



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME D'ADMINISTRATEUR

CYCLE II

OPTION :

Administration des Finances

FILIERE :

*Administration des Finances
et du Trésor*

Année académique

2008-2009

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DES
PROGRAMMES PUBLICS D'EMPLOIS AU BENIN DANS LE
CONTEXTE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS**

Réalisé par :

Borgia Gildas Z. KOTEGNON

Maître de Stage :

David SOHINTO
PHD en Evaluation des
Politiques Publiques
Vérificateur à la Cour Suprême

Directeur de Mémoire :

Justin DJOSSOU
Administrateur des Finances
Enseignant à l'ENAM

DECEMBRE 2009

IDENTIFICATION DU JURY

JURY N°...

Président : Pasteur J. E. AKPO

Vice -Président : Lucien HODE

Membre : Clément LOGBO

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE

- A mon père **Philippe KOTEGNON** et ma défunte mère **Emmanuelle AYIMAVO**. Vous avez connu beaucoup de privation pour que je sois un homme heureux. Trouvez à travers ce travail le couronnement des multiples efforts consentis pour assurer mon éducation et recevez l'expression de ma profonde gratitude.
- A mon épouse **Elvyre DJOGBE**, pour son soutien sans faille et sa disponibilité constante.
- A vous tous, qui avez contribué de quelque manière que ce soit à mon éducation, je dédie ce modeste travail.

REMERCIEMENTS

Ce mémoire réalisé après deux années d'études au cycle II de l'Ecole Nationale de l'Administration et de Magistrature (ENAM), l'a été, grâce aux apports des uns et des autres à qui je veux ici témoigner ma reconnaissance :

- à l'Eternel, **Dieu** qui m'a soutenu et m'a donné la force de faire ce travail ;
- à Monsieur **Justin DJOSSOU**, Enseignant à l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature, pour avoir accepté de diriger ce mémoire ;
- à Monsieur **Christophe Zinsou MIGAN**, Directeur de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation, qui malgré ses multiples occupations, m'a permis d'enrichir par ses orientations et conseils ce travail ;
- à Messieurs **Igor AGUEH**, **Luc OBALE** et **David SOHINTO** pour leur appui constant et sans faille ;
- à tout le corps professoral et tout le personnel administratif de l'ENAM, qui m'ont donné l'encadrement nécessaire à la réussite de ma formation ;
- à tous les collègues stagiaires, en l'occurrence ceux de la filière "Administration des Finances et Trésor (AFT)", pour le comportement exemplaire et bénéfique dont chacun a fait preuve au cours de ces deux années d'études ;
- à tout le personnel du Ministère de la Micro finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes et à tous les collègues de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation, pour leur soutien et leur appui durant toute ma formation;
- à tous ceux qui ont contribué, d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

iii

- AFT** : Administration des Finances et du Trésor
- AIDE** : Aide à l'Insertion et au Développement de l'Embauche
- ANPE** : Agence Nationale Pour l'Emploi
- DPE** : Direction de la Promotion de l'Emploi
- EMICoV** : Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des Ménages
- CAE** : Contrat Assistance Emploi
- CSEJ** : Contrat Solidarité Emploi Jeune
- CDS** : Comité de Développement Stratégique
- FIJ** : Fonds d'Insertion des Jeunes
- FNIJ** : Fonds National d'Insertion des Jeunes
- FNM** : Fonds National de la Micro Finance
- FNPEEJ** : Fonds National pour l'Entreprise et l'Emploi des Jeunes
- GAR** : Gestion Axée sur les Résultats
- INSAE** : Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
- MEF** : Ministère de l'Economie et des Finances
- MESFP** : Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Professionnelle
- MSJL** : Ministère des Sports de la Jeunesse et des Loisirs
- MMFEJF** : Ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes
- MMFPMEEJF** : Ministère de la Micro Finance, des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes
- MTFP** : Ministère du Travail et de la Fonction Publique
- OEF** : Observatoire de l'Emploi et de la Formation
- PaDE** : Partenariat Décentralisé pour l'Emploi
- PAE** : Programme d'Auto-Emploi
- PAEI** : Programme d'Appui à l'Emploi Indépendant
- PAPEJ** : Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes
- PSR** : Programme Spécial de Reconversion professionnelle

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Cadre logique du Budget programme du MMFEJF.

Tableau 2 : Indicateurs de performances du Programme 3 du MMFEJF.

Tableau 3 : Tableau synoptique du dispositif de promotion de l'emploi.

Tableau 4 : Présentation des programmes publics d'emplois du MMFEJF.

Tableau 5 : Besoins en information sur le secteur emploi.

Tableau 6 : Vue d'ensemble du marché du travail béninois.

Tableau 7 : Structure de la population en âge de travailler.

Tableau 8 : Taux d'encadrement budgétaire en personnel des actifs et des chômeurs.

Tableau 9 : Mesures en faveur de l'emploi salarié (effectifs).

Tableau 10 : Intermédiation offre/demande (effectifs).

Tableau 11 : Mesures en faveur de l'auto-emploi (effectifs).

Tableau 12 : Récapitulatif des problèmes par centres d'intérêts.

Tableau 13 : Récapitulatif des problèmes liés à la problématique identifiée.

Tableau 14 : Objectifs de l'étude.

Tableau 15: Points des causes supposées liées aux problèmes en étude.

Tableau 16 : Tableaux de Bord de l'Etude

Tableau 17 : Recommandations issues de l'évaluation du PTA 2008 et niveau d'exécution

Tableau 18 : Résultat lié à la question n°1 du problème spécifique n°1 (**Guide d'enquête n°1**)

Tableau 19 : Résultat lié à la question n°2 du problème spécifique n°1 (**Guide d'enquête n°1**)

Tableau 20 : Résultat lié à la question n°2 du problème spécifique n°2 (**Guide d'enquête n°1**)

Tableau 21 : Résultat lié à la question n°3 du problème spécifique n°3 (Guide d'enquête n°1)

Tableau 22 : Résultat lié à la question n°4 du problème spécifique n°3

Tableau 23 : Résultat lié à la question n°3 du problème spécifique n°3

Tableau 24 : Résultat lié à la question n°4 du problème spécifique n°3

Tableau 25 : Résultat lié à la question n°5 du problème spécifique n°3

Tableau 26 : Résultat lié à la question n°5 du problème spécifique n°3

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Les Principales questions évaluatives devant conduire à l'appréciation de la performance des programmes.

Annexe 2 : Questionnaire n°1 adressé aux acteurs des services publics d'emplois.

Annexe 3 : Questionnaire n°1 adressé aux acteurs et aux bénéficiaires des programmes publics d'emplois.

GLOSSAIRE

Emploi(s) :

- c'est l'ensemble des activités ayant des caractères et des exigences spécifiques nécessaires à la réalisation des objectifs.
- Selon le Bureau International du Travail, est considéré comme emploi, toute activité effectuée pendant au moins une heure contre revenu en espèces ou en nature pendant une période de référence (semaine précédent l'enquête) bien spécifiée.
- Au Bénin, la définition de l'emploi est la même que celle retenue par le BIT.
- C'est ce à quoi s'applique l'activité rétribuée d'un employé, d'un salarié.

Les programmes publics d'emplois :

- C'est l'ensemble des dispositions prises et des dispositifs mis en place par les pouvoirs publics pour résoudre la crise de l'emploi.

Les services publics de l'emploi : ce sont des structures relevant de l'administration publique et qui ont pour objectif de « favoriser la rencontre réussie entre l'offre et la demande d'emploi ».

Cité in `Objectifs 100 000 emplois`, Plan national de lutte contre les difficultés de recrutement, page 14.

Marché du travail :

Expression conventionnelle s'appliquant à l'ensemble des problèmes de l'emploi : chômage, durée du travail, rémunération, volume de la population active, etc. Dans la théorie néoclassique, le marché du travail est un concept relatif au mécanisme d'équilibrage de l'offre et de la demande de travail.

Les institutions du marché du travail :

Elles sont constituées de l'ensemble des dispositions, de nature essentiellement légale, qui régissent le fonctionnement du marché du travail. Ces dispositions en matière salariale, de droit du travail, de dialogue social et plus largement de gouvernance du marché du travail participent des politiques du marché du travail et se situent en amont de celles qui se rapportent à l'intermédiation dont elles forment le cadre d'intervention.

***La demande de travail** désigne la recherche par les employés de main d'œuvre pour l'accomplissement de tâches de travail en contrepartie du versement d'un salaire.*

***L'offre de travail** désigne la démarche volontaire d'un travailleur pour effectuer des tâches de travail qui lui seront rémunérées.*

***La demande d'emploi** contrairement à la demande du travail des économistes, désigne selon la terminologie des services d'emploi, les personnes à la recherche d'un emploi.*

*Symétriquement à la définition ci-dessus, **l'offre d'emploi**, désigne la recherche de main d'œuvre par les employeurs.*

L'intermédiation désigne l'ensemble des acteurs et des mesures des politiques de l'emploi qui interviennent sur le marché du travail pour rapprocher l'offre et la demande d'emploi.

Les politiques actives sont les politiques qui sur le marché du travail privilégient l'incitation à l'emploi au moyen de mesures (formation, contrats

aidés, assistance à la recherche d'emploi...) qui mettent l'accent sur un engagement effectif et contrôlé de recherche d'emploi en contrepartie du versement d'allocations.

Les politiques passives visent à assurer des ressources financières et matérielles aux personnes sans emploi par le versement d'allocations chômage ou de revenus d'assistance sans mettre comme préalable la participation à des actions d'accès ou de retour à l'emploi comme manifestation de leur obligation de recherche effective d'emploi. Les préretraites font exception à cette obligation de recherche d'emploi.

Le recensement :

Opération statistique qui consiste à dénombrer la totalité des unités composant un ensemble déterminé sans omission, ni répétition, et de recueillir sur elles un certain nombre de renseignements d'ordre démographique, économique et social (âge, sexe, profession, niveau d'instruction, situation familiale, habitat, moyens de circulation, propriété immobilière, etc.). Au Bénin, le Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH) se réalise tous les dix ans. Le prochain recensement se tiendra en 2012 et constituera la quatrième du genre.

La population totale :

La population totale d'un pays comprend la population de fait (population présente prenant en compte tous ceux qui sont présents lors du recensement) et la population de droits (prenant en compte la population qui à sa résidence habituelle dans le pays qu'elle soit nationale ou non).

La population potentiellement active : *Se sont des personnes ayant dépassé un âge minimum fixé, pendant l'année de référence, ont été actives (employés ou chômeurs), sur une période de l'année dépassant un nombre de semaines ou de jours fixés.*

Inactifs : *Se dit d'une personne qui n'exerce pas d'activité professionnelle.*

Taux d'activité globale :

C'est l'indicateur qui reflète très concrètement la vigueur du marché du travail. Il comptabilise le nombre de personnes en emploi ainsi que celles qui se cherchent activement un emploi.

Main d'œuvre :

Elle comprend toutes les personnes qui remplissent les conditions pour être comprises parmi les personnes pourvues d'un emploi ou parmi les personnes au chômage. C'est la population active qui est représenté par la tranche d'âge de 10 à 60 ans. On parle surtout de main d'œuvre civile

Actifs occupés : *c'est la portion de la population active qui est pourvue d'emploi à un instant t ou au cours d'une période donnée.*

Primo demandeurs d'emplois : c'est l'ensemble des personnes ayant dépassé un âge minimum fixé, ayant une qualification ou non et se portant pour la première fois sur le marché de l'emploi (c'est-à-dire n'ayant jamais été employé).

Chômeur : Travailleur qui se trouve involontairement privé d'emploi ; sans-emploi. Se dit d'une personne se trouvant dans une situation d'inactivité forcée due au manque de travail, d'emploi.

Sous-emploi : Emploi d'un nombre de travailleurs inférieur au nombre des travailleurs disponibles.

Utilisation insuffisante des compétences d'un employé.

Emplois temporaires : Elles renvoient à l'idée des emplois occasionnels et ne remplissent pas le critère de permanence de l'emploi.

Emplois occasionnels : un emploi est dit occasionnel lorsque la durée du contrat qui le soutend est inférieure à une durée spécifiée (6mois).

RESUME

Les déséquilibres du marché du travail ont amené les différents gouvernements du Bénin à mettre en place des dispositifs de promotion de l'emploi. Ces services publics d'emplois contribuent à la résorption de la crise de l'emploi par le truchement d'outils essentiels que sont les programmes publics d'emplois.

Cependant, bien que permettant à l'Etat de créer des emplois par l'insertion professionnelle des bénéficiaires, les programmes publics d'emplois n'arrivent malheureusement pas à influencer sensiblement les agrégats économiques.

Compte tenu de la culture de la Gestion Axée sur les Résultats à laquelle s'exerce le Bénin depuis 2000, à l'issue de la signature avec la Banque Mondiale d'un protocole d'engagement en vue de la modernisation de la gestion publique (Public Expenditure Reform Adjustment Credit : PERAC , devenu Poverty Reduction Structural Credit :PRSC), la mise en œuvre des programmes publics d'emplois ne devrait donc pas manquer de résultats. En effet, l'apport essentiel de cette approche GAR est qu'il se focalise sur les résultats en passant de l'exécution de budget axée sur les dépenses (activités) à une gestion basée sur des budgets programmes.

Mais le constat est que malgré la généralisation de la GAR à tous les départements ministériels, notamment le Ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MMFEJF), les performances des programmes publics d'emplois ne s'améliorent guère à l'effet d'infléchir fondamentalement la croissance économique.

Cette situation préoccupe au point où le Gouvernement a souhaité améliorer le système d'information sur le marché du travail en autonomisant l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation(OEF) à partir de l'exercice 2009.

Face donc à ce diagnostic préoccupant, et au regard des investissements de l'Etat visant à réduire les déséquilibres du marché de l'emploi, il urge de trouver des solutions idoines pour améliorer les performances des programmes publics d'emplois.

C'est dans cet ordre d'idées que nous avons cru devoir apporter notre : « **Contribution à l'amélioration des performances des programmes publics d'emplois au Bénin dans le contexte de la Gestion Axée sur les Résultats** ».

En cherchant à résoudre cette problématique, nous avons identifié, à travers nos analyses, recherche documentaire et enquêtes, des causes au nombre desquelles : la dilution de responsabilité par la multiplicité des programmes publics d'emplois, l'absence de synergie dans les actions, la faiblesse du taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires.

