



REPUBLIQUE DU BENIN



oooooooooooo

VICE PRIMATURE CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (VPESRS)

oooooooooooooooo

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
(UAC)

oooooooooooooooo

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION AU CYCLE I POUR L'OBTENTION DE LA LICENCE PROFESSIONNELLE

Option : Economie

Filière : Analyse des projets

Promotion : 2012-2015

Année Académique : 2014-2015

## THEME

**CONDITIONS D'OPTIMISATION PAR LA DGSP DU  
SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS  
DE DEVELOPPEMENT DU BENIN**

**Réalisé par :**

Abel AHOANDJINO

et

Carine LANGANFIN

**Sous la supervision de :**

Maître de stage

Directeur de stage

Gérard YEDO

Responsable de la cellule  
CASPPP de la DGSP

Simon C. GNANSOUNOU

Enseignant chercheur à l'UAC

Décembre 2015

VERSION APRES SOUTENANCE

# Jury d'évaluation du mémoire

Le 25 Septembre 2015

PRESIDENT :

**Simon C. GNANSOUNOU**

VICE-PRESIDENT:

**Sylvain HEKPONHOUE**

MEMBRE :

**Déo-Gratias ZOUNDJI**

## Avertissement

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion  
(FASEG) de l'Université d'Abomey-  
Calavi n'entend donner aucune approbation ni  
improbation aux opinions émises dans ce mémoire.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres à  
leurs auteurs.

## DÉDICACE

Nous dédions ce mémoire à :

- ✓ Notre père Séraphin AHOUANDJINOÛ ;
- ✓ Notre chère mère Finagnon DOSSOU ;
- ✓ Nos frères et sœurs Joseph, Apolline, Joël, Rose, Roland, Constantin, et Amandine

**AHOÛANDJINOÛ Abel**

## DÉDICACE

Nous dédions ce mémoire à :

- ✓ notre cher père Saturnin LANGANFIN ;
- ✓ notre chère mère Théodora DAH-GOUNON ;
- ✓ nos frères et sœurs Oscar, Aubin, Gislain, Stanislas, Béni, Hermione et Constantin

**LANGANFIN A. Carine**

## **REMERCIEMENTS**

Ce mémoire de fin de formation n'aurait connu un heureux aboutissement sans le concours et la bienveillance de certaines personnes. Ainsi, qu'il nous soit permis d'adresser nos sincères remerciements à l'endroit de :

- Monsieur, le professeur Simon C. GNANSOUNOU, notre directeur de mémoire qui a accepté de suivre en personne ce travail avec nous malgré ses multiples occupations, et à son assistant, monsieur Nestor NOUATIN, pour sa disponibilité et sa participation ;
- notre maître de stage, Gérard YEDO, pour sa contribution et pour avoir accepté nous encadrer professionnellement dans la réalisation de ce travail ;
- tous les membres du jury pour le temps consacré à la lecture et à l'appréciation de ce mémoire ;
- monsieur le doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), Professeur IGUE Charlemagne ;
- Monsieur le Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), Dr Augustin TCHABOSSOU ;
- tout le corps professoral et au personnel administratif de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), pour tous les efforts consentis dans le cadre de notre formation ;
- Monsieur le Directeur Général de la DGSP, pour nous avoir permis de réaliser notre étude dans sa structure ;
- Monsieur GBAGUIDI ; madame Dotou Laure ; monsieur Narcisse KITIHOUN ; monsieur HONKPEHEDJI Rodrigue ; monsieur SOUBEROU Daouda et monsieur BANKOLE Romaric pour leurs divers soutiens ;
- tous ceux qui d'une manière ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce travail

**AHOUANDJINOU Abel**

et

**LANGANFIN A. Carine**

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

**BM:** Banque Mondiale

**CSE :** Cellule de Suivi-Evaluation

**DGSPP:** Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes

**ETARB :** Equipe Technique d'Appui à la Réforme Budgétaire

**FMI:** Fonds Monétaire International

**GAR :** Gestion Axée sur les Résultats

**GIZ:** Coopération Technique Allemande

**MDAEP:** Ministère du Développement de l'Analyse Economique et de la Prospective

**PIP:** Programme d'Investissement Public

**PNUD:** Programme des Nations Unies pour le Développement

**PPBS:** Planification, Programmes, Budgétisation et Suivi

**PTF:** Partenaire Technique et Financier

**SCRP:** Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté

**TEP:** Taux d'Exécution Physique

**TIC:** Technique de l'Information et de la Communication

**UGP:** Unités de Gestions des Projets/Programmes

## GLOSSAIRE DE L'ÉTUDE

**Budget** : Se présente sous la forme d'un document comptable qui n'est rien d'autre qu'une prévision annuelle détaillée de l'ensemble des recettes et dépenses de l'Etat.

**Budget Programme** : Instrument qui relie toutes les dépenses à des objectifs à l'avance et à des indicateurs. C'est une technique d'allocation budgétaire consistant à regrouper les actions d'un ministère par programme en rapprochant les crédits alloués aux résultats attendus. Il est un instrument de planification stratégique et opérationnelle dont les fonctions essentielles sont : la planification, la budgétisation et le suivi-évaluation.

**Evaluation** : Activité périodique qui consiste à mener des investigations approfondies sur l'état de la mise en œuvre du projet et programme pour apprécier le niveau de réalisation des résultats et des objectifs.

**Indicateurs** : Ce sont des outils destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfices que peuvent en dégager les parties prenantes. Les indicateurs sont les balises du change.

**Investissement** : Pari sur l'avenir, c'est l'acquisition de biens de production.

**Investissement Public** : La formation brute de capital fixe réalisée par les administrations publiques.

**Programmes** : Ensemble de projets cohérents à mettre en œuvre pour atteindre une finalité donnée.

**Projets** : Ensemble relativement complexe d'activités et de tâches, toutes orientées vers un objectif précis et connu au départ. Cet objectif correspond à la réalisation d'un produit, ce qui fait que son atteinte est objectivement vérifiable.

**Rapport d'avancement des projets** : Mesure prise pour suivre l'évolution des projets, ce qui permet d'avoir des informations nécessaires à l'amélioration de leur exécution pour l'atteinte de l'objectif visé.

**Recevabilité** (projets) : (Responsabilité de rendre compte). Obligation de démontrer aux parties prenantes la mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus selon les plans établis.

**Suivi** : Processus continu de collecte et d'analyse d'information, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

## LISTE DES TABLEAUX

Numéro du tableau	Titres	Pages
1	Inventaire des éléments de l'état des lieux	10
2	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt	12
3	Tableau de bord de l'étude	17

## LISTE DES GRAPHIQUES

Numéro du graphe	Titres	Pages
1	Causes lies au suivi non optimal des projets de développement	29
2	Causes liées au non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées	29
3	Causes liées au déploiement d'agents de compétences à parfaire pour le suivi des projets/programmes de développement	30

## RÉSUMÉ

La Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes (DGSPP), notre structure d'accueil de stage, est confrontée à un certain nombre de problèmes de gestions. Ces problèmes regroupés par centres d'intérêts nous ont permis de retenir la problématique d'optimisation du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement par la DGSPP. Afin d'aborder le sujet au mieux possible, nous avons adopté une démarche s'inscrivant dans la logique de recherche diagnostique qui n'est rien d'autre qu'une étude nous permettant d'établir un diagnostic sur la non optimisation du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement en vue de son amélioration par le biais de quelques propositions de solutions dans une logique d'éradication des causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques. Pour ce faire, nous avons utilisé plusieurs théories comme celle relative aux domaines de travail de **Frederick GAUTIER, Eduardo ZAPICOGINI**.

- La vérification des hypothèses de l'étude, après enquêtes a conduit à l'établissement du diagnostic selon lequel : le suivi non optimal par la DGSPP des Projets de développement du Bénin s'explique par la mauvaise qualité des indicateurs, l'absence d'outils harmonisés justifient le non-respect du délai par la DGSPP de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin, le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin est dû à politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique.

Pour éradiquer ces causes, nous avons proposé entre autres à la DGSPP de :

- Inviter les gestionnaires de crédits à prendre toutes les dispositions nécessaires pour l'utilisation effective des crédits et la réalisation des activités correspondantes
- Instruire toutes les directions et structures de suivi-évaluation de projets/programmes à respecter les délais d'élaboration des rapports de performance
- Renforcer les capacités du personnel des structures chargées de la programmation et du suivi-évaluation

Ces solutions étant destinées à l'optimisation du suivi-évaluation, nous souhaiterons leur mise en œuvre afin de permettre au Benin de tirer profit des Partenaires Techniques et Financiers .

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE I : CADRE GENERAL DE REALISATION DE L'ETUDE AU MDAEP, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION PAR LA DGSP DU SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DU BENIN</b> .....	3
<b>SECTION I : Cadre général de réalisation de l'étude au MDAEP</b> .....	3
<b>SECTION II : Observations de stage et choix de la problématique de l'étude</b> .....	6
 <b>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE DE BASE, REVUE DE LITTERATURE ET CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'OPTIMISATION PAR LA DGSP DU SUIVI-EVALUATION DE L' EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DU BENIN</b> .....	 16
<b>SECTION I : Cadre théorique de base : objectifs et hypothèses de l'étude</b> .....	16
<b>SECTION II : Revue de littérature et choix de la méthodologie</b> .....	17
 <b>CHAPITRE III : MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE : ENQUETE, DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION PAR LA DGSP DU SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DU BENIN</b> .....	 31
<b>SECTION I : Collecte, dépouillement et présentation des données</b> .....	31
<b>SECTION II : analyse des données, approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre</b> .....	35
<b>CONCLUSION</b> .....	43
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	44
<b>ANNEXES</b> .....	46
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	78

## INTRODUCTION

Le Bénin s'est engagé depuis la fin des années 1980 dans un processus de transformation radicale de l'économie. Il est un pays de l'Afrique occidentale classé parmi les pays en voie de développement. Or le développement d'un pays passe par la valorisation des ressources et potentialités locales, base de la création d'emploi et de richesse, et par la réduction des disparités spatiales en matière d'infrastructures et d'équipement (SCRP 2011-2015). De même, il passe par l'amélioration des conditions de vie de sa population ce qui résulte d'un plan stratégique de développement mis en œuvre dans le cadre de la réduction de la pauvreté. L'Etat par ses multiples actions exerce une influence sur la production globale par l'intermédiaire des services qu'il offre à la population. Ces actions sont pour la plupart réalisées à travers des projets et programmes de développement. L'efficacité de ces projets et programmes de la période 1990-2013 que nous avons choisis nécessite des réformes qui ont été engagées par le gouvernement du Bénin dès les années 1990, qui ont pour but de sortir le pays de la crise socio-économique et financière des années 80. Elle a envisagé au-delà de la conformité des dépenses publiques aux stratégies sectorielles, une plus grande efficacité dans l'allocation et la gestion des ressources publiques. Le développement économique de tout pays est fondé sur l'accroissement des investissements tant publics que privés sous tendu par une amélioration du cadre des dépenses publiques. Ce présentant au Bénin des insuffisances liées aux conditions d'exécution, du suivi-évaluation, de contrôle de l'utilisation des ressources publiques. Face à cette situation l'Etat a essayé de mettre en place un système de renforcement des capacités en matière d'identification, d'élaboration, d'exécution et de suivi-évaluation des projets d'investissements publics. Malgré ce système, l'absence d'outils techniques, d'informations fiables sur l'exécution des projets, l'absence d'indicateurs de performances clairement définis dans les secteurs d'interventions et l'insuffisance du suivi pour l'élaboration et l'exécution des projets d'investissements inscrits au budget de l'Etat ont finis par engendrer des contres performances au niveau des différents projets. Ces contres performances sont souvent liées à une mauvaise exploitation du système de suivi-évaluation de ces projets.

