sont en partie liées à l'absence d'une coordination efficace des différentes structures locales ou nationales impliquées dans l'exécution et le suivi des projets et programmes. Il souhaiterait que la Direction Générale de l'Economie et de la Planification formalise le circuit de l'information et oblige les différents acteurs à rendre compte, d'élaborer un plan de formation de tous les acteurs et enfin de prévoir dans la circulaire budgétaire une disposition qui oblige les ministères à inscrire des dotations financières pour financer le suivi évaluation et veiller au respect de cette disposition [4].

MOHAMADOU SY (2009), consultant chargé de suivi évaluation des projets et programmes au Sénégal à faire des recommandations pour « **améliorer les dispositifs institutionnels de suivi évaluations des projets et programmes inscrits dans le PIP du Sénégal** ». Il s'agit de :

- Mettre en place un dispositif national ou un observatoire de bonne gouvernance pour minimiser les risques de cloisonnement des projets, les pertes d'information et l'obligation de recourir à des indicateurs « non négociés » et parfois peu pertinents ;

- Promouvoir une approche systémique de la gouvernance rapports par la capitalisation des expériences et le recours à une fonction de veille ;
- Résister à la tentation de mettre en place des dispositifs lourds et complexes. Un bon dispositif de suivi évaluation peut être simple mais efficace parce que dynamique et réactif;
- Renforcer les capacités en matière de suivi et évaluation des projets ;
- Promouvoir la culture de l'évaluation en tant que moyen d'auto apprentissage, d'amélioration continue et de performance [5].

Dans son mémoire, "**Evaluation de la performance de la mise en œuvre du système de suivi-évaluation au Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature**" du Master II option Planification et Gestion des Projets, **H. Y. DAH-MEGBEGNANTO(2009)** a constaté que le dispositif institutionnel de suivi évaluation au MEPN n'est pas performant et cela est due :

- L'insuffisance de personnel au niveau des sous-cellules pour appuyer les responsables et coordonnateurs chefs de file à impulser la mise en œuvre du processus,
- L'insuffisance du suivi au niveau central (comité de pilotage, facilitateurs) pour l'opérationnalisation du système de S&E institué au niveau des programmes.

Pour améliorer la performance du système de suivi évaluation au sein du MEPN certaines recommandations ont été formulée. Il s'agit de :

- le renforcement de la collaboration et l'instauration d'une effective synergie entre les points focaux de suivi-évaluation ;
- la mise en place d'un cadre institutionnel de suivi-évaluation fonctionnel du niveau national jusqu'au niveau départemental ;
- l'utilisation plus accrue des journées de dialogue public « localité et environnement » comme outils de diagnostic des aspirations et de fixation des objectifs [6].

E. G. GBAGLO (2009) dans son mémoire du DESS en Gestion des Projets et Développement Local, "**Problématique de la mise en œuvre de la réforme**

budgétaire au Bénin : cas du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique” a signalé que l'amélioration du cadre institutionnel du MISIP doit nécessairement passer par une actualisation de l'arrêté portant attribution, organisation et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective en insérant la cellule de suivi-évaluation et que les coordonnateurs doivent être nommés par arrêté pour tous les projets. Il a également souligné qu'un plan de renforcement des capacités des membres de la Cellule de Suivi-Evaluation soit défini et exécuté [7].

1.2.3.2 Méthodologie de l'étude

La méthodologie de l'étude adoptée a consisté en :

- La mobilisation des données en deux étapes à savoir d'une part, la collecte des données sur le terrain et d'autre part, l'enquête proprement dite pour recueillir les données primaires ;
- Le traitement et l'analyse des données ;
- La vérification des hypothèses.

1.2.3.2.1 Mobilisation des données

Cette partie expose la stratégie adoptée pour la collecte des données et les entretiens proprement dite.

- la recherche documentaire ;
- les entretiens exploratoires ;
- l'échantillonnage ;
- la phase de collecte des données et;
- la nature et sources de collecte des données.

a) La recherche documentaire

Elle nous a permis de mieux cerner les grandes lignes de la recherche. Au cours de cette phase, les services de documentation suivants ont été visités : il s'agit de la Bibliothèque de l'ENEAM, de l'ENAM, de la Giz, du MDAEP, de

la Mairie de Cotonou, etc. C'est pendant cette phase que la documentation disponible sur notre sujet a été en grande partie consultée, les hypothèses de recherches précisées et le nombre des acteurs à enquêter. Elle a débouché sur la rédaction d'une proposition de recherche.

a) Des entretiens exploratoires

Les entretiens exploratoires se sont déroulés avec les cadres de la Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes au MDAEP, des cadres de l'UGP de quelques ministères et les personnes ressources des Mairies. Ils se sont déroulés également avec certains acteurs du système de suivi-évaluation des autres départements ministériels. Les questionnaires ont été partagés au cours de cette phase à certains cadres se trouvant à tous les niveaux du dispositif institutionnel de suivi des projets/programmes de développement.

b) L'échantillonnage

L'échantillonnage basé sur un choix raisonné est porté sur un total de cinquante (50) dont cinq (5) cadres du système de suivi évaluation de six (6) ministères, deux (2) cadres de différente Mairie (Abomey-calavi, Cotonou et Allada), trois (3) cadres de la préfecture de Cotonou, six (6) agents des UGP et cinq (5) cadres de la DGSP du MDAEP constituant ainsi la taille de l'échantillon. Un guide d'entretien a été élaboré.

c) Phase de collecte des données

La collecte des données de cette étude a été faite au cours d'une enquête auprès des UGP, de la Préfecture de Cotonou, des Ministères (MDAEP, MICPME, MS, MCAAT, MCRI, MRAI) et Mairies (Cotonou, Abomey-calavi et Allada).

Un questionnaire structuré a servi à collecter individuellement des données auprès de la population cible. (Confère annexe).