A cet effet, des approches de solutions ont été proposées dans le souci de contribuer à améliorer les performances des programmes publics d'emplois ; elles vont:

-d'une coordination nationale des actions de promotion de l'emploi et d'une synergie à instaurer au MMFEJF ;

-en passant par un renforcement des capacités des acteurs de la chaîne de gestion;

-et une meilleure planification stratégique à l'aide d'outils de modélisation efficace ;

-pour enfin aboutir à une évaluation de la performance des programmes publics d'emplois et la mise en place d'une cellule interne de suivi-évaluation véritablement opérationnelle dans les services publics abritant ces programmes d'emplois.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE PREMIER : DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE A LA PROBLEMATIQUE DE L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DES PROGRAMMES PUBLICS D'EMPLOIS

SECTION 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage à l'OEF

Paragraphe 1 : Présentation du cadre général de l'étude : l'OEF du MMFEJF

Paragraphe 2 : Etat des lieux ou observations de stage sur les performances des programmes d'emplois publics du MMFEJF

SECTION II : Problématique de l'étude

Paragraphe 1: Ciblage de la problématique

Paragraphe 2 : Spécification et Vision globale de résolution de la problématique choisie

CHAPITRE DEUXIEME : DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX PROPOSITIONS EN VUE D'UNE AMELIORATION DES PERFORMANCES DES PROGRAMMES PUBLICS D'EMPLOIS DANS LE CONTEXTE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS

SECTION 1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Paragraphe 1 : Des Objectifs de l'étude à la revue de littérature

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude

SECTION II : Des enquêtes de vérification des hypothèses aux approches de solutions

Pour une amélioration des performances des Programmes Publics d'Emplois dans le contexte la Gestion Axée sur les Résultats

Paragraphe 1 : Enquêtes et vérification des hypothèses

Paragraphe 2 : Approche de solution et conditions de leur mise en œuvre

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE

L'avènement d'une économie de marché au Bénin, depuis l'illustre Conférence des Forces Vives de la Nation de 1990 tenue du 19 au 28 Février 1990 à Cotonou, a permis aux Gouvernements successifs de mettre en place nombre de politiques pour insuffler à l'économie béninoise un dynamisme de croissance.

Cependant, le taux de croissance enregistré au Bénin a connu une évolution très instable de 1990 à 2008 (INSAE, 2008) en témoigne le graphique n°1 de l'évolution du taux de croissance réel (1990-2008).

Ainsi, les allures en dents de scie de la courbe rendent la croissance fluctuante durant toute la période considérée.

En effet, la baisse drastique de la production cotonnière, principale source de devises au Bénin (*De 427 709 tonnes en 2004/2005 à 190 868 tonnes en 2005/2006*), ainsi que les chocs pétroliers et la pression exercée sur les prix des produits alimentaires par la demande des pays sahéliens expliquent cette faiblesse de performances économiques. Cette situation érode le pouvoir d'achat des Béninois et aggrave l'incidence de la pauvreté sur les conditions de vie des Ménages (**EMICoV 2007**) maintenant la courbe de l'évolution de l'incidence de la pauvreté durablement au-dessus du sentier des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

L'impact de la résorption du chômage sur la lutte contre la pauvreté a été prouvé dans bon nombre de théories économiques ; cette relation étroite se vérifie davantage en Afrique, en témoignent les divers engagements et déclarations des chefs d'Etat et de gouvernement au sommet extraordinaire sur l'emploi et la lutte contre la pauvreté, tenu à Ouagadougou du 3 au 9 septembre 2004, en faveur de la promotion de l'emploi et de la lutte contre la pauvreté en Afrique.

Dès lors, la République du Bénin s'est appropriée le plan d'actions indicatif adopté et recommandé, à l'issue de ce sommet ; il en a découlé

l'élaboration d'un plan d'action national mis en place en 2005 et relu en 2008 dans le but de créer des emplois et de réduire la pauvreté en étroite collaboration avec les parties prenantes concernées.

Le document de politique nationale de l'Emploi au Bénin s'ajoute à l'arsenal juridique existant et permettant de suivre et d'encadrer les questions liées à l'emploi.

La question de l'emploi constitue donc une des priorités du Gouvernement de la République du Bénin qui a mis en place des actions pour résorber le problème lancinant du chômage et particulièrement celui des jeunes.

Ainsi, des dispositifs de promotion de l'emploi permettent de résoudre les problèmes de sous-emploi et de chômage dans le cadre d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR) mettant l'accent sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ces dispositifs s'exécutent par le truchement des Programmes Publics d'Emplois dont les moyens mis à disposition sont intégrés dans le Budget Programmes du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MMFEJF).

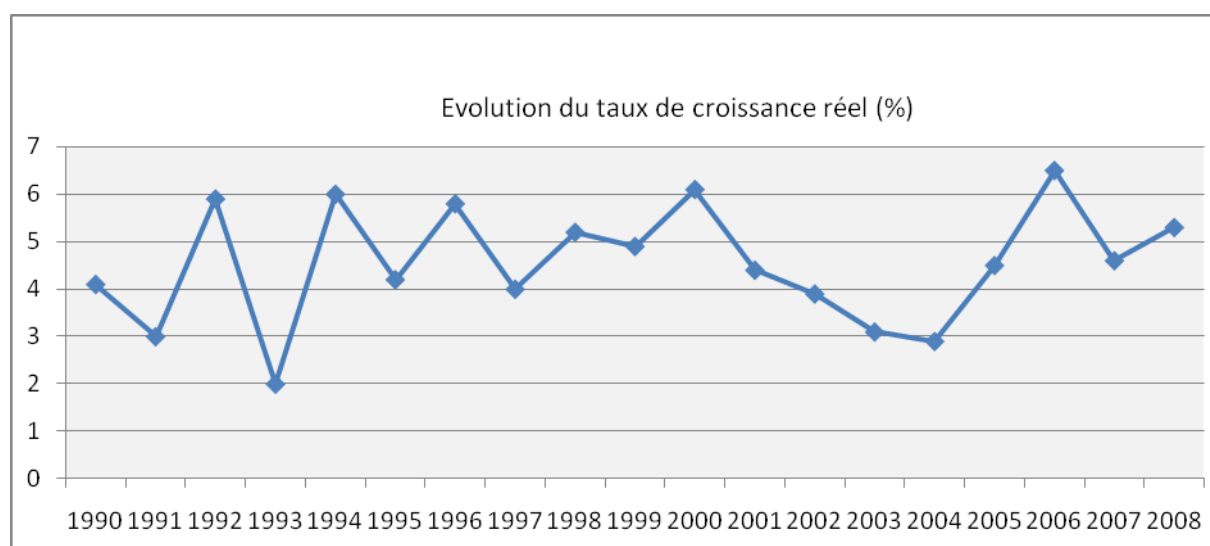
Cependant, il se révèle que les indicateurs produits par l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF), structure sous tutelle du MMFEJF, précédemment Département de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), rendent très peu compte de l'évolution actuelle des données sur les Programmes Publics d'Emplois pour diverses raisons ; c'est donc pour permettre d'améliorer ces indicateurs afin de fournir aux décideurs des informations à bonne date et d'atteindre également les objectifs fixés, que nous avons :

- à partir du cadre institutionnel et physique de l'étude, élaboré la problématique de la présente étude ;

- à la suite de ce qui précède, le cadre théorique de l'étude en vue de proposer des approches de solutions dans le sens d'une amélioration des indicateurs des Programmes Publics d'Emplois.

Ainsi sont libellées les deux principales structures du présent travail de recherche qui se propose de contribuer à l'amélioration des indicateurs des Programmes Publics d'Emplois dans le contexte d'une Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

GRAPHIQUE 1 : Evolution du taux de croissance réel de 1990 à 2008



Source : Nos investigations.

Commentaire du graphique 1 :

Les chutes observées sur la courbe d'évolution du taux de croissance réel de 1990 à 2008 sont dues à l'effet d'anticipation de l'économie par les agents économiques.

CHAPITRE PREMIER

**DU CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE
DE L'ETUDE A L'AMELIORATION DES
PERFORMANCES DES PROGRAMMES
PUBLICS D'EMPLOIS AU BENIN**

Dans ce chapitre, nous présenterons le cadre institutionnel et physique de l'OEF et l'état des lieux des performances liées à la mise en œuvre des Programmes Publics d'Emplois au Bénin (**section 1**). Ensuite, nous ferons l'inventaire des forces et des faiblesses qui y sont rattachées, la synthèse des problèmes spécifiques en relation avec la problématique identifiée et enfin, nous préciserons la vision globale de résolution de la problématique choisie (**section2**).

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE **ET OBSERVATIONS DE STAGE A L'OEF**

Dans cette section, nous présenterons l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (**paragraphe 1**) et l'état des lieux des performances des Programmes Publics d'Emplois du Ministère de la Micro Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (**paragraphe 2**).

PARAGRAPHE1 : PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

Il s'agit ici de présenter le Ministère de la Micro-Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, puis l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF).

I. Présentation du Ministère de la Micro Finance **et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes**

A. Mission

Conformément aux dispositions de l'article 1^{er} du Décret n° 2009-178 du 05 Mai 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Micro-Finance, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, le MMFEJF a pour mission de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi et l'évaluation de la politique de l'Etat dans les domaines de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes.

A ce titre, il est chargé, entre autres :

- d'assurer la promotion et le développement du Secteur de l'Emploi des Jeunes et des Femmes ;

- de définir et de veiller au respect de la réglementation nationale dans les domaines de la promotion de l'emploi des Jeunes et des Femmes ;

- d'assurer la formation et la diffusion de l'information ainsi que d'autres formes d'appui aux personnes sans emploi ;

- de créer les conditions favorables et durables de réalisation du plein-emploi par l'amélioration du système d'informations sur le marché de l'emploi et le développement de programmes de réduction du chômage et du sous-emploi ;

- de promouvoir, enfin, le maintien des emplois existants, la création d'emplois nouveaux et en favoriser l'accès aux jeunes et aux femmes, dans l'administration, les entreprises publiques, les sociétés privées et les collectivités locales.

B. Organisation et fonctionnement

Pour assurer sa mission, le MMFEJF s'est doté d'une structure organisationnelle dont les subdivisions sont présentées dans l'encadré n°1 ci-après :

Encadré n°1 : Les structures du MMFEJF

- ✓ un Cabinet dirigé par un Directeur de Cabinet assisté d'un adjoint ;
- ✓ des structures directement rattachées au Ministre dont l'Inspection Générale du Ministère (IGM), la Cellule de Communication(CCOM) ;
- ✓ un Secrétariat Général chargé d'assurer la gestion de la mémoire du ministère;
- ✓ des Directions Centrales que sont la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) et la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- ✓ des Directions Techniques telles que la Direction de la Promotion de l'Emploi (DPE), la Direction de la Promotion de la Micro Finance (DPMF) ;
- ✓ des organismes, projets et structures sous tutelle dont l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF), la Cellule d'Appui Technique à l'Emploi(CATE) et le Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ).

Source : Décret n° 2009-178 du 05 Mai 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes.

De l'ensemble de ces structures et directions, c'est l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation qui assure la fonction d'amélioration du système d'informations sur le marché de l'emploi et se trouve ainsi à l'avant-garde de la production des indicateurs, rendant compte de la performance du secteur de l'emploi, et par ricochets, des Programmes Publics d'Emplois. C'est d'ailleurs, cette Direction qui a servi de cadre à notre stage pratique de fin de formation.

Il convient ici de rappeler que la structure organisationnelle actuelle du MMFEJF a pris la place du Ministère de la Micro Finance des Petites et Moyennes Entreprises et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MMFPMEEJF), à la suite du remaniement ministériel du 20 novembre 2007; ceci a nécessité un changement d'organigramme.

Dès lors, l'expérimentation de la réforme budgétaire entreprise depuis 2000 au Bénin et qui a touché le secteur de la Micro Finance et de l'Emploi, devrait subir une modification structurelle.

Ainsi, le Budget Programmes du nouveau MMFEJF comprend désormais les Programmes ci-après :

- Programme 1 : Développement du secteur de la Micro Finance ;
- Programme 2 : Promotion des initiatives locales ;
- Programme 3 : Promotion de l'Emploi et,
- Programme 4 : Administration et Gestion des Services.

La structure organisationnelle de son budget programme comprend quatre niveaux de gestion :

- Niveau 1 : Comité de pilotage du suivi-évaluation
- Niveau 2 : Cellule de suivi-évaluation
- Niveau 3 : Chef de file des Programme

-Niveau 4 : Points focaux des Directions Centrales, Techniques et structures sous tutelle.

Etant donné que l'OEF a été le cadre institutionnel de notre étude, nous mettrons l'accent dans nos analyses sur les structures du Programme de Promotion de l'Emploi (**Programme 3**) qui animent les Programmes Publics d'Emplois du MMFEJF.

II. Présentation de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation

Il sera abordé, dans ce paragraphe, la mission et l'organisation de l'OEF.

A. Mission

Aux termes de l'article 4 du Décret 2008-319 du 19 mai 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation, la mission de l'OEF est de contribuer à l'amélioration de l'information sur le marché du travail afin d'aider à la prise de décisions dans le champ de la relation emploi-formation.

A ce titre, les attributions de l'OEF sont présentées dans l'encadré n°2 suivant :

Encadré n°2 : Les attributions de l'OEF

- ❖ Collecter, traiter, analyser et diffuser des informations dans le champ de la relation Formation-Emploi ;
- ❖ formuler des propositions et des avis destinés à éclairer les choix des décideurs en matière de politique d'emploi et de formation sur la base des études et l'analyse des facteurs qui les influencent aussi bien dans le secteur formel qu'informel ;
- ❖ organiser l'échange et la confrontation d'idées entre les différents partenaires sur les questions relatives à l'emploi et à la formation, en assurant un service d'accompagnement des décisions en matière de promotion de l'emploi et de renforcement des capacités des ressources humaines.

B. Organisation et Fonctionnement de l'OEF

L'OEF est un établissement public à caractère scientifique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il est régi par les dispositions de ses statuts ainsi que celles de la loi n° 94-009 du 28 Juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel, et scientifique.

A ce titre, l'OEF bénéficie depuis l'exercice 2009, année de son autonomie financière, d'une dotation annuelle de subventions d'exploitation allouée par le Budget Général de l'Etat.

Pour assurer ses différentes missions, l'OEF dispose de trois (3) organes de gestion que sont :

-le Conseil d'Administration

-la Direction et

- le Comité de direction

1. Le Conseil d'Administration

Il administre l'OEF et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de celui-ci.

Il dispose également des pouvoirs suivants cités à l'encadré n°3.

Encadré n°3 : Les attributions du Conseil d'Administration de l'OEF

- adopte le règlement intérieur ;
- approuve la politique générale de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation en conformité avec les objectifs définis dans le plan de développement économique et social du pays et s'assure de la cohérence des différentes composantes de cette politique et en contrôle l'application;
- fixe l'organisation interne, le cadre organique et les règles particulières relatives au fonctionnement de l'administration de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation ;
- délibère sur les rapports semestriels et annuels du Commissariat aux Comptes ;
- examine et approuve chaque année l'étude prévisionnelle du programme d'activités, les comptes prévisionnels pour l'exercice suivant ;
- adopte le manuel des procédures de l'OEF ;
- rend compte et propose au Ministre chargé de l'Emploi, par un rapport motivé, toutes modifications aux statuts, qui lui paraissent utiles ou indispensables pour s'assurer du bon fonctionnement et du développement de l'Etablissement ;
- autorise toutes actions judiciaires tant en demande qu'en défense ;
- autorise également tous partenariats, transactions, compromis, acquiescements et désistements ;

- se prononce sur la fixation des taux des traitements et salaires du personnel rémunéré sur le budget de l'OEF ;
- fixe les primes en faveur du personnel de l'OEF sur la base des résultats atteints au regard des objectifs préalablement déterminés.