L'amélioration de ce système de suivi-évaluation des projets de développement, la visibilité dans les actions à mener pour faire développer les projets continuent

d'être la préoccupation des dirigeants de la Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSPP) de MDAEP. Des actions ont été engagées pour solliciter plus d'assistance technique, de financement des projets. Mais nous notons que ces actions présentent certaines insuffisances que nous avons voulu combler à travers la présente recherche. Ainsi, nous avons choisi de réfléchir sur le thème « **Conditions d'optimisation par la DGSPP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin** ». Le traitement de ce thème est articulé autour de trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel (MDAEP), au cadre physique (DGSPP) de réalisation de l'étude, l'état des lieux à l'interne et à l'externe sur les activités de la DGSPP et la problématique de l'étude qui en résulte.

Quant au deuxième, il présente d'une part, les objectifs de développement, de recherche de l'étude, la formulation des hypothèses de l'étude et d'autre part de faire la revue de littérature et la méthodologie de recherche adoptée pour la vérification des hypothèses.

Enfin, le troisième aborde la vérification des hypothèses émises à travers la réalisation des enquêtes, la présentation des résultats qui en découlent. Des suggestions seront émises de même que les conditions de leur mise en œuvre, suivies des recommandations à l'endroit du gouvernement et des dirigeants de la DGSPP.

## **CHAPITRE I : CADRE GENERAL DE REALISATION DE L'ETUDE AU MDAEP, OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'OPTIMISATION DE LA DGSP DU SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DU BENIN**

La Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSP) sous tutelle du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP). C'est cette structure qui nous a accueilli pour notre stage dans le cadre de la rédaction de notre mémoire. Dans ce chapitre, après l'avoir présenté nous allons relever les observations faites, ce qui nous a permis de cibler la problématique objet de notre recherche.

### **SECTION I: CADRE GENERAL DE REALISATION DE L'ETUDE AU MDAEP**

Le cadre général de réalisation de l'étude se présente à travers le cadre institutionnel, le cadre physique et le cadre environnemental.

#### **Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude : le MDAEP**

Le MDAEP est présenté à travers son historique, ses missions et attributions ainsi que sa structure organisationnelle.

#### **I. Historique, Missions et Attributions du MDAEP**

##### **A. Historique**

Le ministère du plan a connu de 1957 à aujourd'hui, 32 dénominations. Dans le dernier gouvernement du Général Mathieu KEREKOU de l'ère du renouveau démocratique le 04 février 2005, Monsieur ZUL Kif SALAMI a pris le règne de ce ministère qui a pour dénomination Ministère de la planification et du développement. A partir de 2006, précisément le 08 avril, Monsieur Pascal Irénée KOUPKAKI a occupé successivement le poste de Ministre du Développement, de l'Economie et de Finances, de Ministre d'Etat, chargé de l'Economie, de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique. Depuis 2009, le ministère se verra amputer de son volet Economie, Finance et deviendra Ministère d'Etat, chargé de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale. Par la suite, ce ministère a connu cinq (5) dénominations et ce n'est que sous la direction de Monsieur Marcel de SOUZA qu'il change de dénomination pour être Ministère du Développe-

ment de l'Analyse Economique et de la Prospective. L'actuel ministre est Monsieur Lionel ZINSOU

### **B. Missions et attributions MDAEP**

Le Ministère du développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) a pour missions de promouvoir et de suivre les programmes du gouvernement dans tous les domaines et de développer les Entreprises privées, conformément au décret N°2012-544 du 17 décembre 2012 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la prospective.

A l'instar des autres ministères, le MDAEP fonctionne sur financement d'un budget inclus dans le budget général de l'Etat. L'ordonnateur du budget du ministère est le Ministre lui-même qui dirige l'ensemble des structures du département dont il a la charge et qu'il représente au sein du Gouvernement. Il a la responsabilité du leadership politique et institutionnel ainsi que de la gouvernance dans le domaine de compétence du ministère. Il a de même l'obligation de rendre compte au chef du Gouvernement, de l'évolution des résultats, des performances et de la qualité de la gouvernance de son département et d'en faire une communication appropriée. Il assure la cohésion, la coopération, la complémentarité et la synergie nécessaires entre son Cabinet et le Secrétariat Général du Ministère. Il soumet au conseil des Ministres, les propositions de textes déterminant la politique de son secteur, les projets de lois, d'ordonnances et de décrets. Le Ministre exerce ses fonctions sous l'autorité et par délégation du Président de la République, Chef de l'Etat, Chef du Gouvernement avec ses collègues membres de son mandat par l'élaboration et la conduite des politiques, programmes, projets et budgets. A ce titre, il est chargé:

- de fournir au gouvernement les prévisions sur les évolutions externes et le diagnostic sur les problèmes internes à partir des données, des faits et chiffres (**niveau spécifique n°1**) ;
- d'assurer la qualité de la gouvernance et du contrôle en veillant à l'amélioration des performances, au respect de l'intérêt général, des valeurs républicaines, de l'éthique et des normes (**niveau spécifique n°2**) ;
- d'assurer l'organisation des moyens en déterminant les plans, programmes, projets et budgets (**niveau spécifique n°3**) ;
- de définir la structure des responsabilités d'exécution, dans le respect des dispositions du décret précité (**niveau spécifique n°4**) ;
- d'assurer la conduite des hommes et des femmes par un choix judicieux, un recyclage permanent, une mobilisation et une motivation permanente des ressources humaines (**niveau spécifique n°5**) ;

- de constater et de réagir sur les écarts ou déviations observés par rapport aux valeurs, normes ; prévisions, plans, programmes, projets et budgets en initiant les corrections, innovations et changements qui s'imposent(**niveau spécifique n°6**).

## **II. Structure organisationnelle du MDAEP**

La structure organisationnelle du MDAEP est présentée à travers un organigramme. Cet organigramme comprend, outre quelques services qui lui sont rattachés directement, des directions centrales, techniques, départementales ainsi que des organismes sous tutelle qui lui permettent de mieux collaborer dans le cadre de leur travail. Veuillez retrouver en **annexe1** l'organigramme correspondant

### **Paragraphe 2 : Cadre physique et environnemental de l'étude: la Direction Générale de Suivi des Projets Programmes(DGSPP) et son environnement**

#### **I- Cadre physique de l'étude : La DGSPP du MDAEP**

Il s'agit de présenter ici la DGSPP qui a servi spécifiquement de cadre pour nos observations de stage afin d'aborder son environnement. Le Directeur Général de Suivi des Projets et Programmes est nommé par décret pris en conseil des Ministres, conformément à la procédure de dotation des hauts emplois techniques, sur proposition du Ministre du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective. Le Directeur peut être assisté d'un adjoint qui le supplée en cas d'absence ou empêchement. Pour accomplir ses missions, la DGSPP coordonne les activités de ses directions techniques. Au regard de sa structuration la DGSPP dispose des directions/services ci-après :

- ✓ Le Secrétariat/ DGSPP ;
- ✓ la Cellule d'Analyse et de Synthèse des Performances des Projets et Programmes (CASPPP) ;
- ✓ la Direction du Suivi des Projets de Gouvernement (DSPG) ;
- ✓ la Direction du Suivi des Projets Economiques et Infrastructures (DSPEI)
- ✓ la Direction du Suivi des Projets Sociaux (DSDS).

Veuillez retrouver en **annexe 2** l'organigramme de la DGSPP.

En effet, chaque direction/service est chargée de suivre l'exécution physique et financière des projets, de contrôler et d'assurer l'évaluation de l'efficacité des projets de développement. La Cellule d'Analyse et de Synthèse des Performances des Projets et Programmes (CASPP) participe à l'analyse et contribue à la réalisation des études d'impacts des projets de développement. Quant au secrétariat de la DGSPP, il s'occupe du traitement des courriers aux instructions du directeur général. Ces différentes structures fonctionnent (**Voir Annexe 3**) à travers le cahier de charge défini par l'autorité.

## **II- Cadre environnemental de la DGSP**

L'environnement de la DGSP est constitué de deux sous-ensembles : le micro-environnement et le macro-environnement

### **A- Le microenvironnement**

Environnement immédiat ou de proximité, il regroupe l'ensemble des acteurs externes immédiatement en contact avec la DGSP et qui influencent directement ses activités. Il est formé des usagers, des structures concurrentes, des structures partenaires et des fournisseurs. Les détails de ces composantes se trouvent en **Annexe 4**

### **B- Le macro environnement**

Il désigne l'ensemble des facteurs externes à caractère général qui influencent la DGSP. Au nombre de ceux-ci, on peut citer l'environnement socio-économique, technologique, monétaire, international et politico-juridique (**Annexe 4**)

## **SECTION II : OBSERVATIONS DE STAGE ET CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE**

Dans cette phase du travail, il convient de faire ressortir nos observations sur les activités de la DGSP avant de choisir la problématique de l'étude.

### **Paragraphe 1 : Observations de stage sur les activités de la DGSP**

Dans cette partie, nous avons fait part de nos observations de stage aussi bien à l'interne qu'à l'externe sur les activités de la DGSP ainsi que l'inventaire de ces observations.

#### **I- Etat des lieux à l'interne**

Il s'agit ici de l'Etat des lieux sur les activités de la DGSP sans la prise en compte de l'environnement. Parmi les activités de la DGSP, nous avons accentué nos observations sur les activités suivantes :

- **Participation à l'élaboration des PIP des ministères et institutions de l'Etat**
- **Mise en œuvre par la DGSP des projets dans les ministères et institutions de l'Etat**
- **Suivi-évaluation de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat**

Les détails sur l'état des lieux à l'interne sont mentionnés au bilan des observations de stage et en Annexe 5

## **II- Etat des lieux à l'externe et inventaire des observations de stage**

### **A- Etat des lieux à l'externe**

Il s'agit ici, de faire l'état des lieux relatif aux effets de l'environnement sur les activités de la DGSPP. Les détails sur l'état des lieux à l'externe sont consignés au bilan des observations de stage et en **Annexe 5**.

### **B- Inventaire des observations de stage**

Il ressort des observations de stage faites sur les activités de la DGSPP, les atouts (forces et opportunités) et les problèmes (faiblesses et menaces) ci-après :

#### **1- Les atouts (Forces et opportunités)**

Il nous revient de faire le point des forces et opportunités issues de nos observations sur les activités de la DGSPP.