Les données collectées sont relatives au **retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP** (les agents de la DPP des ministères choisis, les cadres de suivi évaluation des Mairies, les cadres de la DDPD et de la Préfecture), en ce qui concerne le respect du calendrier

d'acheminement des rapports, la maîtrise des différents produits ou outils de suivi du PIP, à **l'élaboration des stratégies à mettre en place au sein du DGSP pour vulgariser le guide de suivi du PIP au sein des Ministères et Institutions de l'Etat** (tous les ministères choisis, les Mairies, les Préfectures, l'UGP) en ce qui concerne la qualité des rapports, le contrôle de la qualité des données.

d) Nature, sources et instruments de mesure des données collectées

Les données collectées sont à la fois quantitatives et qualitatives. Elles proviennent essentiellement de sources primaires et concernent spécifiquement le fonctionnement du dispositif institutionnel de suivi du PIP et l'efficacité des cadres des Ministères, des Mairies, etc. Ces données primaires ont été mesurées à l'aide d'un questionnaire structuré et standardisé.

1.2.3.2.2 Traitement et analyse des données

Le traitement et l'analyse des données ont été faits à partir du logiciel Access et du tableur Excel pour une meilleure exploitation des informations. Les différentes étapes suivies à ce niveau sont :

- Le dépouillement des questionnaires ;
- La codification des questionnaires ;
- La saisie des données ;
- L'analyse des hypothèses de l'étude en vue de leur vérification.

1.2.3.2.3 Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses s'est réalisée selon un échantillonnage qui a pris en compte les cadres de la catégorie A de la DGSP, de l'UGP, des Mairies et de la Préfecture de Cotonou. Cet échantillon est constitué de 50 cadres des structures ci-dessus (voir tableau n°3).

Tableau N°3 : Echantillonnage pour la vérification des hypothèses

Catégorie de l'enquête		Effectif		Pourcentage α/v (%)	Mode d'échantillonnage
		Population mère (σ)	Effectif touché (α) (échantillon)		
Les acteurs de la chaîne PPBS des six ministères touchés	MDAEP	8	5	62,5	Choix raisonné
	MICPME	5	5	100	Choix raisonné
	MS	10	5	50	Choix raisonné
	MCAAT	7	5	71,42	Choix raisonné
	MCRI	8	5	62,5	Choix raisonné
	MRAI	8	5	62,5	Choix raisonné
Les cadres des UGP (catégorie A)	MDAEP	5	3	60	Exhaustif
	MAEP	4	3	75	Exhaustif
Les acteurs du système de suivi évaluations des Mairies touchées	Allada	3	2	66,66	Exhaustif
	Abomey calavi	4	2	50	Exhaustif
	Cotonou	4	2	50	Exhaustif
Les acteurs du système de suivi évaluations de la DGSP		8	5	62,5	Exhaustif
La préfecture de Cotonou		6	3	50	Exhaustif
Total		80	50	62,5	Choix raisonné

Source : enquête 2014

Le tableau n°3 révèle que le questionnaire a été administré à 62,5% de la population mère. Plus de la moitié des acteurs de la chaîne PPBS sont très

impliquées dans le suivi-évaluation au niveau national. Ce qui a permis de collecter des données fiables et de mener des analyses pertinentes qui ont abouti à des conclusions jugées satisfaisantes.

Infirmier ou confirmer une hypothèse revient à étudier les items relatifs à chaque hypothèse.

Les items retenus sont :

Pour l'hypothèse N°1 :

- Manque de personnel pour l'édition des rapports ;
- Maîtrise des différents produits du dispositif de suivi du PIP ;
- Maîtrise de la saisie des informations dans la base de données du PIP ;
- Manque d'information sur le calendrier d'acheminement des produits ;
- Degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs.

Pour l'hypothèse N°2 :

- Dissémination du guide de suivi du PIP dans tous les ministères et institutions de l'Etat ;
- Formation des cadres de la chaîne PPBS sur l'importance de ce document ;
- Appréciation de la qualité du rapport ;
- Efficacité du mécanisme de circulation des informations.

L'item qui aura un pourcentage > 60% par hypothèse sera retenu comme la vraie cause.

L'hypothèse N°1 sera confirmée si

$$A > 60\% \text{ contre } \bar{A} \leq 60\%$$

Avec A le pourcentage du poids des items de l'hypothèse N°1.

L'hypothèse N°2 sera confirmée si

$$A_1 \geq 50\% \text{ contre } \bar{A}_1 < 50\%$$

Avec A_1 le pourcentage du poids des items de l'hypothèse N°2

CHAPITRE II

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons d'une part les résultats de l'étude et d'autre part, l'analyse des dits résultats en vue de vérifier les hypothèses.

2.1 Présentation des résultats

2.1.1 Résultat relatif au retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP

Le retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP a été mesuré à travers 5 items :

- Manque de personnel pour l'édition des rapports ;
- Maîtrise des différents produits du dispositif de suivi du PIP ;
- Maîtrise de la saisie des informations dans la base de données du PIP ;
- Manque d'information sur le calendrier d'acheminement des produits ;
- Degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs.

Pour tester l'hypothèse selon laquelle « **plus de la moitié des acteurs de la chaîne PPBS accusent de retard dans la transmission des rapports d'avancement du PIP** », nous allons utiliser les cinq (5) items cités plus haut et les tableaux de fréquence.

Le degré d'évaluation relatif à ces 5 items a été gradué suivant trois (3) niveaux à savoir : Mauvais (1), Moyen (2) et Bien (3).

2.1.1.1 Manque de personnel pour l'édition des rapports

Sur un échantillon de cinquante (50) acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP (voir tableau N°4), 74% pensent que le manque du personnel est dû au retard considérable dans la production des rapports (le Service de la Planification et du Développement Local des Mairies, certains Unités de Gestion des Projets, certains Ministères). Seulement 16% prouvent le contraire.

Tableau N°4 : Tableau de fréquence relatif au manque de personnel pour l'édition des rapports

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Mauvais	8	16,0	16,0
Moyen	5	10,0	26,0
Bien	37	74,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : DGSPP, Enquête 2014

2.1.1.2 Maîtrise des différents produits du dispositif de suivi du PIP

L'analyse du tableau N°5 ci-dessous montre que sur un échantillon de cinquante (50) acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP, 86% ont une très bonne maîtrise des produits du dispositif de suivi du PIP qui sont : le rapport d'avancement des projets, le rapport de suivi trimestriel, le rapport de tournée, etc. Seulement 10% ont une maîtrise moyenne de ces produits et 4% ont une mauvaise maîtrise.