Source : Décret n° 2008-319 du 19 Mai 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation.

Le Conseil d'Administration de l'OEF se réunit en session ordinaire deux fois par an. Il peut toutefois se réunir en session extraordinaire chaque fois que nécessaire. Au cours de l'exercice 2009, cet organe a été effectivement mis en place et s'est réuni en deux sessions respectivement le 14 avril et le 6 novembre 2009.

2. La Direction de l'OEF

Elle assure la gestion quotidienne de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation à travers les prérogatives conférées dans l'encadré n°4.

Encadré n°4 : Les attributions de la Direction de l'OEF

- assure l'exécution des décisions prises par le Conseil d'Administration;
- assure la fonction d'ordonnateur du budget de l'OEF et veille à son exécution en recettes et en dépenses ;
- exerce son autorité sur tout le personnel employé par l'Observatoire ;
- représente valablement l'OEF vis-à-vis des tiers dans les limites des pouvoirs qui lui ont été délégués par le Conseil d'Administration ;
- assiste avec voix consultative aux délibérations du Conseil d'Administration.

Source : Décret n° 2008-319 du 19 Mai 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation.

La Direction de l'OEF est assurée par un Directeur assisté d'un Directeur adjoint. Actuellement, seul est nommé un Directeur, en raison de l'effectif de la structure.

La Direction de l'OEF, selon l'article 22 du **Décret n° 2008-319 du 19 Mai 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation**, comprend :

- ✓ le Secrétariat Particulier ;
- ✓ le Service Administratif et Financier (SAF) ;
- ✓ le Service de la Documentation et de la Communication ;
- ✓ le Service des Etudes et de la Recherche.

En cas de nécessité, d'autres services peuvent être créés selon les termes du Décret cité ci-dessus.

Par ailleurs, en raison de l'autonomie financière de l'OEF, un Agent Comptable assermenté a été nommé et mis à la disposition de l'OEF par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF).

Cependant, il faut mentionner que le manque de personnel à l'OEF se résumant au Directeur, à l'Agent Comptable et à deux secrétaires dont une de la catégorie A et l'autre de la catégorie C, n'ont pas encore rendu fonctionnel l'organigramme proposé dans son manuel des procédures et adopté par le Conseil d'Administration.

3. Le Comité de Direction

Organe consultatif obligatoire instauré dans le processus d'administration de l'OEF, le Comité de Direction tel que proposé par le **Décret N° 2008-319 du 19 Mai 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation** se compose:

- du Directeur de l'OEF ;
- du Directeur adjoint ;
- des Chefs de service,
- et de deux (02) représentants des délégués du personnel de l'OEF.

Le Comité de Direction est consulté pour les décisions importantes telles que l'élaboration du budget et la politique générale de l'Etablissement ainsi que toutes affaires que lui soumet le Directeur.

Malgré le manque de personnel réduit à quatre agents y compris le Directeur, le Comité de Direction se tient périodiquement.

PARAGRAPHE2 : ETAT DES LIEUX SUR LES PERFORMANCES DES PROGRAMMES PUBLICS D'EMPLOIS

Avant de faire l'état des lieux sur les performances des Programmes Publics d'Emplois dont l'OEF assure la production des indicateurs, il convient de faire une lumière sur les structures qui les gèrent et leur contexte.

I- Les structures du dispositif de promotion de l'emploi

La connaissance des dispositifs de promotion de l'emploi exigent de saisir l'environnement actuel dans lequel se gèrent les politiques publiques de ces programmes d'emplois.

A- Le contexte de la promotion de l'emploi au Bénin

Le Bénin s'est engagé depuis les années 2000 dans la culture de la gestion axée sur les résultats, grâce à la mise en œuvre d'un programme national de réforme budgétaire alors appelé PERAC (Public Expenditure Reform Adjustment Credit) devenu PRSC (Poverty Reduction Structural Credit).

Ce protocole d'accord qui lie la Banque mondiale au Bénin devrait préparer les Ministères et organismes publics nationaux à passer de l'exécution de budget axé sur les moyens à une gestion basée sur les performances.

C'est dans ce contexte que le MMFEJF gère, entre autres, le secteur de l'emploi. Ainsi, les financements alloués aux Programmes Publics d'Emplois du MMFEJF sont inscrits dans le Budget Général de l'Etat dudit Ministère. Ce budget élaboré à partir des outils de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) s'intègre dans le budget programme du MMFEJF. Etant donné que la GAR est une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières, la mise en œuvre et l'exécution des financements prévus pour les Programmes Publics d'Emplois obéissent à **une méthode de gestion adéquate**.

Ainsi, le Programme de l'Emploi du Budget Programme du MMFEJF comprend les budgets des structures telles que l'OEF et les autres structures sous-tutelle telles que l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), le Fonds National Pour l'Entreprise et l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ), la Direction de la Promotion de l'Emploi (DPE) et le Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes (PAPEJ) appartenant au même Programme.

Le MMFEJF dispose dans le budget programmes élaboré pour le secteur de l'Emploi d'un cadre logique dont le canevas se présente dans le tableau du cadre logique du budget programme qui suit :

Tableau n°1 : Cadre logique du budget programme du MMFEJF

LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS DE PERFORMANCES	SOURCES /MOYENS DE VERIFICATION	CONDITIONS CRITIQUES
Objectif global			
Favoriser de façon durable la réalisation du plein-emploi	Taux de chômage	Etudes et rapports INSAE/OEF	La conjoncture économique favorable
Objectifs spécifiques			
-Réduire le chômage	Taux de chômage en milieu urbain	Etudes et rapports INSAE/OEF	
-Réduire le sous-emploi en milieu rural et péri urbain	Taux de sous-emploi en milieu rural et périurbain	Etudes et rapports INSAE/OEF	
-Faciliter l'accès à l'emploi des couches défavorisées	Taux de chômage de longue durée	Etudes et rapports INSAE/OEF	
-Assurer une administration publique d'emploi de qualités	Taux de satisfaction des usagers		
Résultats			
1 Le chômage en milieu urbain est réduit	Taux de satisfaction de la demande d'emploi enregistrée	Rapport d'activités ANPE	Synergie d'actions avec les autres secteurs de développement
2 Le sous-emploi en milieu rural et périurbain est réduit	Taux d'insertion en emplois décents	Rapport d'activités	Synergie d'actions avec les autres secteurs de développement
3 L'accès à l'emploi des couches défavorisées est facilité	Taux de pénétration sur le marché du travail des bénéficiaires des mesures de l'Etat	Rapport d'activités	

Source : Budget Programme 2007 du MMFEJF

Le Budget Programme rend compte, à travers le Tableau des Indicateurs, des normes à atteindre par chaque structure du Programme Emploi sur la période considérée. En prenant comme exemple, le budget programme 2008-2010 du MMFEJF, le Tableau des indicateurs se présente comme ci-après :

Tableau n°2 : Indicateurs de performances du Programme 3 du MMFEJF

LIBELLES DES INDICATEURS	Unité	2005	2006	2007	Valeurs cibles			Structures responsables	Observation
					2008	2009	2010		
Indicateurs d'impact									
Taux de chômage	%	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	INSAE	
Indicateurs d'effet									
Taux de chômage en milieu urbain	%	1,30	1,30	1,30	1,20	1,10	1,05	INSAE/OEF	
Taux de sous-emploi en milieu rural et péri-urbain	%	30	30	30	25	20	15	INSAE/OEF	
Taux de chômage de longue durée	%	-	-	-	15	10	10	OEF	
Taux de satisfaction des usagers	%	-	-	-	85	90	95	OEF	
Indicateurs de production									
Taux de satisfaction de la demande d'emploi enregistrée	%	-	-	-	10	20	25	ANPE	
Taux	%	-	-	-	50	55	65	DPE	

LIBELLES DES INDICATEURS	Unité	2005	2006	2007	Valeurs cibles			Structures responsables	Observation
					2008	2009	2010		
d'insertion en emplois décents									
Taux de pénétration sur le marché du travail des bénéficiaires des mesures de l'Etat	%	-	80	80	85	90	95	ANPE	
Taux d'insertion des bénéficiaires dans la vie active	%	-	-	-	75	80	90	DPE	
Taux de satisfaction de la demande d'emploi enregistrée	%	-	-	-	10	20	25	ANPE	

Source : Budget Programme 2007 du MMFEJF

Outre ces outils de planification et de gestion du budget programme, le MMFEJF développe à chaque exercice :

- le tableau déclinant le mode de calcul des indicateurs du Programme 3 ;
- le tableau retraçant les réalisations du programme 3 ;
- le tableau d'évaluation financière du Programme 3 ;
- le tableau de financement du Programme 3.

Mais quelles sont les structures sous tutelle qui exécutent les Programmes Publics d'Emplois au MMFEJF ?

B- Les structures opérationnelles de promotion de l'emploi

En termes de structures opérationnelles œuvrant pour la promotion de l'emploi, une multitude de dispositifs coexistent en République du Bénin.

En tenant compte de la sphère gouvernementale, quatre départements ministériels se chargent de l'insertion des jeunes de façon directe ou indirecte. L'ensemble de ces dispositifs de promotion de l'emploi au Bénin a été présenté dans un tableau synoptique (**Tableau n°3**), selon la classification suivante :

- structures d'informations sur le marché du travail et d'assistance à la recherche d'emploi ;
- dispositifs de formation professionnelle et d'insertion ;
- dispositifs de soutien à la création d'activités ;
- dispositifs de création directe d'activités.

Tableau n°3 : Tableau synoptique du dispositif de promotion de l'emploi

Dénomination de la structure	Missions	Activités	Tutelles
Structures d'information sur le marché de travail et d'assistance à la recherche d'emploi			
Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuer à l'amélioration de l'information sur le marché du travail afin d'aider à la prise de décisions pour une adéquation formation-emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à l'élaboration des indicateurs sur l'Emploi - Formuler des avis et des propositions pour éclairer les choix des décideurs en matière de politique d'emploi et de formation. - Organiser l'échange et la confrontation d'idées entre les différents partenaires sur les questions de l'emploi et de la formation. 	MMFEJF
Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuer à l'amélioration de l'information sur le marché du travail afin d'aider à la prise de décisions pour une adéquation formation-emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contribuer à l'élaboration des indicateurs socio-économiques. -Collecte et analyse des données socioéconomiques. 	MDPPCAC

<p>Direction de la Promotion de l'Emploi (DPE)</p>	<p>Assurer l'élaboration, le suivi de la mise en œuvre et l'évaluation de la politique nationale de l'emploi.</p>	<p>-Promouvoir la politique nationale de l'emploi.</p> <p>-Formuler, suivre et évaluer la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi.</p> <p>-Fournir l'assistance technique aux structures de la commission nationale d'attribution des bourses de stage.</p> <p>-Favoriser la relation formation-emploi.</p>	<p>MMFEJF</p>
<p>Direction de la Formation et de la Qualification Professionnelle (DFQP)</p>	<p>Assurer la conception, le pilotage, l'exécution et le contrôle de la politique de l'Etat en matière formation, de spécialisation, de qualification professionnelle.</p>	<p>-Promouvoir l'initiation professionnelle et l'éducation entrepreneuriale en milieu scolaire.</p> <p>-Assurer la qualification et la préparation à l'insertion professionnelle.</p> <p>-Assurer le renforcement des capacités professionnelles des apprenants en vue de leur insertion sur le marché du travail.</p>	<p>MESFP</p>

Dispositifs de formation professionnelle et d'insertion

<p>Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)</p>	<p>Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi</p>	<p>-Facilitation d'intermédiation entre l'offre et la demande.</p> <p>-Appui à la promotion de l'auto-emploi et l'emploi salarié par des formations</p> <p>-Appui à la gestion des ressources pour financer les programmes sur l'emploi</p>	<p>MMFEJF</p>
<p>Centre de Promotion et d'Encadrement des Petites et Moyennes Entreprises</p>	<p>Dispositif mixte de droit privé chargé de développer et de promouvoir les entreprises du secteur privé et de</p>	<p>-Encadrement des entreprises.</p> <p>-Assistance aux entreprises.</p> <p>-Formation</p> <p>-Suivi et appui-conseils</p>	<p>MPME</p>

(CePEPE)	fournir des services d'appui non financier aux entreprises		
Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue (FODEFCA)	Dispositif de valorisation des ressources humaines par le financement d'actions de formation dans le secteur privé moderne et informel	-Appui-conseil à l'élaboration des plans de formation -Cofinancement des actions de formation -Réalisation d'étude des besoins en formation	MTEP
Direction Générale pour le Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (DGRCE)	Mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de valorisation des ressources humaines	-Formation, perfectionnement et recyclage des agents de l'Etat -Promotion, réglementation et contrôle de l'apprentissage dans les différents corps de métiers - Promotion de l'employabilité et le développement de l'expertise nationale.	MTEP
Direction Générale de la Formation Professionnelle Continue et des Stages (DGFPCS)	Dispositif public chargé de gérer les stages professionnels pour le compte du secteur public		MTEP
Direction de l'Entreprenariat et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes (DEIPJ)	Dispositif public de mise en œuvre des actions découlant de la politique nationale de la jeunesse	Suivi de la gestion des Fonds d'Insertion des Jeunes(FIJ)	MJSL

Dispositifs de soutien à la création d'activités

Fonds National de la Micro Finance(FNM)	Refinancement et mise en place de lignes de crédits au profit des institutions en faveur des couches démunies	Micro-Crédits aux Plus Pauvres (MCP)	MMFEJF
Fonds National de l'Entreprise et pour l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ)	Faciliter l'accès des jeunes aux moyens et outils de production	-Mise en place de lignes de crédits dans les institutions financières partenaires -Diplômés sans emplois	MMFEJF
Association pour la Promotion et l'Appui aux Petites et Moyennes (PAPME)	Dispositif mixte chargé de promouvoir le développement des petites et moyennes entreprises et	Octroi de crédits	MMFEJF

	industries au Bénin		
Association pour la Promotion et l'Appui au Développement des Micro-Entreprise (PADME)	Dispositif mixte chargé de faciliter l'accès aux services financiers de proximité par les micro-entreprises	-Octrois de crédits.	MMFEJF
Agence Nationale pour la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME) ex-Programme Campus Bénin (PCB)	Aider au démarrage des petites entreprises à gestion participative	-Formations -Conseils pratiques -Partenariat et suivi -Accompagnement des jeunes sortis des Universités dans la création d'entreprises pour l'insertion dans la vie active	MMFEJF
Dispositif de création directe d'activités			
Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Public (AGETIP)	Dispositif mixte de droit privé chargé d'assurer pour le compte de l'état, des collectivités locales, des bailleurs de fonds, des personnes morales ou privées	-Maîtrise d'ouvrage déléguée -Conduite d'opérations ou assistance à la maîtrise d'ouvrage	
Agence d'Exécution des Travaux Urbains (AGETUR-SA)	Dispositif similaire au précédent dédié aux centres urbains		
Agence de Financement des Initiatives à la Base(AGEFIB)	Financer des actions contribuant à la réduction de la pauvreté tels que les projets communautaires à caractère économique et social		

Source : Nos investigations.