##### **a) Par rapport à la participation à l'élaboration des PIP**

- 1) Participation effective des agents de service de la DGSPP à l'élaboration des PIP (force) ;
- 2) Efficacité de la phase d'étude de faisabilité organisationnelle (force) ;
- 3) Elaboration des PIP propres du MDAEP (force) ;
- 4) Amélioration de la réalisation des activités par les acteurs impliqués (opportunité) ;
- 5) Apport satisfaisant des PTF dans la réalisation des PIP (Opportunité) ;
- 6) Mise à disposition des informations sur l'élaboration des PIP (opportunité) ;
- 7) Véritable estimation des coûts des projets/programmes (opportunité) ;

##### **b) Par rapport à la mise en œuvre des projets dans les ministères et Institutions de l'Etat**

- 8) Mise en application du calcul du taux d'exécution physique des projets (force) ;
- 9) Respect du délai des prestations de services (Opportunité) ;
- 10) Accès à l'appui financier des PTF (opportunité) ;

##### **c) Par rapport au suivi de l'exécution des projets de développement**

- 11) Elaboration du rapport d'avancement des projets (force) ;
- 12) Utilisation effective d'un guide formel de suivi et de base de données (force) ;
- 13) Amélioration satisfaisante de l'évaluation des projets/programmes (opportunité) ;
- 14) Amélioration progressive du bien-être des citoyens par la réalisation des PIP (opportunité).

## 2- Les problèmes (Faiblesses et menaces)

Il nous revient ici, de faire le récapitulatif des faiblesses et menaces des différentes activités. En termes d'échec de réalisation de ces activités et ce par rapport aux angles d'observations retenus, activité par activité.

### a) Par rapport à la participation à l'élaboration des PIP

- 1) Inefficacité de la phase d'étude de faisabilité technique des idées de projets (Faiblesse) ;
- 2) Caractère non efficace des études de faisabilité financière des idées de projets (Faiblesse) ;
- 3) Etude de faisabilité économique non efficace des idées de projets (faiblesse) ;
- 4) Inefficacité du suivi de la corrélation entre les budgets annuels et pluriannuels des ministères sectoriels (faiblesse) ;
- 5) Retard dans l'obtention des avis de non-objection de certains PTF (Menace) ;
- 6) Instabilité de l'énergie électrique (menace) ;
- 7) Difficile accès aux informations sur la gestion des PIP (menace) ;

### b) Par rapport à la Mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat

- 8) Mise en place non satisfaisante des Unités de Gestion des Projets/Programmes dans les ministères sectoriels et Institutions de l'Etat (faiblesse) ;
- 9) Faible compréhension des indicateurs par les gestionnaires de projets (faiblesse) ;
- 10) Non satisfaction du suivi de la mise en œuvre qualitative des projets/programmes (faiblesse) ;
- 11) Implication non satisfaisante des bénéficiaires dans la mise en œuvre des projets/programmes (Menace) ;
- 12) Absence d'une parfaite collaboration effective entre la DGSP et le CePED (Menace) ;
- 13) Faiblesse de ressources financières destinées aux règlements des fournisseurs (menace) ;
- 14) Dotations tardives de la DGSP des crédits budgétaires (menace) ;
- 15) Insuffisance dans l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans l'exécution des projets de développement (menace) ;
- 16) Politisation des directions techniques dans les ministères et institutions de l'Etat (menace) ;

### **c) Par rapport au suivi de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat**

- 17) Non optimisation de l'utilisation des ressources humaines pour le suivi-évaluation des projets de développement (faiblesse) ;
- 18) Suivi non optimal des Projets de développement (faiblesse) ;
- 19) Utilisation à d'autres fins des ressources matérielles disponibles pour l'exécution des missions (faiblesse) ;
- 20) Non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancements de suivi et de rapports de tournée (Faiblesse) ;
- 21) Exploitation non optimale de l'outil informatique dans le suivi-évaluation des Projets et Programmes (faiblesse) ;
- 22) Déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets de développement du Bénin (faiblesse) ;
- 23) Faible niveau de participation de la DGSP à l'étude d'impact des programmes sociaux (menace).

**Le récapitulatif des éléments liés aux états des lieux est représenté au tableau N°1**

### **Paragraphe 2 : Choix de la problématique de l'étude**

Après avoir identifié les différentes problématiques, il s'est agi pour nous de faire ressortir la problématique la plus indiquée ainsi que le thème choisi sans oublier la spécification de la problématique choisie.

#### **I- Identification des problématiques possibles**

Nous avons ici essayé de regrouper au sein du tableau n°2 les problèmes spécifiques par centres d'intérêts (activités) et d'identifier les différentes problématiques qui se dégagent des états des lieux. Les problématiques ainsi identifiées se présentent comme suit :

- Problématique d'élaboration efficace des PIP par la DGSP ;
- Problématique de la mise en œuvre satisfaisante des projets dans les ministères et institutions de l'Etat par la DGSP ;
- Problématique de l'optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin

#### **II- Choix et spécification de la problématique de l'étude**

## A- Choix de la problématique

Ces trois différentes problématiques ainsi répertoriées abordent des thématiques relevant de différents domaines. Elles sont toutes intéressantes et appellent à des réflexions. Mais il serait très ambitieux de notre part de vouloir les résoudre toutes. Il nous revient alors de choisir parmi elle la plus pertinente pour la présente étude. Ainsi la problématique N°1 relative à l'élaboration efficace des PIP par la DGSPP, nous paraît intéressante car sa résolution nous permettra d'éviter l'observation des projets non réalisés de façon efficiente pour que la DGSPP puisse atteindre ses objectifs et cela permettra au pays de retrouver le chemin du développement. Malheureusement nous ne pouvons pas réfléchir sur cette problématique parce que l'élaboration des PIP constitue déjà une activité principale de la Direction Générale des investissements et du Financement du Développement (DGIFD) du MDAEP..

En ce qui concerne la **problématique N°2** relative à la mise en œuvre satisfaisante des projets dans les ministères et institutions de l'Etat par la DGSPP, elle nous semble aussi intéressante car sa résolution permettra à la DGSPP d'améliorer l'exécution des projets dans tous les ministères sectoriels afin de favoriser le progrès national. Mais nous ne pouvons pas réfléchir sur cette problématique, car l'exécution n'étant pas la tâche principale de la DGSPP qu'est le suivi-évaluation des projets de développement. Quant à la **problématique N°3** de l'optimisation par la DGSPP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin, elle porte non seulement sur l'activité principale de la structure d'accueil de stage, référence à **la mission septique niveau spécifique n°6** du MDAEP confié à la DGSPP. Par ailleurs la résolution permettra d'apporter des solutions pouvant résoudre les problèmes liés au suivi de l'exécution des projets de développement et d'évaluation de leur efficacité, efficience, pertinence basée sur la mise en œuvre. Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général de **non optimisation par la DGSPP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin** et des problèmes spécifiques ci-après :

**Tableau n°1 : Synthèse des constats significatifs sur la réalisation des activités**

Eléments Activités	PROBLEMES(Faiblesses et menaces)	ATOUTS(Forces et opportunités)
<b>Participation à l'élaboration des PIP dans les ministères et institutions de l'Etat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inefficacité de la phase d'étude de faisabilité technique des idées de projets</li> <li>• Caractère non satisfaisante des études de faisabilité financière des idées de projets</li> <li>• Étudesdefaisabilité économique non efficacité des idées de projets</li> <li>• Inefficacité du suivi de la corrélation entre les budgets annuels et pluriannuels des ministères sectoriels</li> <li>• Retard dans l'obtention des avis de non-objection de certains PTF</li> <li>• Instabilité de l'énergie électrique</li> <li>• Difficile accès aux informations sur la gestion des PIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation effective des agents de service de la DGSPP à l'élaboration des PIP</li> <li>• Efficacité de la phase d'étude de la faisabilité organisationnelle.</li> <li>• Elaboration des PIP propres du MDAEP</li> <li>• Amélioration de la réalisation des activités par les acteurs impliqués</li> <li>• Apport satisfaisant des PTF dans la réalisation des PIP</li> <li>• Mise à disposition des informations sur l'élaboration des PIP</li> <li>• Véritable estimation des coûts des projets/programmes</li> </ul>
<b>Mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place non satisfaisante des Unités de Gestions des Projets/Programmes dans les ministères sectoriels et Institutions de l'Etat</li> <li>• Faible compréhension des indicateurs par les gestionnaires de projets</li> <li>• Non satisfaction du suivi de la mise en œuvre qualitative des projets/programmes</li> <li>• Implication non satisfaisante des bénéficiaires dans la mise en œuvredes projets/programmes</li> <li>• Absence d'unecollaboration effective entre la DGSPP et le CePED</li> <li>• Faiblesse des ressources financières destinées aux règlements des fournisseurs</li> <li>• Dotations tardives de la DGSPP des crédits budgétaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en application du calcul du taux d'exécution physique des projets</li> <li>• Le respect du délai des prestations de services</li> <li>• Accès à l'appui financier des PTF</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance dans l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans l'exécution des projets de développement</li> <li>• Politisation des directions techniques dans les ministères et institutions de l'Etat</li> </ul>	
<p><b>Suivi de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non optimisation de l'utilisation des ressources humaines pour le suivi-évaluation des projets de développement</li> <li>• Suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin</li> <li>• Utilisation à d'autres fins des ressources matérielles disponibles pour l'exécution des missions</li> <li>• Non respect du délai par la DGSP de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin</li> <li>• Exploitation non optimale de l'outil informatique dans le suivi-évaluation des Projets et Programmes</li> <li>• Déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets/programmes de développement du Bénin</li> <li>• Faible niveau de participation de la DGSP à l'étude d'impact des programmes sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration du rapport d'avancement des projets</li> <li>• Utilisation effective d'un guide formel de suivi et de base de données</li> <li>• Amélioration satisfaisante de l'évaluation des projets/programmes</li> <li>• Amélioration progressive du bien-être des citoyens par la réalisation des PIP</li> </ul>

**Tableau N°2 : Regroupement des problèmes spécifiques par centres d'intérêts (problématiques possibles)**

N°	Centres d'intérêt	Angles d'observations	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Participation à l'élaboration des PIP	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inefficacité de la phase d'étude de faisabilité technique des idées de projets.</li> <li>• Caractère non satisfaisante des études de faisabilité financière des idées de projets</li> <li>• Études de faisabilité économique non efficace des idées de projets</li> <li>• Inefficacité du suivi de la corrélation entre les budgets annuels et pluriannuels des ministères sectoriels</li> <li>• Retard dans l'obtention des avis de non-objection de certains PTF</li> <li>• Instabilité de l'énergie électrique</li> <li>• Difficile accès aux informations sur la gestion des PIP</li> </ul>	Elaboration non efficace des PIP par la DGSP	Problématique de l'élaboration efficace des PIP des PIP par la DGSP
02	Mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat	Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place non satisfaisante des Unités de Gestions des Projets/Programmes dans les ministères sectoriels et Institutions de l'Etat</li> <li>• Faible compréhension des indicateurs par les gestionnaires de projets</li> <li>• Non satisfaction du suivi de la mise en œuvre qualitative des projets/programmes</li> <li>• Implication non satisfaisante des bénéficiaires dans la mise en œuvre des projets/programmes</li> <li>• Absence d'une parfaite collaboration entre la DGSP et le CePED</li> <li>• Faiblesse des ressources financières destinées aux règlements des fournisseurs</li> <li>• Dotations tardives de la DGSP des crédits budgétaires</li> <li>• Insuffisance dans l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans l'exécution des projets de développement</li> <li>• Politisation des directions techniques dans les ministères et institutions de l'Etat</li> </ul>	Mise en œuvre non satisfaisante des projets dans les ministères et institutions de l'Etat par la DGSP	Problématique de la mise en œuvre satisfaisante des projets dans les ministères et institutions de l'Etat par la DGSP
03	Suivi-évaluation de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat	Optimisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non optimisation de l'utilisation des ressources humaines pour le suivi-évaluation des projets de développement</li> <li>• Suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin</li> <li>• Utilisation à d'autres fins des ressources matérielles disponibles pour l'exécution des missions</li> <li>• Non respect du délai par la DGSP de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin</li> <li>• Exploitation non optimale de l'outil informatique dans le suivi-évaluation des Projets et Programmes</li> <li>• Déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets/programmes de développement du Bénin</li> <li>• Faible niveau de participation de la DGSP à l'étude d'impact des programmes sociaux</li> </ul>	Non optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin	Problématique de l'optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin

- Non optimisation de l'utilisation de ressources humaines dans le suivi des projets de développement ( $\mathbf{Ps}_a$ )
- Suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin ( $\mathbf{Ps}_b$ )
- Utilisation à d'autres fins des ressources matérielles disponibles pour l'exécution des missions ( $\mathbf{Ps}_c$ )
- Non respect du délai par la DGSP de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin ( $\mathbf{Ps}_d$ )
- Exploitation non optimale de l'outil informatique dans le suivi-évaluation des Projets et Programmes ( $\mathbf{Ps}_e$ )
- Déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets de développement du Bénin ( $\mathbf{Ps}_f$ )
- Faible niveau de participation de la DGSP à l'étude d'impact des programmes sociaux ( $\mathbf{Ps}_g$ )

C'est dans le souci d'apporter notre contribution à la résolution de ces problèmes que nous avons choisi d'axer notre réflexion sur le thème : « **Conditions d'optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin** ».