Tableau N° 5 Tableau de fréquence relatif à la maîtrise des différents produits du dispositif de suivi du PIP

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Mauvais	2	4,0	4,0
Moyen	5	10,0	14,0
Bien	43	86,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : DGSPP, Enquête 2014

2.1.1.3 Maîtrise de la saisie des informations dans la base de données du PIP

De l'analyse du tableau N°6 ci-dessous, il ressort que sur un échantillon de cinquante (50) acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP, 74% ne maîtrisent pas certaines informations enregistrées dans le budget national portant sur les ressources extérieures (dons ou prêts). Seulement 3% ont une bonne maîtrise. Autrement dit, plus de la moitié des acteurs n'ont pas la maîtrise de la saisie des informations dans la base de données du PIP.

Tableau N°6 : Tableau de fréquence relatif à la maîtrise de la saisie des informations dans la base de données du PIP

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Mauvaise maîtrise	37	74,0	74,0
Moyenne	10	20,0	94,0
Bien	3	6,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : DGSPP, Enquête 2014

2.1.1.4 Manque d'information sur le calendrier d'acheminement des produits

L'analyse du tableau N°7 ci-dessous montre que sur un échantillon de cinquante (50) acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP, 76% manque d'informations sur le calendrier d'acheminement des produits : délai d'acheminement des produits de l'UGP, délai d'acheminement des produits de la Mairie, délai d'acheminement des produits des Directions Départementales sectorielles, etc. Seulement 20% ont une bonne connaissance sur le calendrier d'acheminement des produits. Donc plus de la moitié des acteurs ont une connaissance limitée du calendrier d'acheminement des produits

Tableau N°7 : Tableau de fréquence relatif au manque d'information sur le calendrier d'acheminement des produits

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Mauvais	10	20,0	20,0
Moyen	2	4,0	24,0
Bien	38	76,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : DGSPP, Enquête 2014

2.1.1.5 Degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs

A la lecture du tableau N°8 ci-dessous, sur un échantillon de cinquante (50) acteurs du dispositif de suivi du PIP, 32% sont impliqués dans la construction des indicateurs. Seulement 68% ne sont pas totalement impliqués (Moyennement impliqué et Non impliqué), donc plus de la moitié des acteurs ne participent pas à la construction des indicateurs.

Tableau N°8 : Tableau de fréquence relatif au degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Non impliqué (Individuel)	20	40,0	40,0
Moyennement Impliqué	14	28,0	68,0
Bien impliqué	16	32,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : DGSPP, Enquête 2014

2.1.1.6 Synthèse et commentaire de l'hypothèse 1

Il ressort du tableau N°9 ci-dessous que le dispositif du suivi du PIP est confronté à des problèmes et qui nécessitent de revoir le cadre institutionnel. En effet, plus de 75% des acteurs de la chaîne PPBS ne respectent pas les délais dans la production des rapports d'avancements du PIP. Cependant, plus de 80% des acteurs maîtrisent les différents produits du dispositif de suivi du PIP.

Tableau N°9 : Tableau synthétique du retard considérable dans la production des rapports du PIP

Niveau	Manque de personnel pour l'édition des rapports	Maitrise des différents produits	Maitrise de la saisie des informations dans la base de données	Manque d'informations sur le calendrier d'acheminement des produits	Degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs
	Fréquence en pourcentage				
Mauvais	16,0	4,0	74,0	20,0	40,0
Moyen	10,0	10,0	20,0	4,0	28,0
Bien	74,0	86,0	6,0	76,0	32,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : DGSPP, Enquête 2014

Il ressort de l'analyse de ce tableau N°9 qu'il faut essayer de renforcer le dispositif institutionnel à travers la dotation au sein des structures chargées de suivi évaluation des programmes de développement du Bénin, des personnels qualifiés, de les formés à savoir différencier les dons des prêts accordés par les bailleurs de fonds pour mise en œuvre des projets et programmes inscrits dans le PIP. En plus, il faut réaliser une formation

spécifique sur les indicateurs notamment la formulation des indicateurs et leur mode de calcul.

2.1.2 Résultat relatif à l'importance du guide de suivi du PIP dans les Ministères et Institutions de l'Etat

L'efficacité de cet outil a été mesurée à travers les quatre (4) items ci-après :

- Dissémination du guide de suivi du PIP dans tous les ministères et institutions de l'Etat ;
- Formation des cadres de la chaîne PPBS sur l'importance de ce document ;
- Appréciation de la qualité du rapport ;
- Efficacité du mécanisme de circulation des informations.

Pour tester l'hypothèse selon laquelle « **le guide de suivi du PIP est un outil efficace pour améliorer le niveau des acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les niveaux** », nous allons utiliser les cinq (4) items cités plus haut et les tableaux de fréquence.

Le degré d'évaluation relatif à ces 4 items a été gradué suivant deux (2) niveaux à savoir : Oui (1) et Non (2).

2.1.2.1 Dissémination du guide de suivi du PIP dans tous les ministères et institutions de l'Etat

L'analyse du tableau N°10 ci-dessous montre que sur un échantillon de 50 acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP, seulement 22% ont reçu le guide de suivi du PIP. Par contre 78% de ces acteurs ont la connaissance de ce guide mais n'en n'ont pas encore reçu. Donc cette dissémination n'a pas encore été effective.

Tableau N°10 : Tableau de fréquence relatif à la dissémination du guide de suivi du PIP dans tous les ministères et institutions de l'Etat

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	11	22,0	22,0
Non	39	78,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : DGSP, Enquête 2014

2.1.2.2 Formation des acteurs de la chaîne PPBS sur l'importance de ce document

Il ressort de l'analyse du tableau N°11 ci-dessous, que sur un échantillon de 50 acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP, seulement 44% ont été formés sur la compréhension de ce guide.

Tableau N°11 : Tableau de fréquence relatif à la formation des cadres de la chaîne PPBS sur l'importance de ce document

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	22	44,0	44,0
Non	28	56,0	100,0
Total	50	100.0	

Source : DGSP, Enquête 2014

Autrement dit, 56% n'ont reçu aucune formation. Ce retard s'explique par l'indisponibilité des cadres de la DGSP qui sont chargés de former les acteurs du dispositif de suivi évaluation des projets.

2.1.2.3 Appréciation de la qualité des rapports

A la lecture du tableau N°12 ci-dessous, sur un échantillon de 50 acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP, 36% produisent des rapports de qualité et 64% produisent des rapports nuls.