Il en résulte donc une kyrielle de structures d'intermédiation publique et de promotion de l'emploi sur le marché du travail au Bénin ; **ce qui n'offre pas une aisance en termes de classification dans les catégories connues des politiques actives.**

Les dispositifs de promotion de l'emploi mis en place offrent certes une gamme étendue de services qui, non seulement, peuvent s'avérer différents d'une structure à une autre, mais aussi, sont identiques dans plusieurs structures. Ainsi, les **mêmes politiques financées par le budget national sont gérées par plusieurs départements ministériels.**

Au MMFEJF, les Programmes Publics d'Emplois gérés par les structures sous tutelle mentionnées précédemment se présentent dans le **Tableau n°4**.

Tableau n°4: Présentation des Programmes Publics d'Emplois du MMFEJF

STRUCTURES	OBJECTIF GLOBAL	PROGRAMMES PUBLICS D'EMPLOIS ABRITES	OBJECTIFS SPECIFIQUES
Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE)	Contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique nationale de l'emploi	Programme d'Appui à l'Emploi Indépendant (PAEI)	Développer l'esprit d'entreprise
		Renforcement des Capacités des Demandeurs d'Emplois (RCDE)	Assurer des formations adaptées pour reconvertir les demandeurs d'emploi à répondre aux exigences du marché de l'emploi
		Programme Spécial de Reconversion professionnelle	Réinsérer les groupes cibles en les orientant vers d'autres opportunités
		Aide à l'Insertion et au Développement de l'Embauche (AIDE)	Faciliter l'insertion des jeunes et des femmes
Fonds National pour l'Entreprise et l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ)	Faciliter l'accès des jeunes aux moyens de production par le crédit		-Octroi de crédits aux projets - Encadrement des bénéficiaires des crédits

Source : Nos investigations, décembre 2009.

Les Programmes Publics d'Emplois sont logés dans les Structures du programme intitulé "Promotion de l'emploi" qui ont été mises en place pour favoriser la réalisation du plein emploi. Pour atteindre cet objectif, quatre (04) **objectifs spécifiques** ont été prévus, à savoir:

- réduire le chômage en milieu urbain ;
- réduire le sous-emploi en milieu rural et périurbain ;
- faciliter l'accès à l'emploi des couches défavorisées ;
- rendre un service de qualité par l'administration publique d'emploi.

Pour atteindre ces résultats, de grandes actions sont identifiées et programmées dans les budgets programmes successifs sur la période 2006-2010.

Les principales actions prévoient :

- la mise en œuvre du Partenariat Décentralisé pour l'Emploi (**PaDE**) ;
 - la mise en œuvre du Programme d'Aide à l'Insertion et au Développement de l'Embauche (**AIDE**) ;
 - la mise en œuvre du Programme d'Appui au Renforcement des Capacités des Demandeurs d'Emploi (**ARCDE**) ;
 - la mise en œuvre du Programme d'Appui à l'Emploi Indépendant (**PAEI**) ;
- la mise en œuvre du Fonds Spécial pour l'Emploi ;
- la mise en œuvre du Programme d'Appui Institutionnel à l'Agence Nationale Pour l'Emploi ;
- la maîtrise et la gestion de l'information sur le marché de l'emploi et de la Formation ;
- la mise en œuvre du Programme de Financement des Jeunes et des Femmes à l'Auto-Emploi ;

II. Etat des lieux

L'état des lieux est centré sur la capacité d'encadrement en personnel et en appui budgétaire des actifs et des chômeurs puis les mesures mises en œuvre par les structures sous-tutelle dans le cadre de l'exécution des missions de ces Programmes Publics d'Emplois.

A. La Capacité d'encadrement budgétaire et en personnel des structures de mise en œuvre des Programmes Publics d'Emplois

L'OEF, en tant que structure autonome du dispositif de promotion de l'emploi, doit pouvoir satisfaire les besoins en information du marché du travail ainsi que les indicateurs du marché de l'emploi qui suivent :

Tableau n°5 : Besoins en informations sur le secteur emploi

N°	Besoins en informations sur le secteur emploi
1.	Taux de chômage
2.	Nombre de demandeurs d'emploi
3.	Niveau de plein emploi
4.	Taux de chômage en milieu urbain et périurbain
5.	Taux de sous-emploi en milieu rural et périurbain
6.	Taux de chômage de longue durée
7.	Nombre d'offres d'emploi enregistrées par secteur d'activité
8.	Taux de satisfaction des offres
9.	Taux de pénétration sur le marché du travail des bénéficiaires des mesures en faveur de l'emploi
10.	Taux d'insertion des bénéficiaires des mesures d'aide de l'Etat
11.	Nombre d'emploi annuel créés par secteur (formel Etat et Privé; informel)

12.	Nombre d'emploi annuel créés par catégories (public: catégories traditionnelles; privé: niveau d'études)
13.	Nombre d'emplois créés par catégories d'entreprise (Grandes, moyennes, petites, micros)
14.	Montant des dépenses actives en fonction du nombre d'emplois créés
15.	Nombre d'emplois créés par secteur d'activité et par branche d'activité
16.	Nombre de primo demandeurs d'emploi sortis des universités et des centres de formation technique et professionnel
17.	Montant des aides extérieures en faveur de la promotion de l'emploi
18.	Nombre d'entreprises existantes par branche d'activité
19.	Taux de chômage des jeunes suivant le sexe
20.	Taux de croissance économique au Bénin
21.	Part du secteur privé dans le taux de croissance économique

Source : CSE/DPP/MMFEJF/Décembre 2009.

Par ailleurs, l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation, en tant que structure sous tutelle du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, ne dispose pratiquement à cette date d'aucun indicateur actuel qui n'ait été fourni par l'Institut National de Statistiques et d'Analyse Economique (INSAE) ; **il en résulte donc un niveau d'informations sur le marché de travail très faible.**

Néanmoins, les performances des Programmes Publics d'Emplois qui se dégagent des observations de stage se présentent à travers :

- une vue d'ensemble du marché du travail béninois par l'observation des emplois offerts au regard du secteur moderne dit formel et du secteur informel, en mettant en relief l'importance du secteur public dans la création d'emplois (**Tableau n°6**)

Tableau n°6 : Vue d'ensemble du marché du travail béninois.

	15-59 ans			25-34 ans		
	Bénin	Moyenne Pays africains	Rapport Bénin/ Moyenne	Bénin	Moyenne Pays africains	Rapport Bénin/ Moyenne
Secteur moderne	4,6%	10,3%	0,44	4,5%	11,6%	0,38
Public	3,4%	4,9%	0,69	3,7%	5,2%	0,71
Privé	1,1%	5,4%	0,20	0,8%	6,5%	0,12
Emplois qualifiés (public + privé)	3,5%	4,4%	0,79	3,3%	-	-
Secteur informel	95,4%	89,7%	1,06	95,5%	88,4%	1,08
Agricole	57,4%	64,9%	0,89	55,5%	60,7%	0,91
Non agricole	37,9%	24,7%	1,53	40,0%	27,7%	1,44

Source : INSAE, EMICOV 2008

L'analyse des données du tableau ci-dessus montre :

- la contribution importante du secteur informel à la création de la plupart des emplois (95,4%) ;
- la contribution non négligeable du secteur public à créer des emplois comparativement au secteur privé (3,4% contre 1,1% entre 15-59 ans et 3,7% contre 0,8% entre 25-34ans).
- **l'inexistence d'un marché de travail unifié au Bénin (le secteur formel et le secteur informel) ;**
- **un manque de dynamisme du secteur moderne par rapport aux pays d'Afrique Sub-saharienne** (4,6% et 4,5% au Bénin contre une moyenne respectivement de 10,3% et de 11,6%).

- La structure de la population active en âge de travailler (**Tableau n°7**) rend compte globalement de la structure des actifs occupés, des chômeurs BIT, des chômeurs découragés et des inactifs.

Tableau n°7 : Structure de la population en âge de travailler

	2006		2007	
	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Actif occupé	2 555 880	55,4	2571 082	52,6
Chômeur BIT	31 000	0,7	11 507	0,23
Chômeur découragé	24 705	0,5	7 927	0,17
Inactif	2 005 705	43,4	2 285 292	46,8
Non disponible ou Non connu			9 520	0,2
TOTAL	4 617 290	100	4 885 338	100

Source : INSAE, EMICOV 2008

Il se dégage de ce tableau une légère diminution du taux d'activité passant de 55,4% en 2006 à 52,6% en 2007.

S'il est vrai que la structure de la population en âge de travailler comprend également les structures privées de promotion de l'emploi, il faut noter que l'intensification des politiques publiques a connu une poussée au cours de la période 2006-2007 considérée à cause notamment de la création d'un Ministère chargé de l'Emploi et la dynamisation de ces structures ; cependant, cette résurgence d'emplois nouveaux n'a pas pu infléchir le taux d'activité en 2007. **Il se pose la question donc de l'efficacité des Programmes Publics d'Emplois à améliorer le taux d'activité.**

- **le taux d'encadrement budgétaire et en personnel des actifs et des chômeurs (Tableau n°8)**

Tableau n° 8 : Taux d'encadrement budgétaire et en personnel des actifs et des chômeurs

Structures	Effectif Personnel	Budget (millions de francs CFA)	Nombre de chômeurs/a gents	Budget/chômeur	Nombre d'actifs/agent	Budget/ac tif
OEF	3	-	26 529	-	1 326 469	-
PAPEJ	4	125	19 897	1 571	994 852	31
DPE	10	54	7 959	678	397 941	14
ANPE	71	1 374	1121	17 264	56 048	345
FNPEEJ	12	6 000	6 632	75 388	331 617	1508
Moyenne	20	1 511	12 428	18 980	621 385	380

Source : Données compilées à partir d'une enquête sommaire sur le budget et le personnel des structures et des données de l'INSAE(2008) pour le taux de chômage (2% en 2007) et la population active (3 979 407 en 2007).

A la lumière du tableau précédent, il apparaît que le taux d'encadrement en personnel de l'OEF est relativement faible, soit plus de 26 000 chômeurs par agent. Par contre, il est relativement élevé pour l'ANPE, soit seulement 1121 chômeurs par agent.

L'ANPE semble la structure la mieux dotée de ressources humaines et financières pour assurer l'information sur le marché de travail.

Même le PAPEJ, qui doit venir en appui aux structures du secteur emploi par le biais du financement du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), dispose d'un taux d'encadrement en personnel faible.

Il en résulte donc une insuffisance chronique de personnel des structures assurant l'exécution des Programmes Publics d'Emplois, ce qui rend périlleux l'encadrement des chômeurs et la détermination des indicateurs de l'emploi.

- **les mesures en faveur de l'emploi salarié : les effectifs enrôlés (Tableau n°9) ;**

Il est à rappeler que l'Observatoire de l'emploi et de la Formation, jusqu'en 2008, était un Département de l'Agence Nationale Pour l'Emploi ; les informations mobilisées par ce Département ont été conservées et demeurent disponibles et exploitables par l'OEF.

Par ailleurs, l'ANPE a réalisé des activités dans le cadre de l'accroissement et de la fluidité du marché du travail. Parmi ces activités, nous pouvons citer :

- la mise en place d'un fichier d'offres d'emplois;
- la mise en place d'un fichier de demandes d'emplois;
- la mise en relation des demandeurs et offreurs d'emplois ;
- la prospection des opportunités d'emplois ;
- la formation en techniques de recherche d'emploi ;
- la valorisation du poste de travail ;
- la formation et l'accompagnement à l'élaboration de curriculum vitae pour ne citer que celles-là.

Toutes ces formations visent à accroître les chances des demandeurs d'emplois lors des recrutements.

Le Tableau qui suit énumère les effectifs enrôlés par mesures mises en place.

Tableau n°9: Mesures en faveur de l'emploi salarié (effectifs enrôlés)

Libellés (Activités)	1995-1997	1998-2000	2001-2003	2004	2005-2007
Stagiaires pré-insertion dans le secteur public (emploi salarié)	13 781	818	534	251	545
Nombre de stagiaires CAE (insertion dans le secteur privé marchand)	197	691	420	46	125
Nombre de stagiaires CSEJ (insertion dans le secteur privé marchand)	-	-	-	-	28
Appui au Renforcement des Capacités des Demandeurs d'Emploi	-	-	-	-	62

Libellés (Activités)	1995-1997	1998-2000	2001-2003	2004	2005-2007
TOTAL	13 978	1509	954	297	760

Source : ANPE-BENIN/CDS

- **les effectifs sur l'intermédiation offre et demande (Tableau n°10) ;**

Tableau n°10 : Intermédiation offre/demande (effectifs)

N°	Activités	2004	2005	2006	Total
1	Inscriptions dans la base de données ANPE	200	2984	1106	4290
2	Accueil, écoute des usagers	200	1867	4965	7032
3	Séances sur les Techniques de Recherche d'Emploi (TRE)	-	277	28	305
4	Participants aux TRE	-	899	611	1510
5	Entreprises prospectées	-	76	52	128
6	Visites en entreprises	0	145	72	217
7	Offres recueillies directement auprès des entreprises	-	364	655	1019
8	Offres publiées à partir des journaux	-	482	316	798
9	Personnes Mises en Relation (MER)	-	1227	763	1990
10	Offres d'emplois satisfaites	-	347	03	350
11	Personnes insérées	-	273	76	349

Source : ANPE-BENIN/CDS

Selon HONLONKOU et OGOUNDELE dans ETUDE NATIONALE SUR LES POLITIQUES DU MARCHE DU TRAVAIL AU BENIN, le niveau d'information sur le marché du travail est assez faible. Peu de chômeurs (2%) sont déclarés et enregistrés dans les services publics d'emploi, soit par manque d'information, soit par manque d'incitation et de motivation, soit par l'insertion autonome des chômeurs dans le secteur informel peu productif, transformant ainsi les actifs concernés en chômeurs déguisés.