## **B- Spécification et démarche générale de résolution de la problématique choisie**

La spécification de la problématique passe d'abord par la précision des contours de la problématique choisie et finit ensuite par l'élagage de problèmes spécifiques non indispensables.

### **1) Précision des contours de la problématique choisie**

La problématique à résoudre ici renseigne sur les contre-performances de la DGSP du Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) dans le suivi-évaluation de l'exécution des projets du développement du Bénin.

Un système de suivi et d'évaluation qui fonctionne bien est une composante essentielle de la bonne gestion et de la recevabilité d'un projet/programmes. Ce système étant fiable et réalisé en temps opportun fournissent des informations utiles pour soutenir la mise en œuvre de ces projets/programmes, pour contribuer à l'apprentissage organisationnel et au partage des connaissances et pour soutenir les principes de recevabilité et de respect des règles. Le suivi et l'évaluation des projets/programmes permettent également de tirer des leçons des réussites et des échecs passés et fournissent les informations nécessaires à la prise de décisions afin que les initiatives actuelles et à venir contribuent à améliorer la vie des populations et élargir leurs choix. Le problème (général) qui se pose est celui de la non optimisation du suivi-évaluation des projets de développement au

Bénin. La résolution de ce problème se fera essentiellement par la recherche des conditions favorables à un meilleur suivi-évaluation des PIP. Il convient donc de préciser ici que cette étude prônent l'efficacité des projets/programmes à travers un meilleur suivi-évaluation de ces projets de développement.

## 2) Elagage de problèmes spécifiques

Dans le cadre de la réalisation de notre travail, il ne nous a pas été possible de prendre en compte tous les problèmes spécifiques liés à la problématique choisie. Nous avons dû procéder à l'élimination des problèmes spécifiques qui ne méritent pas ou ne méritent plus d'être résolus. L'outil d'analyse utilisé pour élaguer ces problèmes spécifiques tient des quatre principes ci-après :

- l'on ne résout pas plusieurs fois le même problème spécifique dans une étude ;
- l'on ne résout pas un problème spécifique ne présentant aucune complexité ;
- l'on ne résout pas un problème spécifique ne relevant pas de son domaine de formation ;
- l'on ne résout pas un problème spécifique déjà résolu de façon satisfaisante par une étude antérieure (revue documentaire).

Au regard de ces quatre principes, nous avons retenu dans le cadre de notre étude, les problèmes par la DGSP (ps) ci-après ;

**Ps1** : Suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin (**Ps<sub>b</sub>**)

**Ps2** : Non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin (**Ps<sub>d</sub>**)

**Ps3** : Déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets de développement du Bénin (**Ps<sub>f</sub>**)

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présentée, les observations de stage restituées, la problématique retenue et spécialisée, nous aborderons à présent le deuxième chapitre consacré au cadre théorique et méthodologique de l'étude.

## **CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE BASE, REVUE DE LITTÉRATURE ET CHOIX DE LA METHODOLOGIE DE L'OPTIMISATION PAR LA DGSP DU SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DU BENIN**

Il s'agit dans ce chapitre, de faire ressortir d'une part les objectifs de développement et de recherche de l'étude, de formuler les hypothèses de l'étude et d'autre part, de faire la revue de littérature et le choix de la méthodologie de recherche.

### **SECTION I : CADRE THEORIQUE DE BASE : OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE**

#### **Paragraphe 1: Objectifs et hypothèses de l'étude**

##### **I- OBJECTIFS DE L'ETUDE**

Il s'agit ici de faire part des objectifs de développement et de recherche de l'étude.

##### **A- Objectifs de développement**

Il s'agit pour nous ici de présenter la déclaration d'intention de résolution de chaque problème suivant un objectif général et des objectifs spécifiques. Rappelons que le problème général à résoudre est la **non optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des Projets de développement du Bénin** et que les problèmes spécifiques associés sont :

- Suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin ;
- Nonrespect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des Projets du développement du Bénin ;
- Déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets de développement du Bénin.

##### **1) Objectif général de développement**

Suggérer les conditions d'optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement Bénin.

##### **2) Objectifs spécifiques de développement**

Pour parvenir à l'objectif général de développement, nous avons retenus par rapport aux différents problèmes spécifiques les objectifs spécifiques suivants :

- Proposer des conditions de suivi optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin (**objectif spécifique N°1**)

- Suggérer les conditions de respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin (**objectif spécifique N°2**)
- Envisager les conditions de déploiement d'agents qualifiés par la DGSP pour le suivi de projets de développement du Bénin (**objectif spécifique N°3**)

## **B) Objectifs de recherche**

Il s'agit pour nous de libeller les objectifs à travers des déclarations d'intention de réalisation de recherche par rapport à chaque problème suivant un ordre général et des ordres spécifiques

### **1) Objectif général de recherche**

Déterminer les conditions d'optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin

### **2) Objectifs spécifiques de recherche**

Pour déterminer les conditions d'optimisation du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement, il s'agira pour nous :

- D'identifier de conditions de suivi optimal par la DGSP des Projets de développement
- Définir les conditions de respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin.
- Chercher les conditions de déploiement d'agents qualifiés par la DGSP pour le suivi de projets de développement du Bénin

## **III- HYPOTHESES**

### **A- Hypothèses de l'étude**

Une hypothèse liée à un problème (élément de problématique) est une réponse provisoire à l'interrogation formulée par rapport à cet élément de la problématique et termes de son origine. De manière précise, il s'agit de répondre à la question : « Selon vous, qu'est-ce qui est à l'origine de ce problème? ». En réponse à cette question, nous avons identifié des causes susceptibles d'être à la base des différents problèmes. Le détail des hypothèses se retrouve en **Annexe 7**

Ces hypothèses se présentent comme suit :

- **Hypothèse 1** : Le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin s'explique par la mauvaise qualité des indicateurs de suivi.
- **Hypothèse 2** : L'absence d'outils harmonisés justifie le non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de

suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin.

- **Hypothèse 3** :Le déploiement d'agents qualifiés par la DGSPP pour le suivi de projets de développement du Bénin est dû à la politisation à outrance du recrutement des agents dans l'administration publique.

### **Tableau de bord de l'étude**

Le tableau de bord est un outil récapitulatif des principaux repères de la revue à mi-parcours liée la recherche ou réalisation. Il est constitué des niveaux d'analyse de l'étude, de la problématique choisie, des objectifs retenus , des causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude. Le récapitulatif de tous ces éléments se trouve dans le tableau N°3

## **SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET CHOIX DE LA METHODOLOGIE**

Il s'agit de faire le point des connaissances (revue littéraire) sur les problèmes en résolution en termes d'outils de travail (outils théoriques et méthodes empiriques), et de procéder à l'adoption de méthodes,de collecte, dépouillement et représentation des données d'une part, et à l'adoption des théories liées aux problèmes et aux conditions de la vérification des hypothèses d'autre part.

**Tableau N°3 : Tableau de bord de l'étude : « CONDITIONS D'OPTIMISATION DU SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT PAR LA DGSPP »**

Niveau d'analyse		Problématique	Objectifs de recherche	Causes supposées	Hypothèses
Niveau général		Problème Général Non optimisation par la DGSPP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin	Déterminer les conditions d'optimisation du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin		
Niveaux spécifiques	1	Problème spécifique 1 Suivi non optimal par la DGSPP des projets de développement du Bénin	Objectif spécifique 1 Identifier de conditions de suivi optimal par la DGSPP des Projets de développement	Cause spécifique 1 La mauvaise qualité des indicateurs du suivi	Hypothèse 1 Le suivi non optimal par la DGSPP des Projets de développement du Bénin s'explique par la mauvaise qualité des indicateurs de suivi
	2	Problème spécifique 2 Non-respect du délai par la DGSPP de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin	Objectif spécifique 2 Définir les conditions de respect par la DGSPP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin	Cause spécifique 2 L'absence d'outils harmonisés	Hypothèse 2 L'absence d'outils harmonisés justifie le non-respect par la DGSPP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin
	3	Problème spécifique 3 Suivi non optimal par la DGSPP des projets de développement du Bénin	Objectif spécifique 3 Chercher les conditions de déploiement d'agents qualifiés par la DGSPP pour le suivi de projets de développement du Bénin	Cause spécifique 3 la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique.	Hypothèse 3 Le déploiement d'agents qualifiés par la DGSPP pour le suivi de projets de développement du Bénin est dû à la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique.

# Problématique d'optimisation par la DGSPP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin

# Source : problème pose et cadre théorique de base de l'étude

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

Il est question ici de faire l'inventaire de toutes les connaissances et contributions antérieures relatives à la clarification du problème général ainsi que des problèmes spécifiques .

### **I- Rappel des étapes indicatives de la revue de littérature**

La revue de littérature est un exercice fondamental qui permet de s'assurer de l'état des connaissances acquises sur la problématique et de situer l'orientation du travail. Par rapport à chaque problème, elle suit les cinq étapes indicatives suivantes :

- le rappel du problème ;
- le rappel de l'objectif de recherche lié au problème ;
- le rappel de l'hypothèse relative au problème ;
- l'identification de la thématique générale liée au problème
- La détermination des approches spécifiques (théoriques et empiriques) qui répondent aux exigences précitées (revue de littérature proprement dite)

### **La littérature sur les problèmes en résolution**

La revue de la littérature a été faite sur les problèmes spécifiques uniquement parce que, en recherche-diagnostic, la résolution du problème général passe par la résolution des problèmes spécifiques retenus.