Tableau N°12 : Tableau de fréquence relatif à l'appréciation de la qualité des rapports

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	18	36,0	36,0
Non	32	64,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : DGSPP, Enquête 2014

Cette situation bloque les utilisateurs de ce rapport dans la prise de décision.

2.1.2.4 Efficacité du mécanisme de circulation des informations

L'analyse du tableau N°13 ci-dessous montre que sur un échantillon de 50 acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP, 50% reconnaissent l'efficacité du mécanisme de circulation des informations et la moitié restante ne reconnaît pas.

Tableau N°13 : Tableau de fréquence relatif à l'efficacité du mécanisme de circulation des informations

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Oui	25	50,0	50,0
Non	25	50,0	100,0
Total	50	100,0	

Source : DGSPP, Enquête 2014

Cette inefficacité se justifie par la mise en place tardive des unités de gestion des projets dans certains ministères.

2.1.2.5 Synthèse et commentaire de l'hypothèse 2

Il ressort de l'analyse du tableau N°14 ci-dessous, que plusieurs acteurs du système de suivi du PIP ne se sont pas appropriés du guide de suivi du PIP (78%) alors qu'il s'agit d'un outil efficace dont sa compréhension, c'est-à-dire l'importance accordés par les cadres du système de suivi du PIP à ce document [tel n'a pas été le cas (44% ont suivi la formation)], permettra de disposer à bonne date, de données fiable sur l'exécution du PIP et de mettre fin aux insuffisance relevées dans la production des différents produits (64%) issus du suivi des projets et programmes.

Tableau N°14 : Tableau synthétique de l'importance du guide de suivi du PIP dans les Ministères et Institutions de l'Etat

Niveau d'appréciation	Dissémination du guide de suivi du PIP dans les ministères et institution de l'Etat	Formation des acteurs de la chaîne PPBS sur l'importance de ce document	Appréciation de la qualité du rapport	Efficacité du mécanisme de circulation des informations
Fréquence en pourcentage				
Oui	22,0	44,0	36,0	50,0
Non	78,0	56,0	64,0	50,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Source : DGSPP, Enquête 2014

Donc il est important de mettre à la disposition des utilisateurs (ministères/institution, organismes publics, mairies etc.), ce précieux document aux fins d'améliorer les prises de décisions aux niveaux national, sectoriel, déconcentré et local.

2.2 Analyse des résultats et vérification des hypothèses

Dans cette section, il sera présenté dans un premier temps l'analyse des résultats liés aux retards considérables dans la production des rapports d'avancement du PIP en vue de la vérification de l'hypothèse n°1. Ensuite, on analysera les résultats des raisons explicatives du retard observé à la DGSPP pour la vulgarisation du guide de suivi du PIP à tous les ministères et institutions de l'Etat ; cela nous permettra de vérifier l'hypothèse n°2.

2.2.1 Analyse des résultats

2.2.1.1 Au niveau du retard considérable dans la production des rapports d'avancement du PIP

➤ Manque de personnel pour l'édition des rapports

Le personnel d'une administration est une ressource indispensable pour son bon fonctionnement. La majorité des acteurs de la chaîne PPBS (74%) disent que leurs structures manquent de personnel et qu'il faille renforcer le système de suivi évaluation par le recrutement des personnels qualifiés afin que les rapports puissent être élaborés et envoyés dans le délai à la DGSPP. Par ailleurs, 16% des acteurs estiment qu'il est préférable de renforcer le niveau des acteurs du système de suivi évaluation présent dans les ministères par une formation.

Au vu des éléments d'analyse cités plus haut, on peut affirmer qu'il est nécessaire de procéder au recrutement du personnel dans les ministères et institutions de l'Etat.

➤ Maîtrise des différents produits du dispositif de suivi du PIP

Les rapports d'avancement du PIP constituent un important outil de reddition de compte et de prise de décision. La maîtrise et l'édition dans le délai de ces produits permettent à l'Etat de gagner la confiance des partenaires bilatéraux et multilatéraux et donc de bénéficier des dons et des prêts de ces partenaires.

En effet, 86% des acteurs des différentes structures touchées maîtrisent correctement les produits du dispositif de suivi du PIP. De ce fait, le nombre projets inscrits au PIP, gestion 2012 a connu une augmentation³ de 3,17% par rapport à l'année 2011, soit 358 projets/programmes en 2012 contre 347 en 2011. Les 5% qui ont une maîtrise moyenne proviennent des Mairies touchées.

➤ **Maitrise de la saisie des informations dans la base de données du PIP**

Bien que la base de données du PIP ait été réalisée dans certains ministères, la saisie des informations dans la base cause assez de problème à plus de la moitié des acteurs du système de suivi-évaluation (74%). Il est important de mettre à la disposition de ces acteurs une référence de la nomenclature des dépenses enfin de leurs permettre de différencier les dons accordés par les bailleurs de fonds (PNUD, GIZ, BID, etc.) des prêts et aussi de leurs permettre de comprendre les dépenses qui seront enregistrées hors PIP dans la base de données.

➤ **Manque d'information sur le calendrier d'acheminement des produits**

La fiabilité d'un dispositif dépend en grande partie du délai à partir duquel les produits nécessaires sont mis à la disposition du décideur. Cependant 76% des cadres du système de suivi-évaluation n'ont reçu aucune information sur le calendrier d'acheminement des produits, objet du retard dans la transmission des rapports à la DGSPP. Par contre, 10% des cadres qui sont au courant du calendrier d'acheminement des produits, sont les coordonnateurs des projets. Ces derniers ont reçu cette information par ce qu'ils sont appelés aux différents ateliers de formation.

Il est alors nécessaire d'élargir des formations à tous les acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les niveaux du dispositif de suivi du PIP en leur expliquant le rôle important du calendrier d'acheminement des produits.

³ Source : rapport sur l'état d'avancement du PIP gestion 2012

➤ **Degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs**

A l'analyse des résultats, on constate que le mode d'élaboration n'est pas participatif. En effet, quelques-uns des acteurs reconnaissent être impliqués dans la construction et le choix des indicateurs ; toutes choses qui ne permettent pas leur appropriation par tous les acteurs. De ce fait, certaines valeurs d'indicateurs restent indéterminées en fin d'exercice car leur obtention engendre d'autres actions spécifiques qui ne sont pas maîtrisées.