Selon les mêmes sources, en 2001, environ 75% des chômeurs non-inscrits ne connaissent pas le FSNE (Fonds de Solidarité Nationale pour l'Emploi qui a disparu au profit de l'ANPE), et 13% pensent qu'ils ne leur est d'aucune utilité. Pour la grande majorité des chômeurs, la recherche d'emploi

s'effectue sur une base individuelle, soit à travers la mobilisation du réseau de solidarités familiales (78%), soit en prospectant directement auprès des employeurs (8%). Seuls 3% des chômeurs ont eu recours aux annonces des médias (journaux, radios, etc.) et le recours aux agences de placement est insignifiant (0,4%).

- **les mesures en faveur de l'auto-emploi (Tableau n°11)**

Tableau n°11 : Mesures en faveur de l'auto-emploi (effectifs)

Libellés (Activités)	1995-1997	1998-2000	2001-2003	2004	2005-2007
Appui à l'auto-emploi (PAE) ou à l'emploi indépendant (PAEI)	25	17	10	-	1954
Formation à l'entrepreneuriat des Jeunes(FIJ et FNIJ)	330	331	1113	300	868
TOTAL	355	348	1123	300	2822
Nombre de plans d'affaires ou de projets	100	100	632	106	554
Nombre de projets financés	33	34	144	61	113

Source : ANPE-BENIN/CDS/Décembre 2009.

Il est à remarquer que sur la période 2005-2007, l'ANPE a pu faire financer **113 plans d'affaires sur les 554 élaborés, soit un taux de financement de 20%**. Ainsi sur cette période, l'ANPE a du mal à faire financer les initiatives privées qu'elle appuie techniquement. En 2007-2008, nous avons observé plus haut un regain d'intérêt des pouvoirs publics en faveur de l'ANPE ; aussi, **manque -t-il de synergie entre les différents dispositifs de promotion de l'emploi dont les actions sont identiques, éparses et l'impact faible sur le marché de l'emploi.**

SECTION 2 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Dans cette section, nous présentons, le ciblage de la problématique et (**paragraphe 1**), la vision globale de résolution de la problématique retenue (**paragraphe 2**).

PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Avant de regrouper les problèmes identifiés par centres d'intérêts et de formuler les hypothèses, nous allons d'abord inventorier les atouts et les imperfections qui nuisent aux performances des Programmes Publics d'Emplois au regard même de la culture de gestion axée sur les résultats au Bénin depuis peu.

Quels sont ces atouts et ces faiblesses ?

I. Inventaire des atouts et problèmes

A. Atouts (Forces et opportunités)

Les Programmes Publics d'Emplois disposent de sérieuses opportunités pour améliorer leurs performances ; au nombre de celles-ci, nous pouvons citer :

- le cadre de Gestion Axée sur les Résultats dans lequel les activités de promotion de l'emploi s'exécutent permettant la mise en place de budgets axés sur les résultats ;
- l'autonomisation des structures du dispositif de promotion de l'emploi pour assurer la gestion des Programmes Publics d'Emplois, en évitant les lourdeurs administratives préjudiciables au financement;
- l'existence de plusieurs programmes répondant aux différents besoins du marché du travail.

B. Problèmes (Faiblesses et menaces)

Dans la réalisation des Programmes Publics d'Emplois au MMFEJF, on note des faiblesses qui sapent les objectifs attendus ; les sources de dysfonctionnement sont loin d'être exhaustives. Toutefois, nous pouvons citer :

- la multiplicité des Programmes Publics d'Emplois nuisent à l'intermédiation publique et à la promotion de l'emploi car les gestionnaires des programmes manquent de synergie dans leurs actions ;
- la multiplicité des financements du budget national disparates même au sein d'un département ministériel pour des actions identiques ;
- l'instabilité politique et institutionnelle nuit à l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation et l'empêche de jouer pleinement sa mission d'amélioration de l'information sur le marché du travail, ce qui nuit à la pérennisation de l'activité de collecte d'informations;
- l'insuffisance d'informations sur le niveau réel du marché du travail et, par ricochets, sur les performances des Programmes Publics d'Emplois;
- l'inexistence d'un marché du travail unifié comprenant un secteur informel prépondérant au Bénin sapent les efforts des Programmes Publics d'Emplois qui n'infléchissent pas fondamentalement le taux d'activité;
- l'insuffisance du personnel en service dans les structures assurant l'exécution des Programmes Publics d'Emplois rend périlleux l'encadrement des chômeurs ;
- la difficulté d'obtenir une moyenne raisonnable du coût unitaire des emplois créés ;
- le faible taux d'insertion professionnelle pour une part très élevée allouée aux bénéficiaires des programmes publics de l'emploi.

II. Regroupement des problèmes par centres d'intérêts et formulation des problématiques

A- Récapitulatif des problèmes par centres d'intérêts

Tableau n°12: Récapitulatif des problèmes par centres d'intérêts

N°	Centre d'intérêt	Libellés des problèmes
1	Le marché du travail	-Problème d'unification du marché du travail avec la prépondérance de l'informel -L'insuffisance d'informations sur le niveau réel du marché du travail
2	La politique générale de l'Etat	-Problème d'instabilité politique donc institutionnel de l'OEF
3	La gestion des politiques publiques et la détermination des indicateurs	-Problème de multiplicité des Programmes Publics d'Emplois -Problème d'insuffisance de personnel pour la gestion des programmes d'emplois -Problème de financements multiples à l'endroit des mêmes politiques au sein de départements identiques -Faible taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires des programmes d'emplois -Difficulté d'avoir une moyenne raisonnable du coût unitaire des emplois créés

Source : Les résultats de nos investigations

Nos analyses nous ont permis par rapport à l'étude de nous limiter à la problématique de l'efficacité des Programmes Publics d'Emplois dans le cadre de la recherche de performance.

Tableau n°13: Récapitulatif des problèmes liés à la problématique identifiée

Libellé de la problématique	Problème Général	Problèmes Spécifiques
La problématique de l'amélioration des performances des	La persistance des mauvaises performances des programmes publics	-Problème de multiplicité des Programmes Publics d'Emplois -Problème d'insuffisance de personnel pour la

Programmes Publics d'Emplois au MMFEJF		gestion des programmes d'emplois -Problème de financements multiples à l'endroit des mêmes politiques au sein de départements identiques -Faible taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires des programmes d'emplois -Difficulté d'avoir une moyenne raisonnable du coût unitaire des emplois créés
--	--	--

Source : Les résultats de nos investigations

Ce tableau n° 13 nous indique que la problématique retenue regroupe cinq (5) problèmes spécifiques. Toutefois, nous n'avons pas la prétention, dans le cadre de cette étude de les résoudre tous à la fois. C'est pour cette raison que nous ferons un choix rationnel pour limiter le champ de la présente étude à trois problèmes spécifiques que nous préciserons dans la suite du travail.

III. Choix de la problématique

A. Choix de la problématique de l'étude

La question de l'emploi est une question transversale à tous les secteurs économiques ; aussi, les dysfonctionnements du marché du travail affectent-ils la croissance économique. Les politiques publiques de promotion de l'emploi visent donc à atténuer les problèmes de chômage, de sous-emploi et autres. Cependant, les performances obtenues par la structure de détermination des indicateurs ne sont pas reluisantes en ce qui concerne surtout la mise en œuvre des Programmes Publics d'Emplois.

Le principal problème est que, les indicateurs affichés par les structures de promotion de l'emploi, notamment au Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, n'augurent pas d'une performance de ces programmes malgré les financements alloués par l'Etat et les bailleurs de fonds.

Mieux, le cadre de la GAR leur offre d'excellents outils d'analyse de performances des programmes. Cet état de choses va très souvent dans le sens d'une baisse des indicateurs du marché du travail.

Dans ces conditions, il convient de s'interroger sur les performances des Programmes Publics d'Emplois quant à leur amélioration.

Une fois la problématique choisie et spécifiée, nous aborderons la vision globale pouvant permettre l'analyse et la résolution des problèmes spécifiques, donc du problème général.

PARAGRAPHE 2 : SPECIFICATION ET VISION GLOBALE **DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE CHOISIE**

I. Spécification de la problématique choisie

Rappelons que la problématique de notre étude se rapporte à « *l'amélioration des performances des Programmes Publics d'Emplois au MMFEJF* » avec pour problème général la **persistance des mauvaises performances des Programmes Publics d'Emplois au MMFEJF malgré le contexte de la GAR**. Celle-ci regroupe les problèmes spécifiques suivants :

- problème de multiplicité des Programmes Publics d'Emplois
- problème d'insuffisance de personnel pour la gestion des programmes d'emplois
- problème de financements multiples à l'endroit des mêmes politiques au sein de départements identiques
- faible taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires des programmes d'emplois
- difficulté d'obtention d'une moyenne raisonnable du coût unitaire des emplois créés.

C'est fort de ce qui précède, que nous formulons le thème de notre mémoire comme suit : « ***Contribution à l'amélioration des performances des Programmes Publics d'Emplois : cas du MMFEJF*** »

II. Détermination de la vision globale de résolution de la problématique retenue

A- Vision Globale

Après le choix et la spécification de la problématique, nous aborderons la vision globale pouvant permettre l'analyse et la résolution des problèmes spécifiques, donc du problème général qui est **la persistance des mauvaises performances des Programmes Publics d'Emplois.**

Le problème spécifique n°1 est relatif à la multiplicité des Programmes Publics d'Emplois.

La résolution de ce problème se fera par la recherche des voies et moyens pour harmoniser les actions des Programmes Publics d'Emplois au regard des outils de la Gestion Axée sur les Résultats dans le sens de l'amélioration de leurs performances, donc des indicateurs du marché du travail. Aussi, une meilleure responsabilisation accroîtra leur efficacité opérationnelle.

Pour ce qui est du problème n°2 relatif à l'insuffisance de personnel pour la gestion des programmes d'emplois, il ralentit l'atteinte des objectifs car les Programmes Publics d'Emplois manquent de moyens humains adéquats.

Le problème spécifique n°3 est relatif au faible taux d'insertion des bénéficiaires des programmes d'emplois.

La résolution de ce problème passe par une analyse de la pertinence des programmes et la définition d'objectifs avec la contribution de tous les partenaires. En effet, les outils de la gestion axée sur les résultats au moyen de la

Réforme Budgétaire en cours au Bénin constituent l'élément de base pour l'audit opérationnel de ces programmes.

B- Le Contenu de la démarche

Pour résoudre les problèmes identifiés, nous avons adopté une démarche en dix (10) étapes, à savoir :

- la fixation des objectifs ;
- la formulation des hypothèses ;
- la construction du tableau de bord ;
- le point des connaissances antérieures ;
- le choix de l'outil d'analyse ;
- le choix de l'outil de mobilisation des données ;
- la mobilisation des données ;
- l'analyse des données ;
- la formulation du diagnostic ;
- les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre.

CHAPITRE DEUXIEME :
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX
SUGGESTIONS POUR UNE AMELIORATION
DES PERFORMANCES DES PROGRAMMES
PUBLICS D'EMPLOIS AU BENIN

Il est question ici d'énoncer la démarche méthodologique que nous envisageons suivre pour résoudre la problématique en étude. Dans un premier temps, nous fixons des objectifs de résolution pour chaque niveau d'analyse (Problème Général et Problèmes Spécifiques) ; par la suite, nous dégageons les causes pouvant expliquer chaque problème, celle qui nous semble la plus plausible afin de formuler les hypothèses. Enfin, nous utilisons une méthodologie de travail à double dimension pour mieux expliquer les problèmes identifiés afin de déceler les éléments de diagnostic qui s'y rattachent. Ainsi, il nous sera facile d'apporter des solutions aux problèmes et de fixer les conditions de leur mise en œuvre.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Ici, nous procédons d'abord à la définition des objectifs, à la formulation des hypothèses et faisons le point des contributions antérieures à la résolution des problèmes. Ensuite, nous fixons les grandes approches empiriques et théoriques qui nous ont permis de collecter et d'analyser les données destinées à faciliter la vérification des hypothèses.

PARAGRAPHE 1 : DES OBJECTIFS DE L'ETUDE A LA REVUE DE LITTERATURE

Il s'agit, dans ce paragraphe, d'exposer les objectifs de l'étude (I) puis les causes plausibles des différents problèmes identifiés (II).

I. Objectifs de l'étude

Ils constituent la démarche intentionnelle visant à résoudre les problèmes identifiés. La démarche adoptée pour la résolution des problèmes ciblés peut être synthétisée dans le tableau ci – après :

Tableau n° 14: Les Objectifs de l'étude

Niveau d'analyse	Problèmes en étude	Objectifs de l'étude
Niveau général	La problématique de l'amélioration des performances des Programmes Publics d'Emplois au MMFEJF.	Contribuer à l'amélioration des performances des Programmes Publics d'Emplois au MMFEJF.
Niveau spécifique	La multiplicité des Programmes Publics d'Emplois.	Proposer des stratégies dans une logique d'unicité et de synergie des politiques publiques pour leur dynamisation.
	L'insuffisance du personnel d'encadrement des programmes d'emplois.	Contribuer à l'amélioration des moyens humains disponibles pour l'encadrement des Programmes Publics d'Emplois.
	La faiblesse du taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires des programmes d'emplois.	Contribuer à l'amélioration de l'efficacité des programmes d'emplois.
	La difficulté d'avoir une moyenne raisonnable du coût unitaire des emplois créés.	Proposer des actions en vue de définir des normes pour la promotion de l'emploi.

Source : Résultat de nos investigations

II. Hypothèses de travail

Avant de formuler les hypothèses de travail, il nous paraît nécessaire d'évoquer les causes plausibles qui sont à la base de la problématique récurrente qui caractérise la multiplicité des programmes d'emplois.

A. Causes supposées être à la base du problème de la multiplicité des Programmes Publics d'Emplois

L'existence de plusieurs Programmes Publics d'Emplois se justifie essentiellement par l'absence d'une volonté politique de faire assurer la fonction d'intermédiation et de promotion de l'emploi, de façon pérenne, par une structure unique dont la responsabilité serait totale. Ainsi, la multiplicité d'actions finalement disparates dans le même secteur ne permet pas d'assurer l'efficacité des actions programmées. A notre avis, cette situation est due à deux principales causes : *la mauvaise politique de l'Etat en matière de promotion de l'emploi et le manque de synergie dans le secteur de la promotion de l'emploi.*

-La mauvaise politique de l'Etat en matière de promotion de l'emploi

Conscient de l'étroite relation entre la promotion de l'emploi et la lutte contre la pauvreté, l'Etat béninois a mis en place des politiques publiques en matière de promotion de l'emploi notamment par le truchement des Programmes Publics d'Emplois.