### **A- Revue de littérature sur le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin**

Il est question ici du suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin (**problème spécifique n°1**), D'identifier de conditions de suivi optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin, (**objectif de recherche**). Le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin s'explique par la mauvaise qualité des indicateurs de suivi, (**hypothèse n°1**), la thématique retenue est celle du : système de suivi-évaluation des projets. Il s'agit de développer les conditions pour un bon suivi et une meilleure évaluation. Les objectifs du contrôle de gestion de la phase d'exécution d'un projet de conception et de développement d'un nouveau produit sont de mettre en place un système facilitant le pilotage du projet, notamment en permettant la mesure des réalisations, la confrontation entre les réalisations et les prévisions. Cette confrontation a pour objectif de mettre en évidence les points sur lesquels le plan d'origine n'a pas été respecté, d'analyser les raisons des dérives et leurs conséquences prévisibles sur la suite du projet, la recherche de solutions et la prise d'actions correctives permettant de maintenir les objectifs initiaux ou modifier les objectifs du projet. Lors du processus de suivi de la réalisation du projet, les objectifs de calendrier, les charges de délai et de coût doivent

être suivis simultanément, des arbitrages entre ces trois critères étant toujours possibles (**Frédéric GAUTIER**).

Le suivi et l'évaluation répondent à plusieurs besoins. Dans l'absence d'un suivi et d'une évaluation efficaces, il serait difficile de savoir si les résultats escomptés sont réalisés tel que prévu ; quelle serait la mesure corrective à prendre pour garantir la réalisation de ces résultats et si les initiatives entreprises apportent une réelle contribution au développement humain. Mais avant toutes choses, il serait utile que nous nous attardions sur le concept de l'indicateur. Ainsi, nous pouvons définir les indicateurs comme des outils destinés à mesurer l'avancement des projets et à évaluer la qualité des résultats et bénéfices que peuvent en dégager les parties prenantes. Les indicateurs sont les balises du changement sur le chemin du développement. Ils permettent de repérer les résultats visés et revêtent une importance cruciale pour le suivi et l'évaluation. Ces indicateurs peuvent être utilisés à tout moment dans la chaîne des résultats, pour mesurer les activités, les produits, les effets et les impacts, mais doivent toujours être en lien direct avec le résultat mesuré. Voici quelques points importants : savoir qui définit les indicateurs est un point fondamental, pas seulement en termes d'approbation et de transparence, mais également en matière d'efficacité des indicateurs. Le fait de fixer les objectifs et d'établir des indicateurs doit être un processus participatif ; la diversité dans les types d'indicateurs permet une plus grande efficacité. L'exigence de vérification des objectifs peut conduire à privilégier des données quantitatives au détriment d'indicateurs plus difficiles à évaluer mais qui rendent mieux compte de la nature des changements en cours. Il faut restreindre le nombre d'indicateurs, la mesure des changements représente un coût élevé, il convient donc d'utiliser aussi peu d'indicateurs que possible. Ceux-ci doivent toutefois être suffisamment nombreux pour évaluer l'ampleur des évolutions et procéder à une vérification croisée (**PNUD 2009**).

Dans le management des projets, le suivi et l'évaluation sont deux concepts différents mais complémentaires. L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux. En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi. Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation, interne (auto évaluation ou temps évaluatif programmé par les équipes lors de la réalisation), mixte, ou externe. Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle. L'évaluation dans ce cas sera l'occasion de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation, basé obligatoirement sur les critères et indicateurs qui auront été utilisés dans le cadre du projet (**Neu, 2001**). Les différences entre le suivi et l'évaluation

peuvent être observées au niveau des objectifs, des principales activités et la fréquence de réalisation.

**Tableau4 : Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation**

	<b>Suivi</b>	<b>Evaluation</b>
Objectifs	-Améliorer l'efficacité, modifier le plan ou l'affectation des ressources -Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performances -Comparer régulièrement les réalisations -Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés	-Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints -Examiner la mise en œuvre -Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets l'impact de la future programmation
Principales activités	Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec plan, comptes rendus	Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquence	Périodique : journalier, mensuel, trimestriel, selon les variables et les programmes	Episodique, à mi-parcours, en fin de programme, à posteriori

**Source : Rapport Banque Mondiale**

La performance et l'efficacité d'un suivi-évaluation des projets/programmes dépendent de la bonne compréhension par les acteurs concernés de l'intérêt des outils (indicateurs) et méthodes à mettre en œuvre dans la phase de réalisation. Dans cette optique, il est indispensable que les dirigeants de la DGSP s'impliquent réellement dans l'élaboration des indicateurs depuis la phase de planification jusqu'à la phase de mise en œuvre afin de favoriser une bonne sélection de ces outils pour un suivi-évaluation des projets/programmes en cours d'exécution afin de faire une meilleure évaluation de ces projets suivie d'une bonne étude d'impact de ces projets/programmes aux niveaux des bénéficiaires.

Sur ce, pour le problème spécifique 1 nous avons retenu comme théories significatives celles de **Frederick GAUTIER** et de **PNUD 2009**

### **B- Revue de littérature sur non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des de développement du Bénin**

Il s'agit du non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des de développement du Bénin (**problème spécifique n°2**), de définir les conditions de respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de

suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin(**objectif recherche**). L'absence d'outils harmonisés justifie le non respect par la DGSPS du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin (**hypothèse n°2**) et notre thématique s'inscrit en termes de préparation documentaire de l'avancement des travaux. La périodicité et la fréquence de production de l'indicateur : ceci varie selon le type d'indicateur et selon le projet. Ainsi, on peut souhaiter des rapports périodiques afin de gérer la coordination des opérations sur le terrain mais également, des rapports circonstanciels liés à l'apparition d'un événement ou d'un problème. De la provenance des données, il faut préciser les sources internes ou externes des données utilisées pour produire l'indicateur. Il est aussi important de préciser la provenance des données permettant la comparaison ou l'évaluation. On peut y ajouter des remarques sur les délais de production, l'accessibilité.

Quant à KONON A. Colette (2009) , nous apprend que la communication portant sur les outils d'opérationnalisation et de suivi-évaluation de la mise en œuvre du budget-programme abonde dans le sens en nous informant que le rapport de performance est un document qui présente les missions assignées aux gestionnaires, les niveaux d'exécution physique et financière des projets et activités, l'analyse des écarts et la justification des niveaux d'exécution, l'appréciation des effets et la mesure de la performance enregistrée (efficacité ,efficience-qualité des résultats)àtravers les indicateurs, les difficultés rencontrées , les suggestions et recommandations nécessaires. Il sera établi semestriellement et annuellement par la Direction de la Programmation et de la Prospective pour le ministère.

La fiabilité d'un dispositif dépend en grande partie du délai à partir duquel les produits nécessaires sont mis à la disposition du décideur. L'information étant une denrée périssable, le temps mis pour la rendre disponible est capitale. Ce faisant, le produit final constitué par les rapports d'avancements qu'ils soient trimestriels ou annuels, devra être édité à temps pour permettre aux utilisateurs de pouvoir en exploiter les résultats au moment opportun. De ce point de vue, il importe de mettre en place un cadre contraignant au niveau de chaque acteur de la chaîne. Les tableaux suivants présentent par acteur et par produit, les délais qu'il faille respecter afin d'achever les rapports d'avancement trimestriel et annuel du PIP(MDAEP/DGSPS ( 2013) .

**Tableau 5 : Délai d'achèvement des produits des DPP**

<b>NIVEAU DPP</b>			
<b>Produits attendus</b>	<b>Date butoir de dépôt à la DGSPP</b>	<b>Structure/ personne responsable</b>	<b>Observation</b>
<b>Rapports trimestriels d'avancement du PIP sectoriel</b>	<b>40 jours après le trimestre échu</b>	<b>DPP</b>	
<b>Rapports annuels du PIP sectoriel</b>	<b>45 jours après la fin de l'année</b>	<b>DPP</b>	
<b>Fiches des indicateurs</b>	<b>30 jours après la fin de l'année</b>	<b>DPP</b>	

Source : Consultants, octobre 2013

**Tableau 6 : Délai d'achèvement des produits de la DGSPP**

<b>NIVEAU DGSPP</b>				
<b>Produits attendus</b>	<b>Date butoir de validation</b>	<b>Date butoir d'achèvement</b>	<b>Structure/Personne responsable</b>	<b>Observations</b>
<b>Rapports trimestriels d'avancement du PIP</b>	<b>75 jours après le trimestre échu</b>	<b>90 jours après le trimestre échu</b>	<b>DGSPP</b>	
<b>Rapport de tournées de suivi du PIP</b>	<b>10 jours après la fin de la tournée</b>	<b>25 jours après la fin de la tournée</b>	<b>DGSPP</b>	<b>Les équipes déposent leur rapport 5 jours après la fin de la tournée</b>
<b>« Tableau de bord du suivi des indicateurs</b>	<b>55 jours après la fin de l'année</b>	<b>60 jours après la fin de l'année</b>	<b>DGSPP</b>	

Source : Consultants, octobre 2013

Aujourd'hui. La DGSPP et les structures de suivi-évaluation sont confrontées à de véritables problèmes de non respect du délai de transmission des rapports de performances ainsi que les rapports d'avancement des projets. La mise en place à bonne date de ces outils proposés par ces approches permettent à la DGSPP d'assurer un bon suivi-évaluation des projets/programmes en cours d'exécution.

### **C- Revue de littérature sur le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin**

Le problème ici est : le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin (**problème spécifique n°3**), la résolution passerait par la recherche des conditions de déploiement d'agents

qualifiés par la DGSP pour le suivi de projets de développement du Bénin (**objectif de recherche**). Le déploiement d'agents qualifiés par la DGSP pour le suivi de projets de développement du Bénin est dû à la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique(**hypothèse n°3**), nous avons choisi comme thématique le renforcement de capacité du personnel. Nous essayerons donc de montrer queles ressources inadéquates donnent lieu à un suivi et à une évaluation de qualité médiocre. Les ressources humaines sont également un élément fondamental pour un suivi et évaluation efficaces et même après, elles garantissent un financement adéquat, il faut s'assurer d'avoir un personnel qualifié. Qui se voit confier la tâche du suivi doit posséder les compétences techniques nécessaires dans ce domaine. Un certain nombre de bureaux de pays du PNUD dispose d'un spécialiste en suivi et évaluation. Les niveaux de compétences doivent chaque fois que cela est nécessaire ,d'être revus à la hausse afin de répondre aux besoins et aux efforts de renforcement de cette capacité au sein du bureau. Le PNUD soutient cette fonction du suivi des institutions nationales et s'attache à renforcer leurs capacités de suivi, objectif qui pourra voir ensuite la création de système de suivis nationaux. Cependant, de telles activités de renforcement des capacités ne pourront être élaborées que dans le cadre d'approche globale comme celle figurant dans l'approche du PNUD axée sur le renforcement de capacité (**PNUD, 2009**)

Mesurer la productivité ou l'incidence des services sociaux était considéré comme difficile et coûteux. A ce jour, la fonction publique dispose d'un personnel qualifié qui a acquis une expérience suffisante pour réaliser ce type d'évaluation. Mais ces personnes sont en majorité des spécialistes et n'ont pas une approche globale ou de conception de projets. L'évaluation de projet connaît actuellement un développement spectaculaire en Espagne. L'effort d'évaluation concerne différents secteurs de l'action publique. Il est lié à différents facteurs importants, notamment l'intégration Européenne, la décentralisation régionale ou la demande croissante de services publics de soutien affectif(**Eduardo ZAPICOGINI, 1988**)

Une fois que les rôles et responsabilités ont été définis, il est important de préciser quelle est la formation requise pour assurer le suivi et l'évaluation. Pour les projets/programmes à long termes, ou ceux pour lesquels les besoins en formation sont importants, il peut être utile d'établir un calendrier de la formation au suivi et à l'évaluation dans lequel sont précisés les sessions de formation clés , leurs horaires, le lieu, les participants et le budget alloué. La formation informelle consiste à fournir des orientations au personnel dans l'exercice de ses tâches. La formation formelle peut comprendre des cours ou des ateliers sur la conception de projet/programme(cadre logique), la planification du suivi et de l'évaluation ou la collecte, la gestion, l'analyse et le compte rendu des données. Elle doit être adoptée aux besoins et au public cible du projet. Elle peut être dispen-

sée par un formateur externe sur le lieu du projet/programme à l'équipe responsable, ou des participants peuvent être désignés pour suivre des formations/ateliers pratiques, des formations en ligne ou des cours théoriques. Cela s'inscrit dans la problématique plus large en économie politique sur le renforcement du capital humain, qu'est l'explication de l'amélioration du rendement d'une firme à travers une formation continue de ces agents ainsi que leur participation dans la gestion de l'entreprise. Pour un meilleur suivi-évaluation des projets/programmes au niveau national aussi bien dans les structures décentralisées (DPP,UGP) ; l'Etat doit disposer un plan ou des programmes de formation des acteurs de la chaîne de PPBS notamment ceux du suivi-évaluation. La mise en œuvre de ces outils permet aux dirigeants de la DGSPP et du MDAEP d'optimiser le suivi-évaluation, afin d'augmenter le taux de réalisation des projets en cours d'exécution.