2.2.1.2 Au niveau de l'importance du guide de suivi du PIP dans les Ministères et Institutions de l'Etat

➤ **Dissémination du guide de suivi du PIP dans tous les ministères et institutions de l'Etat**

En vue de disposer des informations de qualité et d'assurer un meilleur suivi du PIP, il est important de mettre à la disposition de tous les acteurs de la chaîne PPBS, le guide de suivi du PIP, un document qui clarifie le rôle de chaque acteur de la chaîne PPBS et harmonise leur façon de faire en matière de suivi du PIP. 78% des acteurs des structures enquêtées n'ont aucune connaissance de ce guide. C'est seulement quelques-uns (22%) de ces cadres qui ont reçu des formations sur l'utilité et maîtrise du guide de suivi du PIP. La majorité de ces cadres sont au MDAEP plus précisément à la DGSPP.

➤ **Formation des acteurs de la chaîne PPBS sur l'importance de ce document**

C'est pendant la phase d'élaboration du guide de suivi du PIP, que 44% des acteurs du dispositif institutionnel de suivi du PIP ont reçu une formation sur les outils à produire et le mécanisme de circulation des informations et d'établissement des calendriers. Les 56% restants, compte tenu de l'importance des activités programmées dans le PTA de l'année n-1, ont raté cette formation. Cette situation s'explique d'une part, par le fait que les cadres des ministères et institutions de l'Etat n'arrivent pas à respecter rigoureusement le planning des activités programmées au cours de cette

année (n-1) et d'autre part, du manque de moyen financier accordé par l'Etat béninois pour la réalisation de ce guide.

➤ **Appréciation de la qualité des rapports**

La non maîtrise et même l'absence du Taux d'Exécution Physique constitue un point fort du retard observé dans la production des rapports et donc, la mauvaise qualité des rapports. 64% des acteurs du système de suivi-évaluation arrivent à produire les rapports mais le fond de ces rapports manque de précision.

Alors, il revient au MDAEP à travers la DGSPS élaborer et de mettre à la disposition des différents acteurs, la méthodologie harmonisée de calcul du Taux d'Exécution Physique.

➤ **Efficacité du mécanisme de circulation des informations**

L'information étant la matière première de tout processus décisionnel, il est nécessaire d'indiquer les canaux par lesquels, elle doit transiter pour assurer au dispositif son autonomie, mais aussi la bonne décision. La moitié des acteurs approuvent que le mécanisme de circulation des informations est efficace car les données issues de la programmation parviennent à temps à la DGSPS. Les moitiés restantes disent que son efficacité dépendra de la mise en œuvre réussite du SISHEPIP.

2.2.2 Vérification des hypothèses

Dans ce paragraphe, nous allons faire ressortir les éléments pertinents issus des résultats de l'enquête pour la vérification des hypothèses.

2.2.2.1 Vérification de l'hypothèse n°1

Rappelons que l'hypothèse n°1 énonce que :

« Plus de la moitié des acteurs de la chaîne PPBS accusent de retard pour la transmission des rapports d'avancement du PIP »

Il ressort des précédentes analyses que :

- 1- Manque de personnel pour l'édition des rapports (74% des acteurs éprouvent des difficultés pour l'édition des rapports) ;
- 2- Maitrise des différents produits du dispositif de suivi du PIP (86% des agents impliqués le confirment) ;
- 3- Maitrise de la saisie des informations dans la base de données du PIP (seulement 6% des acteurs ont une maitrise parfaite de la saisie) ;
- 4- Manque d'information sur le calendrier d'acheminement des produits (76% des acteurs de la chaîne PPBS n'ont aucune idée sur ce calendrier) ;
- 5- Degré de participation des acteurs à la construction des indicateurs (faible participation des acteurs à la construction des indicateurs).

Au vu de tous les éléments ci-dessus énumérés, nous pouvons conclure que l'hypothèse n°1 de notre étude est vérifiée.

2.2.2.2 Vérification de l'hypothèse n°2

Cette hypothèse stipule que :

« Le guide de suivi du PIP est un outil efficace pour améliorer le niveau des acteurs de la chaîne PPBS se trouvant à tous les niveaux »

De l'analyse des résultats de notre étude, nous avons constaté que :

- 1- Le guide de suivi du PIP n'est pas encore répandue dans tous les ministères et institutions de l'Etat (78% des acteurs du dispositif de suivi du PIP le confirment) ;
- 2- Plus de la moitié des acteurs de la chaîne PPBS n'ont pas reçu des formations sur l'importance accordée à ce guide (56% des acteurs sollicitent la vulgarisation accompagné d'une formation à l'appui) ;
- 3- Le calcul du Taux d'Exécution Physique dans certains ministères posent problème aux acteurs du système de suivi-évaluation ce qui conduit à une mauvaise appréciation de la qualité des rapports (64 % des acteurs le confirment)

- 4- Le mécanisme de circulation des informations est efficace pour certains acteurs (50%) mais par contre inefficace pour les moitiés restantes.

Les éléments ci-dessus recensés permettent de conclure que l'hypothèse N°2 de notre étude est vérifiée.

Eu égard à tout ce qui précède, il est nécessaire de dégager des suggestions objectives ainsi que des recommandations aux fins d'avoir un meilleur dispositif institutionnel de suivi du Programme d'Investissement Publics au Bénin.

CHAPITRE III

SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1 SUGGESTIONS

Sur la base des analyses, des entretiens et des observations, les suggestions qui se dégagent sont liés à deux principaux enjeux auxquels se rattachent des défis.

Le premier enjeu pour le pays est de disposer d'un cadre qui sera chargé de veiller au respect des délais d'acheminement des produits. En effets, la fiabilité d'un dispositif dépend en grande partie du délai à partir duquel les produits nécessaires sont mis à la disposition du décideur. L'information étant une denrée périssable, le temps mis pour la rendre disponible est capital.