L'Etat béninois a donc mis en œuvre une politique de promotion de l'emploi pour résorber le problème lancinant du chômage. Cependant, plusieurs départements gèrent ce volet avec des actions similaires ; il s'agit des départements ministériels de la Jeunesse et des Sports par le biais de la Direction de l'Entreprenariat et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes (**DEIPJ**), de la Direction Générale pour le Renforcement des Capacités et de l'Employabilité (**DGRCE**) du MTFP et particulièrement les structures du Programme 3 intitulé « **Promotion de l'Emploi** » du MMFEJF.

Cette multitude de programmes d'emplois publics permet au Gouvernement de mettre en œuvre les orientations stratégiques qu'il s'est donné pour relever les défis de l'amélioration de la qualité de vie et atteindre les objectifs d'accélération de la croissance et de réduction de la pauvreté. Néanmoins, la diversité de ces programmes, en l'occurrence au sein du MMFEJF constitue le principal frein à l'atteinte des performances, en ce sens

qu'elles s'activent parfois à exercer des activités quasi-identiques à quelques exceptions près. Les efforts sont de ce fait dissipés, affectant ainsi les résultats et la production des indicateurs sur le marché de l'emploi.

Par ailleurs, au sein du MMFEJF, certaines actions de formations initiées par le FNPEEJ se retrouvent à l'ANPE avec quelques nuances. Aussi, la multiplicité des programmes d'emplois ne garantit pas l'efficacité des résultats qui sont délayés ; la délation de responsabilité rendant difficile la reddition de compte. Ceci ne permet pas d'avoir un mécanisme qui assure la production des points d'exécution fidèles et exhaustifs, de ce qui a été accompli par les acteurs du secteur.

-Le manque de synergie dans le secteur de la promotion de l'emploi

Il empêche le recoupement d'informations et des statistiques à bonne date indispensables pour la production des indicateurs de l'emploi par l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF).

Cette cause découle de la première et s'explique essentiellement par le fait qu'en l'absence d'une structure centralisatrice dont les pouvoirs sont clairement définis pour coordonner les actions d'ensemble du programme Emploi du MMFEJF, l'ensemble des actions sont initiées çà et là au sein des départements toujours pour la promotion de l'emploi.

Même la mise en place d'un Chef de file au sein du Programme Emploi du Budget Programme du MMFEJF, en l'occurrence, la Direction de la Promotion l'Emploi n'a pas toujours les coudées franches. Elle est vue comme le « petit poucet » du fait que les Programmes Publics d'Emplois sont plutôt pilotés par d'autres structures, leur conférant ainsi une capacité financière assez importante par rapport au Chef de File.

B. Causes supposées être à la base du problème de l'insuffisance de personnel pour l'encadrement des chômeurs

Le taux d'encadrement mesure la capacité des services publics d'emploi à assurer les services d'emplois aux bénéficiaires ou aux chômeurs ; il peut se mesurer par rapport au personnel disponible et au nombre de chômeurs accueillis dans le cadre des activités d'écoute, d'accueil et d'orientation.

L'insuffisance de renforcement des capacités dans le secteur Emploi pourrait être une cause du manque d'encadrement des chômeurs donc de la faiblesse des performances.

En effet, comme il est de tradition en médecine par exemple, tous les responsables à divers niveaux des Programmes Publics d'Emplois n'ont pas effectué une formation de spécialisation sur les questions de l'emploi.

Par ailleurs, **l'absence de formations sur les principes méthodologiques du budget de programme** ne les prédispose pas pour un ancrage dans la dynamique de l'efficacité.

C. Causes supposées être à la base de la faiblesse du taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires des Programmes Publics d'Emplois

La faiblesse des taux d'insertion professionnelle s'explique par **une mauvaise adaptation des activités des programmes aux réels besoins des bénéficiaires**. Ainsi, il est dénombré un faible effectif de bénéficiaires des programmes alors qu'il existe un effectif important de personnes intéressées et formées sur financement des Programmes Publics d'Emplois.

Par ailleurs, **le manque d'un suivi rigoureux des planifications que les structures du dispositif d'emplois** se sont données font observer des dysfonctionnements dans l'atteinte des résultats prévus.

La mauvaise approche des chargés de programmes qui consiste à effectuer des tournées afin de vérifier la présence aux postes des bénéficiaires placés par les services d'emplois publics sans l'appui des

conseillers clients semble avoir montré ses limites car il est parfois impossible de dire avec certitude le nombre de bénéficiaires dans le portefeuille de ces programmes d'emplois. Elle dénote également d'une centralisation de la gestion des portefeuilles clients.

Tableau n°15 : Point des causes supposées liées aux problèmes en étude.

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMES	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
G E N E R A L	La problématique de l'accentuation des mauvaises performances des Programmes Publics d'Emplois	-	-
S P E C I F I Q U E	La multiplicité des Programmes Publics d'Emplois.	La Mauvaise politique de l'Etat en matière de promotion de l'emploi	-
		Le manque de synergie dans le secteur de la promotion de l'emploi	Retenue
	Le faible taux d'insertion professionnelle	La mauvaise adaptation des activités aux besoins réels des bénéficiaires	Retenue
		Le manque de suivi rigoureux de la planification des activités inscrites dans les plans annuels de gestion.	Retenue
		La mauvaise approche de suivi des clients	Retenue
L'insuffisance de personnel d'encadrement	L'insuffisance de renforcement des capacités dans le secteur Emploi	Retenue	

		La centralisation de la gestion du portefeuille clients	-
--	--	---	---

Source : Résultats de nos investigations

D. Point des hypothèses de l'étude

Au vu des développements précédents, nous pouvons résumer les hypothèses de l'étude que la suite de notre étude tentera, grâce à la méthodologie choisie, de confirmer ou d'infirmier :

1. Hypothèse 1

Le problème de la multiplicité des Programmes Publics d'Emplois.

2. Hypothèse 2

L'insuffisance de personnel pour l'encadrement des chômeurs.

3. Hypothèse 3

La faiblesse du taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires des Programmes Publics d'Emplois.

II. Synthèse des préoccupations

Le tableau ci – après, permet d'avoir une vue synoptique des problèmes identifiés et regroupés par centre d'intérêt, les objectifs que nous nous sommes fixés, les causes plausibles qui sont à la base des problèmes soulevés et enfin les hypothèses formulées.

Tableau n°16 : Tableau de bord de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
G E N E R A L	<u>Problème général</u> La problématique de l'accentuation des mauvaises performances des Programmes Publics d'Emplois	<u>Objectif général</u> Contribuer à l'amélioration des performances des Programmes Publics d'Emplois au regard des outils de la Gestion Axée sur les Résultats	-	-
S P E C I F I Q U E	<u>Problème spécifique 1</u> La multiplicité des Programmes Publics d'Emplois.	<u>Objectif spécifique 1</u> Proposer des situations en vue d'accroître l'efficacité des Programmes Publics d'Emplois	<u>Cause spécifique 1</u> Le manque de synergie dans le secteur de la promotion de l'emploi.	<u>Hypothèse 1</u> La multiplicité des Programmes Publics d'Emplois est due au manque de synergie dans le secteur de la promotion de l'emploi.
	<u>Problème spécifique 2</u> L'insuffisance ou le manque de compétence du personnel d'encadrement.	<u>Objectif spécifique 2</u> Contribuer à la formation et au renforcement du personnel d'encadrement	<u>Cause spécifique 2</u> L'insuffisance du renforcement des capacités du personnel d'encadrement.	<u>Hypothèse 2</u> L'insuffisance ou le manque de compétence du personnel d'encadrement est due à l'insuffisance du renforcement des capacités du personnel d'encadrement.

<u>Problème spécifique 3</u>	<u>Objectif spécifique 3</u>	<u>Cause Spécifique3</u>	<u>Hypothèse 3</u>
La faiblesse du taux d'insertion professionnel des bénéficiaires	Proposer des outils en vue d'une programmation à long terme pertinente et un suivi rigoureux	La mauvaise adaptation des activités des programmes aux réels besoins et au manque de suivi rigoureux des planifications indicatives	La faiblesse du taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires est due à la mauvaise adaptation des activités des programmes aux réels besoins & au manque de suivi rigoureux des planifications indicatives

Source : Résultats de nos investigations

III. Revue de littérature

Il s'agit de faire le point des connaissances sur les problèmes spécifiques identifiés

A. Point des connaissances sur le problème spécifique 1

La synthèse de la stratégie prospective pour l'horizon 2025, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (**DSRP**) et plus récemment les Orientations Stratégiques de Développement (**OSD**) du Bénin ont reconnu au regard de : « l'insuffisance d'attention des pouvoirs publics à l'égard des jeunes, d'encourager et de soutenir les initiatives de la jeunesse...par :

- la dynamisation des structures de promotion de l'entrepreneuriat pour l'insertion professionnelle des jeunes et des femmes ;
- l'appui à des formations spécifiques et à la carte pour les demandeurs d'emplois ;

- l'appui aux recyclages des jeunes à travers des ateliers de formation à l'entrepreneuriat, des séminaires et des rencontres d'échanges ;
- la promotion des stages en entreprises pour les jeunes en cours de formation ;
- la promotion des stages d'insertion professionnelle des jeunes diplômés ;
- l'initiative des jeunes en formation ou diplômés aux méthodes et techniques de recherche d'emploi et d'insertion professionnelle ».

Les OSD (2006-2011) reconnaissent à cet égard que la protection des groupes vulnérables et la promotion de l'emploi constituent une condition sine qua non pour relever les défis et atteindre les objectifs de croissance et de réduction de la pauvreté.

Ainsi, les Programmes Publics d'Emplois trouvent leur fondement et naissent ou se renforcent par des actions visant la promotion de l'emploi à travers les structures qui les abritent.

Ces actions ont permis la création de nouveaux dispositifs de promotion de l'emploi, augmentant de ce fait l'effectif des dispositifs existants au Bénin.

A cet effet, des réalisations non budgétisées dans le Budget-programme du MMFEJF en 2007 ont été dénoncées par Franck TIGRI dans son mémoire de Maîtrise en Sciences Economiques, Analyse du système de coordination des projets et programmes de la Direction de la Programmation et de la Prospective du MMFEJF. Il s'agit principalement de :

- l'organisation du 08 au 10 mars 2007 du Forum National pour l'Emploi des Jeunes assorti de la création d'un Comité de pilotage et suivi des recommandations ;
- la création du Fonds National de Promotion de l'Entreprise et de l'Emploi des Jeunes (FNPEEJ) avec une dotation initiale de six (6) milliards de francs CFA. ;

- l'exécution au cours de cette année, avec le soutien du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) d'un Programme d'Appui à la Promotion de l'Emploi des Jeunes (PAPEJ).

En abordant le cadre de gestion qu'est la budgétisation par programme, il faut rappeler que bien qu'étant un jeune département ministériel, le MMFEJF comprend en son Programme 3 intitulé « Promotion de l'Emploi » l'ensemble des Programmes Publics d'Emplois dont la majorité est héritée du portefeuille de l'ex-MICPE auquel étaient rattachées les structures de gestion du dispositif de promotion de l'emploi.

Nous estimons que c'est dans le souci d'une meilleure planification des objectifs qu'il a été initié et mis en application le budget de programme. Ce cadre de gestion devrait régir l'utilisation stratégique, efficace et équitable de toutes les ressources et induire une rationalité des choix budgétaires.

La budgétisation par programme pour N. MEDE, en tant que « manifestation d'un souci plus général, celui de la modernisation de la gestion publique dans le contexte d'un Etat sous-développé qui doit mettre dans la balance ses besoins énormes et ses ressources limitées » devrait influencer les décisions politiques « avec cependant les contraintes méthodologiques », bien qu'elles soient contributives de la promotion de l'emploi.

Il en résulte que, pour la performance des programmes d'emplois publics, il faille renouer avec selon L. FABIOUS, dans la nécessaire : « efficacité, comparabilité, durabilité » et surtout abandonner la trilogie « litanie, liturgie, léthargie » d'E. FAURE.

La synergie et la programmation à long terme doivent prendre le pas sur la fragmentation institutionnelle des structures des Programmes Publics d'Emplois, ajoutée à la dispersion des crédits budgétaires ; toutes choses nuisibles à la dynamique unitaire nécessaire au cycle de vie d'un programme et à l'appréciation des performances.

La conséquence immédiate de cette multiplicité d'actions est la dilution de responsabilité favorisée par les résistances institutionnelles de l'Administration publique, ce que dénonce SOHINTO à travers l'« Analyse des aspects institutionnels liés à l'adoption du processus de réforme de Gestion axée sur les résultats au Bénin » où il attire l'attention sur ce qu'il appelle « **la rémanence des comportements traditionnels face aux exigences imposées par la réforme, les réseaux puissants.....** ».

B. Point des connaissances sur le problème spécifique 2

Dans les Recommandations issues de l'évaluation de son Plan de Travail Annuel 2008 et de son niveau d'exécution, la revue du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, insiste sur le caractère pressant et imminent de « la mise à disposition des structures en charge des programmes, de personnel qualifié conformément aux besoins » comme le précise le tableau ci-après relevant lesdites recommandations :

Tableau n°17 : Recommandations issues de l'évaluation du PTA 2008 et niveau d'exécution

N°	Recommandations	Structures responsables de l'exécution	Niveau de mise en œuvre des recommandations Au 30-06-09	Echéances
1.	la prise des dispositions en vue d'un renseignement des indicateurs d'effet et d'impact	Toutes structures/projets		Permanente
2.	la dynamisation du Comité de Pilotage	CABINET et DPP		Sans délai
3.	l'organisation par la DRFM d'une séance d'information sur les procédures d'élaboration et d'exécution des crédits	DRFM		Juin 2008
4.	le traitement avec célérité par le Cabinet, des dossiers d'autorisation des activités	CABINET		Sans délai
5.	Le traitement par la			Sans délai

N°	Recommandations	Structures responsables de l'exécution	Niveau de mise en œuvre des recommandations Au 30-06-09	Echéances
	DCF des dossiers	DRFM/DCF		
6.	la nécessité de constituer un fonds de réserve pour le démarrage des nouvelles conventions entre le PNDCC et les Ministères sectoriels	DPP/PNDCC		Permanente
7.	la mise à disposition des structures en charge des programmes, de personnel qualifié conformément aux besoins	DRH		Sans délai
8.	la réalisation d'une étude en vue de redéfinir les indicateurs afin de mieux les renseigner	Toutes structures		Sans délai
9.	l'envoi à temps à la DRFM des activités à incidence financière par les structures	Toutes structures		Permanente
10.	la consultation de la DRFM par les structures, avant l'introduction des notes à incidence financière à l'attention de l'autorité afin d'éviter la perte de temps	Toutes structures/projets		Permanente
11.	l'appropriation du PTA et la maîtrise des différents concepts du Budget Programme par les acteurs que sont : (Cabinet, directions, structures sous tutelle)	Toutes structures/projets		Permanente

Source : Rapport de performance du MMFEJF, décembre 2008.