## **Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de recherche**

La recherche est répartie ici en deux (02 types d'approches): L'approche empirique et l'approche théorique.

### **I- Approches empiriques adoptées**

Elles permettent de montrer la technique d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisations de données, ceux relatifs à leur dépouillement et leur présentation.

Ainsi nous devons :

- Fixer les objectifs de l'enquête ;
- Identifier le cadre de l'enquête, la population mère, la nature et l'échantillon de l'enquête ;
- Repérer les données à mobiliser ;
- Fixer la technique d'enquête ;
- Retenir les méthodes de dépouillement et de présentation des données ;
- Présenter les méthodes d'enquête.

### **A- Objectifs de l'enquête**

L'objectif de l'enquête est de recueillir les informations auprès de la population cible retenue, afin d'identifier les causes se trouvant à la base des problèmes en résolution.

### **B- Identification du cadre, de la population mère, de la nature et de l'échantillon de l'enquête**

#### **1- Identification du cadre et de la population mère**

Le cadre de notre étude a été le MDAEP en général et la DGSPP en particulier. La population mère sera composée de :

- Quelques agents de la DGSPP,
- Des membres de cellule de suivi-évaluation des Projets.

### **2- Nature et taille de l'échantillon de l'enquête**

Dans le cadre de cette enquête, nous avons procédé à un recensement et choisi l'approche quantitative à items qualitatifs. Cela s'est fait à partir d'un questionnaire adressé à quelques agents de la DGSPP et aux membres des cellules de suivi-évaluation des projets (**Voir annexe 7**).

Pour ce recensement ; nous avons enregistré soixante(**60**) personnes composées de (**15**) agents de la DGSPP, et de tous les membres des cellules de suivi-évaluation des projets qui font un total de (**45**) individus.

### **3- Détermination des données à mobiliser**

Les données nécessaires aux vérifications des trois hypothèses ont été mobilisées auprès de quelques agents de la DGSPP et des membres de cellules de suivi-évaluation des projets. Les questions posées à la population ont permis de recueillir des informations pour mieux :

- Vérifier les facteurs expliquant le suivi-évaluation non optimal des projets de développement ;
- Connaitre les causes qui justifient le non respect du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées ;
- Et identifier les raisons du déploiement d'agents de compétences à parfaire pour le suivi des projets/programmes de développement.

### **C- Présentation de la technique de dépouillement et des outils statistiques de présentation des données**

Les données recueillies seront dépouillées manuellement compte tenu du nombre moins élevé de notre population. Dans la perspective de faire un traitement efficace de ces données, nous avons utilisé les graphiques qui illustrent l'étude statistique effectuée lors du traitement des données obtenues après le dépouillement des questionnaires. Ces graphiques nous permettront d'avoir une bonne appréciation des résultats pour la vérification des hypothèses.

## **II- Approches théoriques retenues et démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses en recherche diagnostic**

Cette dimension de la méthodologie vise à fixer les outils de vérification des hypothèses en vue de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en résolution et de faire le parallèle entre la cause supposée dans l'hypothèse et les éléments de théorie retenue.

### **A- Approches théoriques retenues**

Ici, nous avons présenté les théories retenues par rapport à chaque problème spécifique.

### **1- Approche théorique liée au problème de suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin**

Le suivi analytique des projets permet de gérer des projets principaux et secondaires ainsi que de contrôler leurs coûts et produits par le calcul de l'avancement des projets à tout moment **J.D. Edwards** (People 2003). Les indicateurs sont particulièrement efficaces en tant qu'outils de suivi quand ils sont directement liés à l'activité, au résultat ou à l'objectif **CO-RAF/WECARD** (2009). A travers ces théories, le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin peut être expliqué par **la mauvaise qualité des indicateurs**.

### **2- Approche théorique liée au problème de non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin.**

Que vous considériez le suivi ou l'évaluation, à un certain moment, vous vous retrouverez avec une grande quantité d'informations et vous devrez décider comment attribuer un sens à tout ça. Si vous utilisez une équipe d'évaluation externe, ce sera à cette équipe de procéder à l'analyse, mais parfois en évaluation, et certainement en suivi, l'organisation ou le projet, vous faire l'analyse, **Janet SHAPIRO**. Nous retenons de la théorie que le retard dans la transmission des rapports d'avancement et des rapports de tournée des projets de développement est justifié par **la mauvaise qualité et quantité des informations provenant des indicateurs**.

### **3 Approche théorique liée au problème de Déploiement d'agents peu qualifiés par DGSP pour le suivi des projets de développement du Bénin**

**Di Maggio et Powell** (1983) mettent en évidence trois processus par lesquels les attentes institutionnelles se transmettent aux organisations : coercitifs, normatifs et mimétique. Le processus coercitif correspond aux pressions venant des institutions dont les organisations sont dépendantes. Le processus normatif s'explique par le professionnalisme des acteurs, ils appartiennent à un réseau professionnel et ont suivi une formation qui normalise les comportements. Enfin, la situation d'incertitude, certaines organisations adoptent un comportement mimétique. Nous pouvons comprendre que le manque du professionnalisme des acteurs à travers la

formation justifie le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivides projets de développement du Bénin.

### **B Démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses en recherche diagnostic**

C'est le lieu, d'énumérer les conditions qui vont permettre de confirmer ou d'infirmier théoriquement et statiquement les hypothèses émises pour la réalisation de l'étude.

#### **1) Conditions de confirmation et d'infirmation théorique des hypothèse causales de types**

$$\boxed{H(P_j) = C_{s_i} P_j \longrightarrow}$$

Avec

$$3 \leq j \leq 5, \left\{ \begin{array}{l} I = 3 \text{ et} \\ C_{s_i} = C_{s_\alpha} \text{ ou } C_{s_i} = C_{s_\beta} \text{ ou } C_{s_i} = C_{s_\gamma} \end{array} \right.$$

Si  $C_{s_i} = C_{s_\alpha}$

$$\boxed{H(P_j) = C_{s_\alpha} \longrightarrow P_j}$$

Il s'agit de faire le parallèle entre la cause supposée  $C_{s_i}$  proposée par le chercheur dans l'hypothèse et la cause  $C_{s_\theta}$  proposable par la théorie ( $\theta$ ) liée au problème  $P_j$  si  $C_{s_i} = C_{s_\alpha}$

. S'il y a équivalence entre les deux causes ( $C_{s_\alpha}$  et  $C_{s_\theta}$ ) on dira alors que l'hypothèse est théoriquement confirmée. Dans le cas contraire l'on dit qu'elle est théoriquement infirmée soit ;

$C_{s_\alpha} = C_{s_\theta}$  : Hypothèse théoriquement confirmée ou

$C_{s_\alpha} \neq C_{s_\theta}$  : Hypothèse théoriquement infirmée  $C_{s_\alpha} = C_{s_\theta}$

Dans les deux cas, la confirmation et l'infirmation théoriques seront validées ou non par les résultats de l'enquête à travers soit une confirmation statistique ou empirique, soit une infirmation statistique ou empirique.

## 2) Conditions de confirmation ou d'infirmerie statistique ou empirique des hypothèses

Si le nombre de causes supposées  $Cs$  est  $n$  avec  $n = 3$  et le poids de chaque cause est  $PCsi$  avec  $PCsi \leq 100\%$ , deux cas possibles sont envisageables. La confirmation statistique ou l'infirmerie statistique de l'hypothèse  $H(Pj)$

### a. Cas de confirmation statistique ou empirique

La cause  $Cs\alpha$  répond à une confirmation statistique de l'hypothèse  $H(Pj)$  si seul le poids  $PCs\alpha$  est statistiquement significatif, c'est-à-dire "le seul poids de cause" supérieur ou égal à la moyenne des poids de toutes les causes supposées  $Csi$ ; soit :

$$PCs\alpha \geq \frac{\sum_{i=1}^{n-1} Csi}{n} \text{ Avec } n=3$$

### b. Cas d'infirmerie statistique

La cause  $Cs\alpha$  répond à une infirmerie statistique de l'hypothèse  $H(Pj)$  si :

$$PCs\alpha < \frac{\sum_{i=1}^{n-1} Csi}{n} \text{ Avec } n=3$$

## 3) Décision liée aux conditions de vérification des hypothèses $[H(Pj)] \equiv Csi \rightarrow Pj$ avec $i = \alpha$

La décision définitive de vérification de chaque hypothèse causale est basée sur le principe suivant : le résultat statistique ou empirique l'emporte sur le résultat théorique. Il s'en suit le tableau n°6.

## 4) Tableau n°6 : Récapitulatif des décisions finales liées aux conditions de vérification des hypothèses $[H(Pj)] \equiv Csi \rightarrow Pj$ avec $i = \alpha$

Cas possibles	Résultats théoriques	Résultats statistiques ou empiriques	Décisions $ED(Pj) \equiv Cr \rightarrow Pj$
1 <sup>er</sup> cas	Confirmation théorique ( $Cs\alpha = Cs \ominus$ )	Confirmation statistique $\left( PCs\alpha \geq \frac{\sum_{i=1}^{n-1} PCs_i}{n} \right)$	Hypothèse confirmée $ED(Pj) \equiv (Cr = Cs\alpha) \rightarrow Pj$
2 <sup>ème</sup> cas	Infirmerie théorique ( $Cs\alpha \neq Cs \circ$ )	Confirmation statistique $\left( PCs\alpha \geq \frac{\sum_{i=1}^{n-1} PCs_i}{n} \right)$	Hypothèse confirmée $ED(Pj) \equiv (Cr = Cs\alpha) \rightarrow Pj$
3 <sup>ème</sup> cas	Confirmation théorique ( $Cs\alpha = Cs \ominus$ )	Infirmerie statistique $\left( PCs\alpha < \frac{\sum_{i=1}^{n-1} PCs_i}{n} \right)$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \equiv (Cr = Cs\alpha) \rightarrow Pj$
4 <sup>ème</sup> cas	Infirmerie théorique ( $Cs\alpha \neq Cs \ominus$ )	Infirmerie statistique $\left( PCs\alpha < \frac{\sum_{i=1}^{n-1} PCs_i}{n} \right)$	Hypothèse infirmée $ED(Pj) \equiv (Cr = Cs\alpha) \rightarrow Pj$

\* $ED(Pj)$  = Élément de diagnostic lié au problème P de rang j

\*  $Cs\alpha = non Cs\alpha =$  Autre que la cause  $Cs\alpha$

Source : Cours de méthodologie de recherche au cycle 1, de Simon C. GNANSOUNOU (2013-2014)

## **CHAPITRE 3 : MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE : ENQUETE, DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION PAR LA DGSP DU SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT DU BENIN**

Dans ce chapitre, il s'agit, pour nous de vérifier les hypothèses émises, à travers la réalisation des enquêtes et de présenter les résultats qui en découlent. Des approches de solutions seront émises de même que les conditions de leur mise en œuvre afin de résoudre les différents problèmes spécifiques retenus.