Ce faisant, le produit final constitué par les rapports d'avancement, qu'ils soient trimestriels ou annuel, devra être édité à temps pour permettre aux utilisateurs que sont la CSPEF, la DGAE et la DGB du MEF, la DGIFD (DPIP et CCAD) du MDAEP et autres, de pouvoir en exploiter les résultats au moment opportun. De ce point de vue, il importe de mettre en place un cadre contraignant au niveau de chaque acteur du dispositif institutionnel de suivi du PIP. Les tableaux suivants présentent par acteur et par produit, les délais qu'il faille respecter. Ces délais sont fixés pour tenir compte des trois mois nécessaires à la DGSP pour achever les rapports d'avancement trimestriels et annuel du PIP dont le dernier constitue un important input pour le rapport d'avancement de la SCR.

Tableau N°15 : Délai d'acheminement des produits de l'UGP

NIVEAU UGP			
PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DPP	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE	OBSERVATIONS
Rapport mensuels de l'UGP	5 jours après la fin du mois	Coordonnateur	Afin de respecter ce délai, il est nécessaire de rendre fonctionnels les mails et les fax à tous niveaux.
Rapports trimestriels de l'UGP	15 jours après le trimestre échu	Coordonnateur	
Rapports annuels de l'UGP	15 jours après la fin de l'année	Coordonnateur	
Rapports d'achèvement des projets	03 mois après la fin du projet	Coordonnateur	Ce délai dépend des modalités du bailleur

Source : service de gestion de l'information de la DGSP au MDAEP

Tableau N°16: Délai d'acheminement des produits de la Mairie

NIVEAU MAIRIE			
PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DDPD et DD sectorielles	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE	OBSERVATIONS
Rapport mensuels de PIP	5 jours après la fin du mois	Service Planification et Développement Local des mairies	
Rapports trimestriels du PIP	10 jours après le trimestre échu	Service Planification et Développement Local des mairies	
Rapports annuels du PIP	10 jours après la fin de l'année	Service Planification et Développement Local des mairies	

Source : service de gestion de l'information de la DGSP au MDAEP

Tableau N°17 : Délai d'acheminement des Directions Départementales sectorielles

NIVEAU DD sectorielles			
PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DPP	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE	OBSERVATIONS
Rapport trimestriels départementaux de suivi du PIP sectoriel	20 jours après le trimestre échu	Direction Départementale	Ce délai a tenu compte des concertations sectorielles
Rapport annuels départementaux de suivi du PIP sectoriel	20 jours après la fin de l'année	Direction Départementale	

Source : service de gestion de l'information de la DGSP au MDAEP

Tableau N°18: Délai d'acheminement des produits des DDPD

NIVEAU DDPD			
PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DGSP	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE	OBSERVATIONS
Rapport de tournées du PIP au niveau départemental		DDPD	Ce rapport n'est pas à transmettre à la DGSP, mais est un input pour les rapports trimestriels et annuels départementaux de suivi du PIP
Rapports trimestriels départementaux de suivi du PIP	30 jours après le trimestre échu	DDPD	Ce délai a tenu compte des concertations sectorielles
Rapports annuels départementaux de suivi du PIP	35 jours après la fin de l'année	DDPD	

Source : service de gestion de l'information de la DGSP au MDAEP

Tableau N°19: Délai d'acheminement des produits des DPP

NIVEAU DPP			
PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DGSP	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE	OBSERVATIONS
Rapport trimestriels d'avancement du PIP sectoriel	40 jours après le trimestre échu	DPP	
Rapports annuels du PIP sectoriel	45 jours après la fin de l'année	DPP	
Fiches des indicateurs	10 jours après la fin de l'année	DPP	

Source : service de gestion de l'information de la DGSP au MDAEP

Tableau N°20: Délai d'acheminement des produits de la DGSP

NIVEAU DGSP				
PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE VALIDATION	DATE BUTOIR D'ACHEVEMENT	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE	OBSERVATIONS
Rapport trimestriels d'avancement du PIP	75 jours après le trimestre échu	90 jours après le trimestre échu	DGSP	
Rapports annuels du PIP	80 jours après la fin de l'année	90 jours après la fin de l'année	DGSP	
Rapports de tournée de suivi du PIP	10 jours après la fin de la tournée	25 jours après la fin de la tournée	DGSP	Les équipes déposent leur rapport 5 jours après la fin de la tournée
Tableau de Bord du Suivi des indicateurs du PAP	55 jours après la fin du projet	60 jours après la fin de l'année	DGSP	

Source : service de gestion de l'information de la DGSP au MDAEP

Le respect des délais indiqués dans les tableaux qui précèdent est tributaire de la mise à disposition à bonne date par la DGB à travers SIGFIP et la CAA des informations relatives à l'exécution financière.

Le second enjeu consiste à opérationnaliser le système de suivi du PIP. Malgré des mesures déjà entreprises par le Gouvernement béninois à travers le Ministère en charge du Développement pour améliorer la qualité, le suivi et l'évaluation du PIP, un certain nombre de défis reste à relever. Nous pouvons citer :

- ✓ l'affinement de l'élaboration du PIP spatialisé ;

- ✓ la modernisation de l'administration publique à tous les niveaux ;
- ✓ l'impérieuse nécessité de rendre fonctionnel le cadre de mesure de résultats qu'est le SHISEPIP avec une interopérabilité avec le SIAPIP, le SIGFIP et autres ;
- ✓ la dotation de toutes structures concernées des ressources appropriées pour l'accomplissement des tâches de suivi ;
- ✓ l'implication des collectivités locales dans l'identification des besoins relatifs aux PIP, l'exécution et le suivi des chantiers du PIP ouverts sur leur territoire.