Cette situation d'insuffisance de ressources avait été déjà mise en exergue par des travaux précédents. L. OBALE, dans **Efficacité des réformes structurelles sur la Croissance et la Pauvreté: Cas des réformes budgétaires**, attirait déjà l'attention sur la nécessité pour : « tous les ministères...de se doter de ressources humaines permanentes pour effectuer le travail de suivi de la performance et d'évaluation de programme. ». Il insistait sur la nature de ces ressources humaines qui : « devraient être professionnelles, en évaluation de programme et en mesure de rendement dans le secteur public, c'est-à-dire, avoir reçu une formation universitaire et avoir une expérience pratique dans une organisation publique... ». A ne pas confondre avec une formation spécialisée en statistique, en planification, en économie etc.

Cette recommandation, même si elle a été prise en compte au niveau de la gestion du budget de programme du MMFEJF, n'est pas applicable au niveau de la gestion des Programmes Publics d'Emplois ; or, l'exécution de ces programmes d'emplois constitue la pierre angulaire des activités des dispositifs publics (ANPE et FNPEEJ notamment) qui composent le Programme 3 « Promotion de l'Emploi du MMFEJF ».

L'impact de l'insuffisance ou de l'absence de renforcement des capacités affecterait les performances des programmes publics notamment l'atteinte des résultats. L. OBALE préconisait même « des cours à distance pour résoudre le problème » ; il semble tout de même paradoxale que les structures de formation telles que l'ANPE ne prévoient pas un plan de formation à cet effet alors qu'elles ont vocation à former les jeunes à l'entrepreneuriat et à l'auto-emploi. Ne semblent-elles pas confirmer l'adage « du cordonnier mal chaussé » ?

C. Point des connaissances sur le problème spécifique 3

La faiblesse du taux d'insertion professionnelle dérive, à notre avis, d'une mauvaise adaptation des activités programmatiques aux besoins réels et d'un manque de suivi rigoureux des plans de travail que les structures se sont imposées.

En effet, le MMFEJF élabore, sur proposition de chacune des structures et après validation par l'ensemble des acteurs de la chaîne programmatique et de gestion, les plans de travaux annuels, de passation des marchés publics et de consommation des crédits pour chaque année.

Les pratiques empiriques dénoncées par E. FAURE, caractérisant la trilogie « litanie, liturgie, léthargie » et qui riment avec :

-les balayages systématiques des gestionnaires et des fonctionnaires à la suite d'un nouveau remaniement constituant ainsi un handicap dans la continuité du suivi et de prise de décisions pour améliorer la performance ;

-le changement fréquent des dénominations des ministères à chaque remaniement ministériel pose des difficultés d'ajustement des plans stratégiques et opérationnels pour des pays à faible ressource comme le Bénin ;

-l'adoption tous azimuts des conditionnalités des bailleurs de fonds à idéologie différente en matière de gestion des programmes. Toutes ces pratiques expliqueraient les mauvaises performances des Programmes Publics d'Emplois.

Par ailleurs, l'absence des systèmes de modélisation ne permet pas de planifier et d'évaluer correctement selon les normes du secteur, les programmes d'emplois ; de sorte que la mise en place de ce système de modélisation pourrait corriger les insuffisances dénoncées par N. MEDE et C. SINZOGAN.

Il en résulte un biais dans la détermination des indicateurs et une difficulté dans l'adoption des normes et méthodes ; **toutes choses qui jouent sur la précision et la fiabilité des indicateurs.**

D. Synthèse de la revue de littérature

La revue de littérature nous a permis de faire le point des connaissances sur les différents problèmes retenus.

Mais en dehors des normes et principes liés à l'amélioration des performances des Programmes Publics d'Emplois, ce point des connaissances

réalisé ne fait pas transparaître les outils d'analyse des données, la méthode, la mobilisation, le dépouillement et la présentation des données.

PARAGRAPHE 2 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans cette partie de notre étude, nous essayerons de fixer les grandes approches empiriques et théoriques qui nous permettront de collecter et d'analyser les données destinées à faciliter la vérification des hypothèses.

I. Approche empirique de l'étude

La dimension empirique de l'étude nous permettra de fixer la méthode d'enquête à adopter à travers les outils de mobilisation, de dépouillement et de présentation des données. L'objectif principal demeure ici de collecter les données nécessaires, de les analyser afin de tester la validité des hypothèses.

A. Identification de la population mère

Il est vrai que les entretiens avec les agents du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes et plus précisément de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation, de l'Agence Nationale Pour l'Emploi, de la Direction de la Promotion de l'Emploi, de la Direction de la Programmation et de la Prospective et des cadres des autres départements ministériels nous ont facilité la tâche dans la réalisation de notre travail.

Mais nous avons aussi jugé utile d'orienter nos enquêtes vers certaines personnes ressources ayant eu l'opportunité d'apprécier la performance des programmes publics à la Chambre des Comptes; ce qui nous a permis de recueillir leurs jugements objectifs sur certains aspects du sujet pour une meilleure validation de nos hypothèses.

1. L'échantillonnage

L'échantillonnage a été réalisé selon la nature de chaque problème spécifique et sur la base des personnes pouvant être concernées.

▪ Pour les problèmes spécifiques n°1 et n°2

Le choix des enquêtés s'est fait au sein de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation (OEF), de l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), de la Direction de la Promotion de l'Emploi (DPE), du FNPEEJ et de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) et de l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) lesquels sont mieux impliqués dans la vie des Programmes Publics d'Emplois. Nous avons choisi dix (10) agents dont quatre (4) au niveau de l'ANPE, deux (2) à la DPP, un (1) à l'OEF, un (1) à l'INSAE, un (1) au FNPEEJ et un (1) au niveau à la DPE.

▪ Pour les problèmes spécifiques n°3

Nous avons choisi dix (10) personnes ressources dont six (6) sont des personnes impliquées directement ou indirectement dans la détermination des indicateurs sur les performances des Programmes Publics d'Emplois, deux (2) personnes ayant eu à évaluer les rapports de performance à la Chambre des Comptes et deux (2) bénéficiaires des Programmes Publics d'Emplois.

2. Technique de collecte des données

Le dépouillement a été manuel pour toutes les données recueillies. Nous avons noté par la suite quelques difficultés.

a. Collecte et présentation

Les enquêtes sont réalisées sur la base de deux guides d'entretien :

- Le premier concerne les problèmes spécifiques n°1 et n°2 et est adressé aux agents du MMFEJF ;
- Le second concerne le problème spécifique n°3 et est adressé aussi bien aux agents du MMFEJF qu'aux vérificateurs des comptes et aux bénéficiaires des Programmes Publics d'Emplois.

b. Difficultés rencontrées

La collecte des données ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, l'année de notre stage a coïncidé avec l'année où l'autonomie a été conférée à l'OEF. En raison du personnel quasi inexistant de la structure (5 actuellement) ajouté à l'absence d'études récentes dans le secteur, le recoupement d'informations a été fastidieux. Cette situation s'est aggravée avec la période budgétaire coïncidant avec le déroulement des travaux de fin d'exercice.

Les crises politiques actuelles faisant craindre la divulgation d'informations pour des fins politiques ont limité nos actions pour l'obtention de certaines informations nécessaires à notre étude. Aussi, faut-il signaler que le défaut d'archive au niveau du Secrétariat Général du Ministère ne facilite guère la collecte des données.

II. Approches théoriques retenues

Cette partie nous permettra de retenir, pour chaque problème spécifique une approche théorique liée au point des connaissances développées.

A. Choix d'outils d'analyse du problème de la multiplicité des programmes d'emplois publics.

1. Normes ou repère d'amélioration

Nous nous appuyerons sur l'idée de la dynamisation des Programmes Publics d'Emplois du MMFEJF s'intégrant dans une logique de performance, en

visant essentiellement à clarifier les acteurs responsables de leurs moyens et de leurs résultats.

2. Seuil de décision lié au problème

La cause qui sera retenue après enquête au niveau du problème sera celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés c'est-à-dire la cause qui réunira plus d'avis.

B. Choix d'outils d'analyse du problème de l'insuffisance ou du manque de compétence du personnel d'encadrement

1. Normes ou repère d'amélioration

Ici, nous allons retenir l'approche qui consiste à disposer des éléments permettant un redéploiement ou un renforcement des capacités du personnel des Programmes Publics d'Emplois.

2. Seuil de décision lié au problème

La cause qui sera retenue après enquête au niveau du problème sera celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés c'est-à-dire la cause qui réunira plus d'avis.

C. Choix d'outils d'analyse du problème de la faiblesse du taux d'insertion professionnelle

1. Normes ou repère d'amélioration

A défaut d'approche au sens propre du terme, nous nous bornerons à retenir comme repère la prise de conscience des acteurs sur la bonne planification et un respect strict de celle-ci.

2. Seuil de décision lié au problème

La cause qui sera retenue après enquête au niveau du problème sera celle qui se révélera conforme aux opinions émises par la majorité des enquêtés c'est-à-dire la cause qui réunira plus d'avis.

SECTION2 : DES ENQUETES DE VERIFICATION DES HYPOTHESES AUX APPROCHES DE SOLUTION

PARAGRAPHE 1 : ENQUETES ET VERIFICATIONS DES HYPOTHESES

Dans ce paragraphe, il s'agira d'abord de présenter les données des enquêtes réalisées et de les analyser, de procéder ensuite à la vérification des hypothèses et enfin d'établir les éléments de diagnostic.

I. De la présentation à l'analyse des données collectées lors des enquêtes

Il sera question ici de présenter et d'analyser les données collectées, lors des enquêtes. Cet exercice se fera suivant l'ordre des problèmes spécifiques identifiés et retenus.

a. Présentation et analyse des données collectées relatives au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif à la multiplicité des programmes d'emplois publics. Ainsi, dans une enquête réalisée grâce au guide d'entretien n°1 auprès des agents du MMFEJF, nous avons obtenu les résultats consignés dans le tableau ci-après :

Tableau n°18 : Résultat lié à la question n°1 du problème spécifique n°1

Eléments	La mauvaise politique de l'Etat	Le manque de synergie dans le secteur	Autres	TOTAL
Agents ANPE	02	02	00	04
Agents OEF-DPE-FNPEEJ	01	02	00	03
Agents DPP-INSAE	01	01	01	03
Nombre	04	05	01	10
%	40%	50%	10%	100%

Source : Résultats du guide d'enquêtes n°1

- 50% des enquêtés estiment que le manque de synergie dans le secteur de l'emploi explique la multiplicité des Programmes Publics d'Emplois.
- 40% des enquêtés pensent que l'Etat seul peut réguler les Programmes Publics d'Emplois pour une efficacité sur le marché du travail.
- 10% des enquêtés trouvent que les causes sont liées au regard d'une disposition par l'Etat en vue d'une coordination et d'une synergie interne à chaque département.

Tableau n°19 : Résultat lié à la question n°2 du problème spécifique n°1

Eléments	OUI	NON	Autres	TOTAL
Agents ANPE	03	00	01	04
Agents OEF-DPE-FNPEEJ	03	00	00	03
Agents DPP-INSAE	02	00	01	03
Nombre	100	00	00	10
%	80%	00%	20%	100%

Source : Résultats du guide d'enquêtes n°2

L'analyse de ce tableau révèle que :

- 80% des enquêtés admettent que les Programmes Publics d'Emplois s'intègrent dans les plans nationaux de développement et les politiques sectorielles du Bénin
- 20% des enquêtés pensent que certains Programmes Publics d'Emplois bien que pertinents sont exploités abondamment à des fins propagandistes sans grande efficacité sur les chômeurs.

b. Présentation et analyse de données collectées relatives au problème spécifique n°2

Le problème spécifique n°2 est relatif à l'insuffisance du personnel et/ou à son manque de qualification. Par les enquêtes, nous avons cherché à vérifier la cause principale qui justifie cette insuffisance.

Tableau n°20 : Résultat lié à la question n°2 du problème spécifique n°2

Eléments	L'insuffisance de renforcement des capacités du personnel	Le manque de personnel d'encadrement	La centralisation de la gestion du portefeuille des clients	Autres	Total
Agents ANPE	02	02	00	00	04
Agents OEF-DPE-FNPEEJ	02	01	00	00	03
Agents DPP-INSAE	01	02	00	00	03
Nombre	05	05	00	00	10
Pourcentage	50%	50%	00%	00%	100%

Source : Résultat du guide d'enquête n°1

A l'analyse de ce tableau, nous pouvons conclure que :

- 50% des personnes enquêtées pensent que le renforcement des capacités du personnel d'encadrement pourrait permettre aux ressources humaines disponibles et aptes à travailler pour l'atteinte des résultats escomptés.

- 50% des enquêtés font remarquer également que c'est le manque de personnel d'encadrement qui est la cause de l'insuffisance relevée.

c. Présentation et analyse des données collectées relatives au problème spécifiques n°3

Rappelons que le problème spécifique n°3 est relatif à la faiblesse du taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires. L'enquête réalisée à partir du guide n°1 & 2 auprès des personnes identifiées donne les résultats consignés dans les tableaux suivants.

Tableau n°21 : Résultat lié à la question n°3 du problème spécifique n°3

Eléments	OUI	NON	Autres	Total
Agents ANPE	00	04	00	04
Agents OEF-DPE-FNPEEJ	01	02	00	03
Agents DPP-INSAE	00	02	01	03
Nombre	01	08	01	10
Pourcentage	10%	80%	10%	100%

Source : Résultat du guide d'enquête n°1

Il se dégage des résultats de ce tableau que :

- 80% des personnes enquêtées pensent que les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur des financements mis en place.
- 10% des enquêtés pensent le contraire.
- 10% des enquêtés n'ont pas eu à se prononcer à cet effet.

Tableau n°22 : Résultat lié à la question n°4 du problème spécifique n°3

Eléments	OUI	NON	Autres	Total
Agents ANPE	00	04	00	04
Agents OEF-DPE-FNPEEJ	00	03	00	03
Agents DPP-INSAE	00	02	01	03
Nombre	00	09	01	10
Pourcentage	00%	90%	10%	100%

Source : Résultat du guide d'enquête n°1

Il se dégage des résultats de ce tableau que :

- 90% des personnes enquêtées pensent que les résultats obtenus ne sont pas à atteints conformément aux objectifs visés.
- 10% des enquêtés pensent que des efforts se font à cet effet.

Tableau n°23 : Résultat lié à la question n° 3 du problème spécifique n°3

Eléments	OUI	NON	Autres	Total
Agents MMFEJF	02	04	00	06
Agents Vérificateurs	00	02	00	02
Agents bénéficiaires	00	02	00	02
Nombre	02	08	00	10
Pourcentage	20%	80%	20%	100%

Source : Résultat du guide d'enquête n°2

Il se dégage des résultats de ce tableau que :

80% des personnes enquêtées pensent que les champs d'intervention des programmes ne s'adaptent pas à l'évolution des besoins réels des bénéficiaires dans le temps.