### **SECTION I : ORGANISATION DE L'ENQUETE, DEPOUILLEMENT ET PRESENTATION DES DONNEES**

#### **Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données**

##### **I- Réalisation des enquêtes**

La réalisation de notre enquête s'est reposée sur l'utilisation d'un questionnaire qui nous a permis d'interroger les personnes ciblées, telles que prévues par les approches empiriques retenues.

Notre sondage a été effectué du 05 au 17 Avril 2015 à la DGSP en particulier et au MDAEP en général.

##### **II- Difficultés rencontrées et limites des données**

###### **A- Difficultés rencontrées**

Les difficultés rencontrées sont liées au retard observé par certains membres des cellules pour le remplissage des questionnaires à cause de leur emploi du temps chargé ; ce qui a nécessité la prorogation de l'échéance du sondage jusqu'au 20 Avril.

###### **B- Limites des données**

En ce qui concerne les limites des informations recueillies, elles sont inhérentes à la qualité et à la fiabilité des informations obtenues. Les différentes opinions et réflexions qui se dégageront des différentes réponses données par les individus rencontrés seront récapitulées de façon synthétique par catégories.

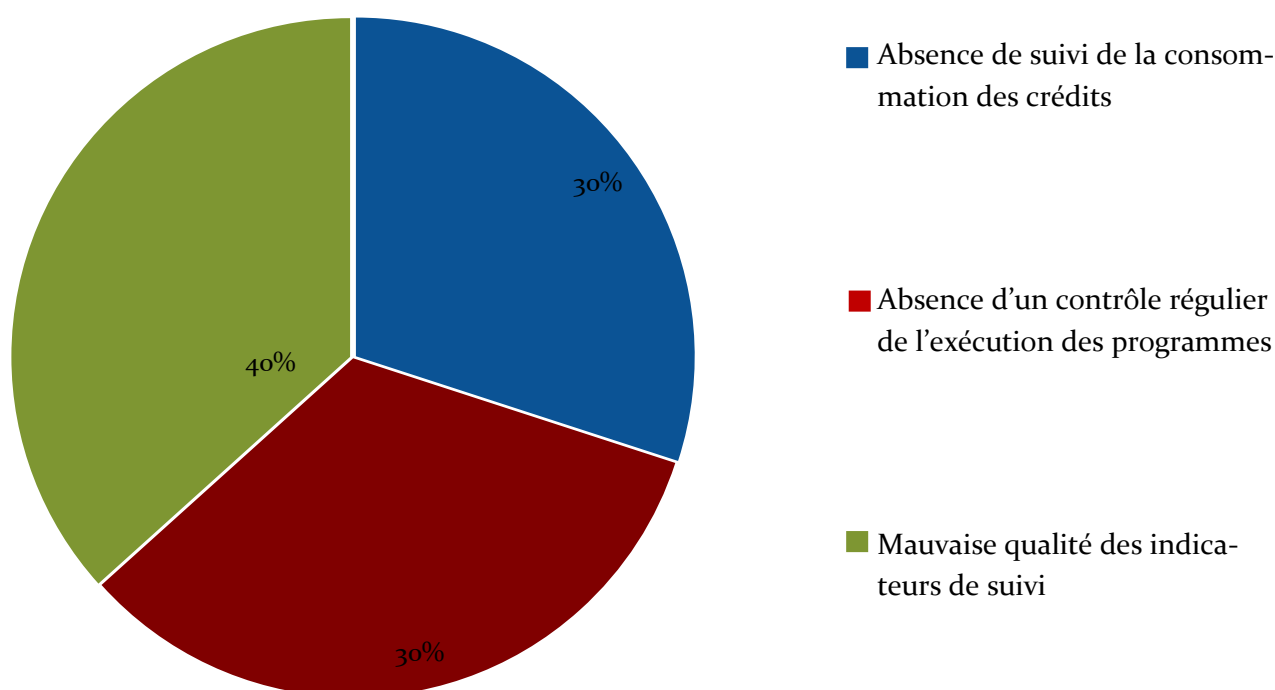
## Paragraphe 2 : Présentation des données et des grandes tendances

### I- Présentation des données d'enquête sur le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin (problème spécifique n°1)

La présentation des données est faite respectivement à travers les graphiques et les présentations des grandes tendances ci-après :

#### A- Présentation graphique des données sur le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin

### Graphique N°1 : Répartition des opinions des enquêtes sur le Suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin



Source : Tableau de présentation des données N°1

#### B- Présentation des grandes tendances sur les données relative au suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin

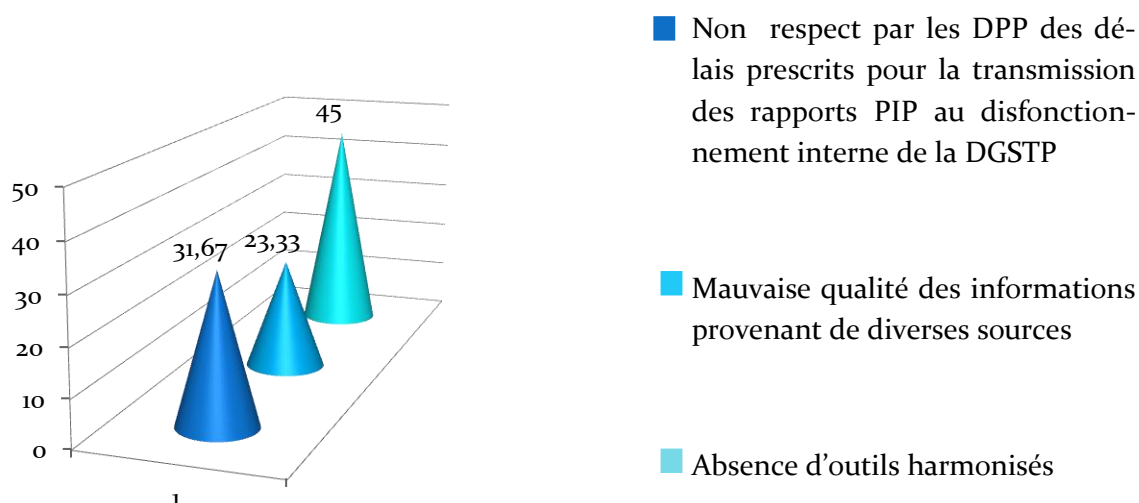
Du graphique N°1, il ressort que 18 individus (soit 30%) pensent que le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin est dû à l'absence de suivi de la consommation des crédits ; 18 individus (soit 30%) pensent que ce problème est dû à l'absence d'un contrôle régulier de l'exécution des pro-

grammes. Par contre, 24 (soit 40 %) associent ce problème à la mauvaise qualité des indicateurs de suivi.

## II- Présentation des données d'enquête sur : le non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin (problème spécifique n°2).

**A- Présentation graphique des données :** au non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin.

**Graphique N°2 :** Causes liées : à la vérification du problème lié au non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin.



**Source :** Tableau de présentation des données N°2

**B- Présentation des grandes tendances sur les données relatives :** au non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin.

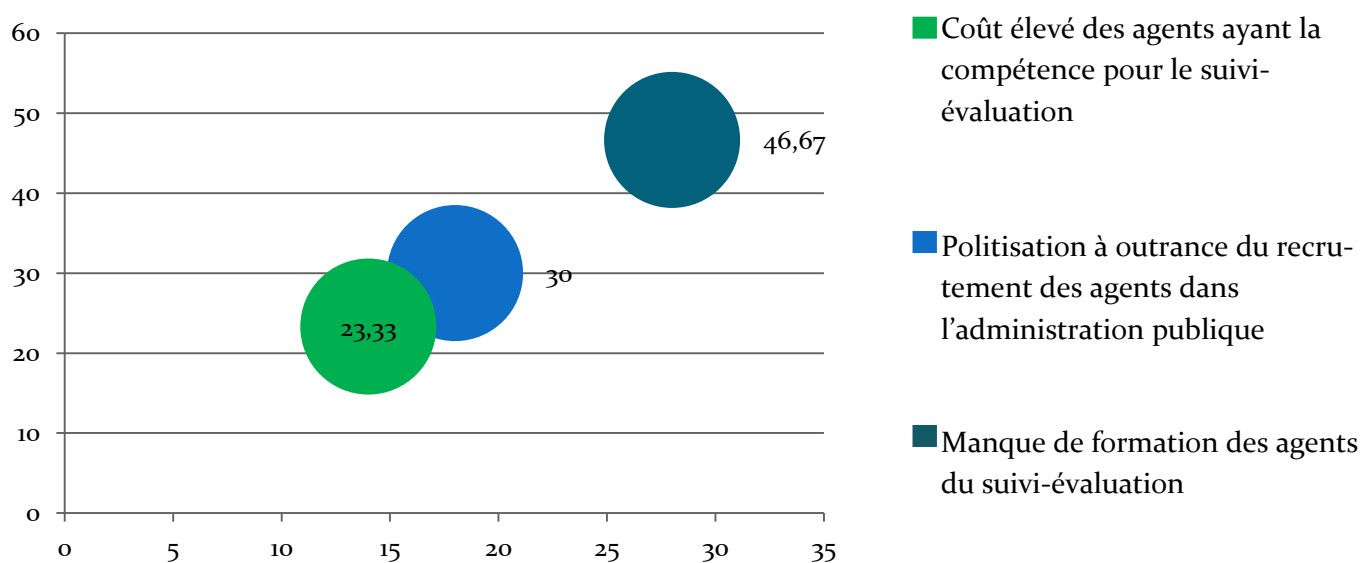
Sur les 60 individus, 19 (soit 31.67 %) pensent que le problème du non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées des projets de développement est dû au non respect par les DPP des délais prescrits pour la transmission des rapports du PIP aux

dysfonctionnement internes de la DGSPP ,14 individus (soit 23,33%) estiment que le problème est dû à la mauvaise qualité des informations provenant de diverses sources tandis que 27 (soit 45% ) affirment l'absence d'outils harmonisés et la non clarification du rôle et de plusieurs acteurs.