3.2 RECOMMANDATIONS

Le but du présent mémoire étant d'assurer un meilleur suivi du PIP afin éclairer davantage la prise de décision, il apparaît nécessaire de mettre en œuvre quelques recommandations et des stratégies efficaces pour opérationnaliser le dispositif de suivi du PIP. Elles s'énumèrent comme suit :

3.2.1 Recommandation à l'endroit du MDAEP

Au plan institutionnel et organisationnel

Les mesures ci-après sont concernées :

- Formaliser le circuit de l'information et obliger les différents acteurs à rendre compte ;
- Respecter le calendrier d'acheminement des rapports ;
- Sensibiliser les acteurs communaux au renforcement des capacités des services de planification et de développement local des Mairies ;
- Faire un plaidoyer auprès de l'Etat et des PTF pour un renforcement des capacités (humaines, techniques et matérielles) des directions départementales des ministères et des services de planification et de développement local des Mairies ;
- Institutionnaliser et formaliser les cadres de concertation au niveau national, sectoriel, départemental et communal ;

- Mettre en place un cadre contraignant pour élaborer systématiquement des rapports d'achèvement des projets à envoyer à la DGSPP et à la DPIP ;
- Formaliser l'implication des collectivités locales dans l'identification des besoins, l'exécution et le suivi des chantiers du PIP ouverts sur leur territoire ;
- Editer des plaques pour mettre en évidence le rôle de chaque acteur ;
- Nommer des points focaux du suivi du PIP au niveau des Mairies, des directions départementales et des Unités de Gestion des Projets ;
- Veiller à la fonctionnalité du SHISEPIP ;
- Définir le profil des points focaux au niveau des mairies (planificateurs, économiste et technicien spécialisé)
- Définir les conditions d'implications des points focaux au niveau décentralisé,
- Exiger des entrepreneurs la tenue hebdomadaire, sur chaque chantier, des cahiers de suivi afin de permettre aux chargés de suivi des chantiers d'avoir des informations appropriées (taux d'exécution physique).

Au plan de fonctionnement du système :

Les mesures ci-après sont concernées :

- Prévoir dans le circulaire budgétaire une disposition qui oblige les ministères à inscrire des dotations financières pour financer le suivi évaluation et veiller au respect de cette disposition ;
- Mettre en place une démarche méthodologique claire d'élaboration du PIP spatialisé ;
- Vulgariser le guide de suivi en vue de son appropriation par les acteurs ;
- Renforcer les capacités techniques des acteurs de la chaîne PPBS impliqués dans le dispositif de suivi du PIP à travers une formation soutenue en matière de suivi-évaluation des projets et programmes.

3.2.2 Stratégie à mettre en œuvre pour l'opérationnalisation du dispositif de suivi du PIP

La stratégie de mise en œuvre efficace et efficiente du dispositif est fondée sur :

- Le renforcement des capacités organisationnelles des structures pour une opérationnalisation effective du suivi évaluation à tous les niveaux ;
- Le renforcement des capacités de tous les agents chargés du suivi évaluation à tous les niveaux ;
- Le renforcement des capacités financières, matérielles et logistiques à tous les niveaux pour les actions de suivi évaluations sur le terrain ;
- Une volonté politique d'instaurer une culture de résultats sur toutes les actions entreprises par une mise en application effective du dispositif de suivi évaluation à tous les niveaux.

CONCLUSION

Au cours de cette étude, nous avons évalué le dispositif institutionnel de suivi du Programme d'Investissement Public. Les méthodes d'évaluation utilisées pour analyser ce dispositif sont les différents tests statistiques.

Le diagnostic établi et les conclusions auxquelles nous sommes parvenues montrent bien que le **dispositif institutionnel de suivi du PIP mérite d'être renforcé**, faute du retard constaté dans la production des rapports de suivi et d'un manque de sensibilisation sur la vulgarisation du guide de suivi du PIP, outil efficace pour améliorer le suivi du PIP, sa performance et partant la qualité des différents rapports élaborés dans ce cadre. Mais ces résultats peuvent être améliorés à travers la vulgarisation des outils méthodologiques de suivi de l'exécution des projets et programmes. Il en résulte de mettre à la disposition de tous les acteurs de la chaîne Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi, la méthodologie harmonisée de calcul du Taux d'Exécution Physique (TEP) et le guide de suivi du PIP. Le but du renforcement du dispositif de suivi du PIP est d'améliorer davantage la prise de décision. Moins le processus de réalisation des produits sus cités est fiable, plus les décisions prises à tous les paliers, voir au sommet de l'Etat s'écarteront du vécu des populations à la base. D'où l'importance de faire approprier aux acteurs de toute la chaîne, l'utilité de la qualité des données.

L'évaluation de la qualité consiste en elle-même à examiner la perfection liée (i) aux sources des données, (ii) au transfert, (iv) au traitement, (v) à la production et (vi) à la publication des données.

L'appropriation et la mise en œuvre du guide de suivi du PIP, la réalisation des produits du PIP, le respect des délais et du mécanisme de circulation des informations permettront de disposer des

informations de qualité et d'assurer un meilleur suivi du PIP axé sur les résultats.

Pour ce faire, il importe de relever les défis mentionnés et de mettre en œuvre de façon efficace et efficiente les recommandations sus citées.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] MINISTERE DE DEVELOPPEMENT, DE L'ANALYSE ECONOMIQUE ET DE LA PROSPECTIVE/DIRECTION GENERALE DU SUIVI DES PROJETS ET PROGRAMMES / SERVICE DE GESTION DE L'INFORMATIONS (2013)/REP.BENIN : Rapport sur l'état d'avancement du Programme d'Investissements Publics gestion 2012 au 31 décembre.
- [2] EUROPACT@WORLDNET.FR (septembre 2002) : Guide méthodologique des fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluation F3E.
- [3] J.SHAPIRO (1996) « suivi-évaluation ».
- [4] BUREAU D'ETUDE ET DE RECHERCHE POUR LE DEVELOPPEMENT (BERD, Mai 2009) : Rapport définitif portant sur la stratégie de suivi-évaluation des Projets et Programmes de développement.
- [5] MOHAMADOU SY (2009) : Améliorer le dispositif institutionnel de suivi évaluation des projets et programmes inscrits dans le PIP du Sénégal.
- [6] H. Y. DAH-MEGBEGNANTO (2009) : Evaluation de la performance de la mise en œuvre du système de suivi évaluation au Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature.
- [7] E. G. GAGLO (2009) : Problématique de la mise en Œuvre de la réforme budgétaire au Bénin ; cas du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publics.
- [8] MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES (MEF, 2012)/REP.BENIN : Guide de suivi et d'évaluation de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (2011-2015).
- [9] MINISTERE DE DECENTRALISATION DE LA GOUVERNANCE LOCALE, DE L'ADMINISTRATION ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE (MDGLAAT, 2008)/REP.BENIN : Guide d'Elaboration du Plan de Développement Communal.

[10] MINISTERE DE DEVELOPPEMENT, DE L'ANALYSE ECONOMIQUE ET DE LA PROSPECTIVE (MDAEP, 2013)/REP.BENIN : Rapport d'avancement annuel du Programme d'Investissement Publics gestion 2012 au 31 décembre.