- 20% des enquêtés pensent plutôt le contraire.

Tableau n°24 : Résultat lié à la question n°4 du problème spécifique n°3

Eléments	OUI	NON	Autres	Total
Agents MMFEJF	02	04	00	06
Agents Vérificateurs	00	02	00	02
Agents bénéficiaires	01	01	00	02
Nombre	03	07	00	10
Pourcentage	30%	70%	00%	100%

Source : Résultat du guide d'enquête n°2

Au vu des résultats de ce tableau, il ressort que :

- 70% des personnes enquêtées pensent que la chaîne du financement ne garantit pas une bonne destination du financement soit un faible taux de consommation des crédits ouverts.
- 30% des enquêtés pensent le contraire.

Tableau n°25 : Résultat lié à la question n°5 du problème spécifique n°3

Eléments	OUI	NON	Autres	Total
Agents MMFEJF	00	06	00	06
Agents Vérificateurs	00	02	00	02
Agents bénéficiaires	00	02	00	02
Nombre	00	10	00	10
Pourcentage	00%	100%	00%	100%

Source : Résultat du guide d'enquête n°2

Il se dégage des résultats de ce tableau que :

- 100% des personnes enquêtées pensent que les audits de performances sont utiles pour améliorer les Programmes Publics d'Emplois.

Tableau n°26 : Résultat lié à la question n°5 du problème spécifique n°3

Eléments	OUI	NON	Autres	Total
Agents ANPE	00	04	00	04
Agents OEF-DPE-FNPEEJ	00	03	00	03
Agents DPP-INSAE	00	03	00	03
Nombre	00	10	00	10
Pourcentage	00%	100%	00%	100%

Source : Résultat du guide d'enquête n°1

Il se dégage des résultats de ce tableau que l'ensemble des personnes enquêtées pensent que la mise en place d'un système de modélisation est importante dans le processus de la gestion des programmes d'emplois.

II. Vérification des hypothèses et établissement des éléments du diagnostic

Nous allons d'abord vérifier les hypothèses émises et ensuite établir des éléments de diagnostic

A. Vérification des hypothèses

1. Degré de validité de l'hypothèse 1

Les enquêtes ont révélé que les Programmes Publics d'Emplois s'intègrent dans les plans nationaux de développement et les politiques sectorielles mises en place par le Gouvernement du Bénin. Par ailleurs, elles confirment que

l'absence de coordination dans le secteur de promotion de l'emploi est imputable au Gouvernement béninois qui doit impulser les actions de ce secteur.

Ainsi l'hypothèse du manque synergie dans le secteur de promotion de l'emploi est validée.

2. Degré de validité de l'hypothèse 2

Les résultats des enquêtes nous ont révélé que la qualité des ressources humaines joue un rôle très important dans l'amélioration des performances des Programmes Publics d'Emplois. Mais l'absence de personnel fait que les ressources disponibles sont surexploitées et parfois reconverties à des fonctions dont elles n'ont pas le profil.

Nous pouvons conclure que l'hypothèse liée à l'insuffisance des capacités d'encadrement est vérifiée.

3. Degré de validité de l'hypothèse 3

En dépit du fait que les financements prévus au Budget des Programmes Publics d'Emplois sont entièrement mobilisés, les enquêtés s'accordent à reconnaître que les objectifs prévus ne sont paradoxalement pas atteints et que, par ailleurs, les résultats ne sont pas à la hauteur des financements effectués.

En estimant que les champs d'intervention ne s'adaptent pas à l'évolution des besoins des bénéficiaires dans le temps, les enquêtes permettent de vérifier l'hypothèse de la mauvaise adaptation des programmes aux réels besoins qui est, par conséquent, validée.

B- Point des éléments du diagnostic

La vérification des hypothèses précédemment effectuée a permis de formuler les éléments de diagnostic ci-après :

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

La multiplicité des Programmes Publics d'Emplois dans le secteur national (public) de l'Emploi est due à l'absence de synergie dans la promotion de l'emploi.

2. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n°2

L'insuffisance ou le manque de compétence du personnel d'encadrement est due à l'insuffisance d'un renforcement des capacités techniques et spécifiques des acteurs du secteur.

3. Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3

La faiblesse des taux d'insertion professionnelle des bénéficiaires des Programmes Publics d'Emplois est due à la mauvaise adaptation des activités aux nouveaux besoins.

PARAGRAPHE 2 : DES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Résoudre un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs fixés. Il s'agit, en réalité, de renforcer les atouts et d'enrayer les faiblesses. Ainsi, nous proposons des solutions pour éradiquer les différentes causes se trouvant à la base des problèmes spécifiques. Dans ce cadre, la nature et le contenu des solutions préconisées varient en fonction des problèmes identifiés.

I. Approches de solution et conditions de mise en œuvre du problème spécifique n°1

A. Approches de solution

Il ressort du diagnostic que l'éradication du problème de la multiplicité des Programmes Publics d'Emplois doit passer par une meilleure coordination des programmes de promotion d'emploi et une synergie entre les dispositifs d'appui à l'emploi.

B. Conditions de mise en œuvre

Pour atteindre cet objectif, il faut :

- ✓ assurer la stabilité institutionnelle du département de l'emploi en vue de faciliter l'accès aux sources d'informations;
- ✓ dynamiser et renforcer les attributions de la Direction de la Promotion de l'Emploi (DPE) afin de lui permettre de coordonner à l'interne les actions des programmes ;
- ✓ instaurer un organe de coordination nationale chargé des Programmes Publics d'Emplois pour l'homogénéité des actions du secteur;
- ✓ mettre en place un plan stratégique et institutionnel à long terme du secteur emploi pour définir les bases de son efficacité.

II. Approches de solutions et conditions de mise en œuvre du problème spécifique n°2

A. Approches de solutions

Pour résoudre ce problème, nous envisageons le renforcement des capacités techniques du personnel en service dans les dispositifs qui gèrent les Programmes Publics d'Emplois.

B. Conditions de mise en œuvre

Pour faciliter la mise en œuvre de cette approche, il faudra :

- dans l'immédiat, renforcer les capacités techniques et managériales du personnel en service dans les structures de promotion d'emplois impliquées dans la gestion des Programmes Publics d'Emplois ;
- par la suite, procéder au redéploiement et à la reconversion de agents en attendant leur mise à disposition définitive ;
- enfin, mettre à la disposition des Programmes Publics d'Emplois le personnel requis, répondant aux qualifications techniques pour manager et anticiper et analyser les actions à entreprendre pour l'amélioration des performances du secteur emploi.

III. Approches de solutions et conditions de mise en œuvre du problème spécifique n°3

A. Approches de solutions

Il ressort des analyses que l'amélioration du taux d'insertion professionnelle passe par une réadaptation des programmes aux besoins réels du marché de l'emploi donc des bénéficiaires.

B. Conditions de mise en œuvre

Pour résoudre ce problème, il faudra :

- ✓ d'abord veiller au respect scrupuleux des plans de travail, plan de passation des marchés publics et des plans de consommation des crédits élaborés en amont dans le processus du budget programmes ;
- ✓ s'assurer ensuite que les indicateurs mis en place répondent aux critères de simplicité, d'adaptabilité, de partenariat, de recevabilité, de transparence et aux caractéristiques de Spécificité, de Mesurabilité, d'Accessibilité, Réaliste et Temporel;
- ✓ regrouper également les bénéficiaires des programmes, tout comme en banque, par portefeuille à gérer par les conseillers clientèle dans une gestion horizontale préconisée par la Gestion Axée sur les Résultats ;
- ✓ mettre en place, par la suite, un système de modélisation qui facilite la détermination des normes d'évaluation du secteur ;
- ✓ mettre en place une cellule de suivi-évaluation pour un ensemble de programmes gérés par une structure et doter ceux-ci de moyens, en dépassant le seul cadre des points focaux ;
- ✓ procéder enfin à l'audit de performance des Programmes Publics d'Emplois pour accroître leur efficacité et leur efficience en veillant à ce que les étapes d'une Gestion Axée sur les Résultats soient respectées pour la redéfinition des Programmes Publics d'Emplois.

CONCLUSION GENERALE

La culture de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à laquelle s'exerce le Bénin depuis l'an 2000, a permis une modernisation de la gestion publique par le biais de la planification stratégique, de la gestion stratégique, du suivi-évaluation et l'évaluation stratégique à tous les départements ministériels.

La mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats offre, à cet effet, d'énormes possibilités, au Gouvernement béninois et aux acteurs du dispositif de promotion de l'emploi, d'améliorer les performances des Programmes Publics d'Emplois ; ceci passe par la synergie à observer dans le secteur, le renforcement des capacités techniques et humaines ainsi que l'audit des performances des Programmes Publics d'Emplois en cours.

Les Programmes Publics d'Emplois gagneraient alors en pertinence, en cohérence, en efficacité, en efficience et en durabilité ; toutes choses indispensables à la satisfaction des réels besoins des bénéficiaires des Programmes Publics d'Emplois et par ricochets à l'amélioration des indicateurs du marché du travail par en assurant la pérennité de l'information sur l'emploi et l'édition périodique constante des Tableaux de Bord sur l'emploi et autres études fines.

C'est seulement à cette condition que la performance des programmes publics d'emplois pourront s'améliorer qualitativement et impulser une croissance réelle soutenue de l'économie.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES ET ARTICLES

- HONLONKOU, A et OGOUDELE, D (2008) : « ETUDE NATIONALE SUR LES POLITIQUES DU MARCHE DU TRAVAIL AU BENIN ».
- MUZELLEC, R « **Finances publiques** »,
- PARIENTE et COULIBALY (2007) : « *Programmes et mesure de la performance en France et dans les pays africains* », RFFP N°98, juin 2007-pp.33-45.
- SOHINTO, D (2008) : « Analyse des aspects institutionnels liés à l'adoption du processus de réforme de Gestion Axée sur les Résultats »
- MEDE, N (2007) : « **LA NOUVELLE GESTION BUDGETAIRE : L'EXPERIENCE DES BUDGETS DE PROGRAMME AU BENIN** », Afrilex N°4

II. MEMOIRES

- TIGRI, F. R. M (2008) : « *Analyse du système de coordination des projets et programmes de la Direction de la Programmation et de la Prospective au niveau du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes*» DESS, FASEG.
- OBALE, L. (2007) : « **Efficacité des réformes structurelles sur la croissance et la pauvreté : cas des réformes budgétaires** » Maîtrise, FASEG.
- VIGNISSI, P. (2007) : « *Contribution à la réduction des facteurs de persistance des budgets remaniés à la baisse au Bénin* » cycle II, ENAM

III. TEXTES REGLEMENTAIRES

- Décret N° 2009 -178 du 05 Mai 2009 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes.
- Décret N° 2008 - 319 du 19 mai 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Observatoire de l'Emploi et de la Formation

V. AUTRES DOCUMENTS

- Rapport de performance du Ministère de la Micro Finance et de l'Emploi des Jeunes et des Femmes, gestion 2007.
- DJOSSOU, J : Cours inédit sur la gestion des organismes publics
- MEDE, N : Cours sur les finances publiques approfondi

ANNEXES

ANNEXE N°1

Critères	Questions évaluatives devant conduire à l'appréciation
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure le projet du PNE à évaluer s'intègre-t-il aux plans nationaux de développement et politiques sectorielles du Bénin ? - Dans quelle mesure les champs d'intervention du programme répondent-ils aux besoins des bénéficiaires et comment s'adaptent-ils à leurs évolutions au fil du temps ? - Les moyens du programme sont-ils à la mesure de la mission ou de ses objectifs ?
Cohérence	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les activités mises en œuvre par le PNE au titre du programme sous revue répondent-elles, en qualité et en quantité, aux objectifs poursuivis et priorités fixées par le programme ? - Dans quelle mesure les activités planifiées respectent la logique de la chaîne des résultats ? - Dans quelle mesure les moyens humains et financiers affectés à la réalisation du projet sont-ils adaptés aux objectifs visés ?
Efficiences	<ul style="list-style-type: none"> - La chaîne de financement garantit-elle la bonne destination du financement ? - Dans quelle mesure les ressources ont-elles été utilisées de manière performante et économe ? - Dans quelle mesure les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des moyens humains et financiers mobilisés ?
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les résultats et effets observés correspondent-ils aux objectifs visés par le PNE/BENIN ou le programme ? - De quelle manière les bénéficiaires visés ont-ils été atteints ? - Quels sont les types de projets ou initiatives appuyés dans le cadre du Programme et étudiés dans le cadre de l'évaluation qui se sont avérés les plus efficaces ?
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Comment les bénéficiaires s'approprient-ils les projets appuyés par le PNE/BENIN ? - Une démarche de partenariat a-t-elle été mise en place et permet-elle une continuité dans le suivi des actions menées ? - Les partenariats mis en place dans le cadre des actions soutenues par le PNE perdurent-ils ?

ANNEXE N°2

GUIDE D'ENTRETIEN N°1

Question n°1 : Selon vous, qu'est-ce qui explique la multiplicité des Programmes Publics d'Emplois au Bénin?

- La mauvaise politique de l'Etat en matière de promotion de l'emploi.....
- Le manque de synergie dans le secteur emploi au Bénin.....

Justification :

.....

.....

Question n°2 : L'insuffisance du personnel ou le manque de compétence du personnel d'encadrement sapent la performance des programmes publics.

- Vrai
- Faux

Justification :

.....

.....

Question n°3 : Les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des moyens financiers mobilisés ?

- Oui
- Non.....

Justification :

.....

.....

Question n°4 : Les résultats obtenus correspondent-ils aux objectifs visés par les programmes ?

- Oui
- Non.....

Justification :

.....

.....

Question n°5 : La mise en place d'un nouveau système de modélisation peut-il faciliter l'audit des performances des Programmes Publics d'Emplois et la détermination des indicateurs ? Justifier votre réponse.

- Oui.....
- Non

Justification :

.....

.....

ANNEXE N°3

GUIDE D'ENTRETIEN N°2

Question n°1 : Les différents Programmes Publics d'Emplois au MMFEJF s'intègrent-ils aux plans nationaux ? Justifier votre réponse.

- Oui.....
- Non

Justification :

.....

Question n°2 : Les bénéficiaires visés sont-ils atteints ?

- Oui
- Non.....

Justification :

.....

Question n°3 : Pensez-vous que les champs d'intervention des Programmes Publics d'Emplois s'adaptent à l'évolution des besoins dans le temps ?

- Oui
- Non.....

Justification :

.....

Question n°4 : La chaîne de financement garantit-elle la bonne destination du financement ?

- Oui
- Non.....

Justification :

.....

Question n°5 : Les audits de performance des programmes sont-ils indispensables pour l'amélioration de leurs performances ?

- Oui
- Non.....

Justification :

.....