[11] MINISTERE DE DEVELOPPEMENT, DE L'ANALYSE ECONOMIQUE ET DE LA PROSPECTIVE (MDAEP, 2013)/REP.BENIN : Rapport de tournées de suivi physique des projets et programmes.

[12] RAPPORT DE MISSION DE CHRISTIAN BONIFAS, consultant PNUD (Novembre 2001) : Système de suivi et évaluation des programmes et projets dans le cadre du DSRP.

[13] MINISTERE DE DEVELOPPEMENT, DE L'ANALYSE ECONOMIQUE ET DE LA PROSPECTIVE (MDAEP, 2012)/REP.BENIN : Tableau de Bord de Suivi du Programme d'Actions Prioritaires de la Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté 2011-2015.

[14] MINISTERE DE DEVELOPPEMENT, DE L'ANALYSE ECONOMIQUE ET DE LA PROSPECTIVE (MDAEP, 2013)/REP.BENIN : Guide de suivi du Programme d'Investissements Publics.

ANNEXES

ANNEXES 1

ANNEXES2

Questionnaire pour analyser le dispositif institutionnel de suivi du Programme d'Investissements Publics au Bénin

Nom :

Prénoms :

Structure :

Fonction :

1- Degré d'évaluation de l'édition des Produits

1-1 Etes-vous au courant du calendrier d'acheminement des produits ?

/___/ 1- mauvais ; /___/ 2- moyen ; /___/3- bon

1-2 Si oui, quelles sont les dates butoirs du dépôt des produits et la structure responsable de ces produits. Remplissez le tableau vous concernant.

Tableau 1 : Délai d'acheminement des produits de l'UGP

PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DPP	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE
Rapport mensuels de l'UGP		
Rapports trimestriels de l'UGP		
Rapports annuels de l'UGP		
Rapports d'achèvement des projets		

Tableau 2 : Délai d'acheminement des produits de la Mairie

PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DDPD et DD sectorielles	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE
Rapport mensuels de PIP		
Rapports trimestriels du PIP		
Rapports annuels du PIP		

Tableau 3 : Délai d'acheminement des Directions Départementales sectorielles

PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DPP	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE
Rapport trimestriels départementaux de suivi du PIP sectoriel		
Rapport annuels départementaux de suivi du PIP sectoriel		

Tableau 4 : Délai d'acheminement des produits des DDPD

PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DGSP	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE
Rapport de tournées du PIP au niveau départemental		
Rapports trimestriels départementaux de suivi du PIP		
Rapports annuels départementaux de suivi du PIP		

Tableau 5 : Délai d'acheminement des produits des DPP

PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE DEPOT A LA DGSP	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE
Rapport trimestriels d'avancement du PIP sectoriel		
Rapports annuels du PIP sectoriel		
Fiches des indicateurs		

Tableau 6 : Délai d'acheminement des produits de la DGSP

PRODUITS ATTENDUS	DATE BUTOIR DE VALIDATION	DATE BUTOIR D'ACHEVEMENT	STRUCTURE/PERSONNE RESPONSABLE
Rapport trimestriels d'avancement du PIP			
Rapports annuels du PIP			
Rapports de tournée de suivi du PIP			
Tableau de Bord du Suivi des indicateurs du PAP			

1-3 Existe-t-il un cadre contraignant au niveau de chaque acteur de la chaîne chargée de veiller au respect de ce délai ? /___/ 1- Oui 2- Non

1-4 Les agents présents au sein de la DGSP sont-ils suffisants pour éditer à bonne date les rapports d'avancement trimestriels et annuel du PIP ?

/___/ 1- Oui 2- Non

1-5 Existe-t-il des points focaux au niveau des Mairies ? des Directions Départementales ? et des Unités de Gestion des Projets ? /___/ 1- Oui 2-

Non

1-6 Si oui,

	Economiste	Planificateur	Statisticien	Financier	Autres à préciser
Quels sont les profils de ces points focaux ?					

1-7 Quelles sont les recommandations que vous pouvez apporter à cette situation pour que les produits soient finalisés et transmis à bonne date à la DGSP ?

2 Efficacité du guide de suivi du PIP

2-1 Qu'entendez-vous par le Programme d'Investissements Publics (PIP) ?

2-2 Le PIP tient-il compte des besoins réels des ONG ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-3 Avez-vous une connaissance sur le guide de suivi du PIP ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-4 Si oui, ce guide a-t-il été disséminé dans tous les ministères et institutions de l'Etat ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-5 Sinon, pourquoi ?

2-6 Le guide de suivi du PIP constitue-t-il un cadre pour définir les politiques nationales d'investissement public ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-7 Avez-vous une idée sur le mécanisme de circulation des informations ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-8 Existe-t-il une équipe chargée de contrôler la qualité des données au sein des ministères ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-9 Sinon, les données produites sont-elles fiables ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-10 Avez-vous un service de planification dans votre administration ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-11 Sinon, comment élaborer-vous les rapports de suivi des projets de développement ?

2-12 Existe-t-il de procédures d'échanges informatisées des données entre la DGFID et les autres structures (Ministères, UGP, Mairies, etc.) ? /___/ 1- Oui 2- Non

2-13 Sinon, prévoyez-vous de procédures pour mettre en réseau les données entre la DGFID et les autres structures ? /___/ 1- Oui 2- Non

Quelques exemples : -----

2-14 Quelles recommandations faites-vous à l'Etat pour doter les mairies d'un service de planification et de Développement Local ?

3 Suivi des chantiers ouverts sur le territoire national

3-1 Existe-t-il une dotation réservée pour le suivi des PIP ? /___/ 1- Oui
2- Non

3-2 Avez-vous exigé des entrepreneurs la tenue hebdomadaire, sur chaque chantier, des cahiers de suivi des projets ? /___/ 1- Oui 2- Non

3-3 Si oui, ces cahiers sont-ils contrôlés quotidiennement ? /___/ 1- Oui
2- Non

3-4 Les cadres des collectivités locales sont-ils impliqués dans l'identification des besoins, l'exécution et le suivi des chantiers du PIP ouverts sur leur territoire ? /___/ 1- Oui 2- Non

3-5 Quelles recommandations faites-vous au gouvernement pour renforcer le dispositif institutionnel de suivi du PIP ?