### III- Présentation des grandes tendances sur les données relative : au déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin (problème spécifique n°3)

A- Présentation graphique des données sur : le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin

Graphique 3 : Causes liées : au déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin



**Source : Tableau de présentation des données N°3**

### B- Présentation des grandes tendances sur les données : au déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin

Selon le graphique N°3, 18 individus (soit 30% ) affirment que le problème de déploiement d'agents peu qualifiés pour le suivi des projets de développement est dû à la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique, alors que 14 individus (soit 23,33%) pen-

sent que ce problème est dû à un coût élevé des agents ayant la compétence pour faire le suivi-évaluation, tandis que 28 individus (soit 46,67% ) associent ce problème au manque de formation des agents du suivi-évaluation.

## **SECTION II : ANALYSE DES DONNEES , APPROCHES DES SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE**

Cette dernière section nous permet d'apprécier le niveau de validité des hypothèses à travers l'analyse des données et ensuite de procéder aux approches de solutions ainsi qu'à leur condition de mise en œuvre.

### **Paragraphe 1 : Analyse des données : établissement du diagnostic**

I- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°1 : élément de diagnostic N°1

Rappelons que l'hypothèse ici est <<Le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin s'explique par la mauvaise qualité des indicateurs de suivi>>. Cette hypothèse met en évidence la cause supposée de **la mauvaise qualité des indicateurs du suivi**. L'approche de **J.D. Edwards** va dans la même logique et propose comme cause **la mauvaise qualité des indicateurs**. Nous constatons que la cause retenue est en relation avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme nous l'avons retenue au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est confirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrains.

Rappelons à ce niveau que la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 40% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Sur ce, nous déduisons que l'hypothèse N°1 est confirmée. Il s'ensuit l'élément diagnostic suivant : **le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin s'explique par la mauvaise qualité des indicateurs du suivi**.

II- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°2 : élément de diagnostic N°2

Rappelons que l'hypothèse ici est : <<L'absence d'outils harmonisés, justifie le non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées des projets de développement du Bénin>>. Cette hypothèse met en évidence la cause supposée **d'absence d'outils harmonisés**. Mais l'approche de **Janet SHAPIRO** suppose que <<**la mauvaise qualité et quantité des informations qui proviennent des indicateurs**>>. Nous remarquons que la cause retenue dans

l'hypothèse n'est pas en relation avec l'esprit de la théorie. Comme nous l'avons retenu au niveau des conditions de vérification des hypothèses, nous pouvons déduire que la présente hypothèse est infirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrains. Au niveau statistique, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 45% soit un poids supérieur à la moyenne de toutes les causes supposées dans l'étude. Sur ce nous déduisons que l'hypothèse N°2 est confirmée. Nous pouvons alors présenter l'élément de diagnostic suivant : **le non respect par la DGSPP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées des projets de développement du Bénin est dû à l'absence d'outils harmonisés.**

### III- Vérification de l'hypothèse liée au problème spécifique N°3 : élément de diagnostic N°3

Rappelons l'hypothèse ici est : « Le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin est dû à la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique ». Cette hypothèse met en évidence la cause supposée : **la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique..** Nous constatons que la cause retenue n'a pas de lien avec l'esprit de la théorie. Dans cette situation et comme nous l'avons retenu au niveau des conditions de vérifications des hypothèses, nous pouvons envisager que la présente hypothèse est infirmée théoriquement sous réserve des enquêtes de terrain.

Au niveau des résultats des enquêtes, la cause utilisée dans l'hypothèse a réuni à elle seule un poids total de 30% contre celui de 46,67% accordée à la cause relative au manque de formation des agents du suivi-évaluation. Sur ce, nous déduisons que notre hypothèse N°3 dont la cause est la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique est infirmée. A cet effet, nous présentons l'élément du diagnostic comme suit : **le manque de formation des agents du suivi-évaluation problème spécifique n°1 justifie le déploiement d'agent peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin.**

## Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Cette partie est réservée au rappel de l'élément de diagnostic, la mise en évidence des causes réelles à éradiquer et proposer uniquement des conditions d'éradication de la cause réelle mise en évidence

### I- Approches de solutions

Apporter des solutions à un problème, c'est proposer les conditions d'éradication des causes réelles se trouvant à la base de ce problème tout en tenant compte des objectifs de développement préalablement fixés.

### **A. Approches de solutions relatives au suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin**

La résolution du problème lié au «suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin» (problème spécifique n°1) dont la cause principale est : **la mauvaise qualité des indicateurs du suivi** passera par la sensibilisation des acteurs de projets sur la nécessité de leur participation effective au suivi-évaluation des projets de développement.

L'exécution des projets que ce soit dans les ministères, institutions de l'Etat et autres. La DGSP doit à cet effet :

- Procéder au suivi régulier de l'exploitation des indicateurs prédéfinis par UGP au cours de l'exécution des projets et programmes.
- S'impliquer réellement aux suivis financiers réalisés par les MEFPD à travers les indicateurs spécifiques.
- Veiller pour que les indicateurs du suivi-évaluation des projets soient du modèle SMART :

Spécifique : l'indication doit être suffisamment spécifique pour mesurer la progression en direction des résultats,

Mesurable : l'indication est suffisamment fiable et claire pour mesurer les résultats,

Réalizable : les résultats de l'indicateur doivent être réalistes,

Pertinent : l'indicateur est pertinent par rapport aux effets et aux produits visés,

Limite dans le temps : les données sont disponibles à un coût et au moyen d'efforts raisonnables ;

- Utiliser l'approche de cadre logique (ALC) afin de simplifier le choix des indicateurs pour le suivi des projets et programmes.
- Définir des objectifs clairs et des indicateurs mesurables en fonction de l'atteinte des résultats escomptés.
- Choisir des indicateurs pertinents à tous les niveaux de la hiérarchie au cours de la conception des projets et programmes.

### **B. Approches de solutions relatives à un non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées des projets de développement**

La cause principale ici, **absence d'outils harmonisés** qui a engendré le «non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée des projets de développement du Bénin» (problème spécifique n°2) sera résolu si chaque acteur de projets donne de la

priorité pour les outils du suivi et l'évaluation des projets tel que : le plan de Travail Annuel (PTA), le Tableau de Bord (TB) etc.

A cet effet la DGSP doit :

- Assurer l'implication personnelle des ministères dans le processus de rédaction des outils tel que les rapports d'avancement des projets et programmes de leur département respectifs à travers un contrôle régulière de l'exécution de cette activité par les coordonnateurs de projets, les cellules de suivi-évaluation et les DPP ;
- Instruire les DIP pour le dépôt des rapports d'avancement(outils) du PIP et les fiches de leurs ministères au MDAEP au plus tard 30 Jours après la fin du trimestre échu ;
- Procéder régulièrement à la révision des outils de suivi des projets et programmes.

### **C. Approches de solutions relatives au déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets de développement du Bénin.**

La principale cause se trouvant à la base du problème «déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets de développement du Bénin » (**problème spécifique n°3**) est le **manque de formation des agents du suivi-évaluation** etc. Pour résoudre ce problème, nous devons nous attaquer à cette cause.

En effet, on doit :

- Limiter l'influence des hommes politiques dans le choix des coordonnateurs des projets et programmes.
- Procéder à la formation des coordonnateurs de projets et des points focaux de suivi-évaluation sur la méthodologie harmonisée de calcul du taux d'exécution physique des projets ;
- Renforcer les capacités du personnel des structures chargées de la programmation et du suivi-évaluation sans aucune distinction politique des agents.
- Encourager les individus à apprendre en charge leur formation, notamment en faisant reconnaître leurs compétences au détriment des buts politiques que visent les gouvernants à travers le populisme.

## **II- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées et les suggestions.**

Les solutions proposées ne permettent en aucune manière de résoudre d'elles-mêmes ces problèmes. Il faut en effet qu'un certain nombre de conditions soient remplies pour qu'elles aboutissent à leurs finalités. Ce sont les conditions de mise en œuvre ou de réussite. Nous ferons des suggestions à l'endroit des dirigeants et du personnel.

### **A- Conditions de mise en œuvre des solutions proposées liées aux problèmes spécifiques**

- 1) Conditions de mise en œuvre des solutions proposées pour résoudre suivi non optimal par la DGSPP des Projets de développement du Bénin

Pour la mise en œuvre des solutions proposées relative au **suivi non optimal par la DGSPP des Projets de développement du Bénin**, il faut une implication effective de tous les acteurs de la chaîne PPBS dans la définition du cadre logique au cours de la phase d'élaboration des projets de développement. Le gouvernement doit mettre à la disposition de la DGSPP des moyens financiers et matériels pour ses missions de suivi et contrôle de la réalisation des projets.

- 2) Conditions de mise en œuvre des solutions proposées pour résoudre le non-respect par la DGSPP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées des projets de développement

La mise en œuvre des solutions proposées pour résoudre **le non-respect par la DGSPP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées des projets de développement** nécessitera une action conjointe de la part du gouvernement et de la DGSPP à responsabiliser d'avantage les directeurs et coordonnateurs des structures impliquées dans les programmes. Le MEFPD doit mettre à temps les ressources nécessaires qui financent les activités contenues dans leur Plan de Travail Annuel

- 3) Conditions de mise en œuvre des solutions proposées pour résoudre le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin.

Les solutions proposées pour résoudre **le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin** amènent les autorités à mettre à la disposition de la DGSPP et les CSE les ressources humaines qualifiées. Il doit mettre en place une politique de renforcement de la capacité des acteurs de projets.

### **B- Suggestions**

## **Suggestions à l'endroit des dirigeants (Gouvernement et DGSPP)**

Nous recommandons à l'endroit :

### **❖ Du gouvernement :**

- De faire du suivi-évaluation des projets de développement du Bénin, une des priorités de l'Etat dans les stratégies de réduction de la pauvreté.
- De doter le MDAEP de moyens adéquats aussi bien financiers, matériels et humains.

### **❖ De la DGSPP**

- Elaborer un plan de communication avec les acteurs sociaux ( société civile et les bénéficiaires de projets) et avoir un calendrier de consultation avec ses derniers au moins trois ou quatre fois par an.
- Créer un conseil de cadres regroupant les premiers acteurs de la chaine PPBS pour l'analyse et l'appréciation des projets importants afin de s'assurer de la continuité des activités de ces projets du développement.
- Définir des objectifs de visibilité des actions de la DGSPP et en évaluer les résultats.

**Tableau N°8 : Synthèse de l'étude << Conditions d'optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement>>**

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Eléments de diagnostic	Approche de solutions
<b>NIVEAU GENERAL</b>	<b>Problème Général Non optimisation par la DGSP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin</b>	<b>Déterminer les conditions d'optimisation du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin</b>			
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	1 <b>Suivi non optimal par la DGSP des projets de développement du Bénin</b>	<b>Identifier de conditions de suivi optimal par la DGSP des Projets de développement</b>	<b>la mauvaise qualité des indicateurs de suivi</b>	<b>Le suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin s'explique par la mauvaise qualité des indicateurs de suivi.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procéder au suivi régulier de l'exploitation des indicateurs prédéfinis par UGP au cours de l'exécution des projets et programmes.</li> <li>-S'impliquer réellement aux suivis financier réalisés par les MEFPD à travers les indicateurs spécifiques.</li> <li>-Veiller pour que les indicateurs du suivi-évaluation des projets soient du modèle SMART.</li> <li>-Utiliser l'approche de cadre logique(ALC) afin de simplifier le choix des indicateurs pour le suivi des projets et programmes.</li> <li>-Définir des objectifs clairs et des indicateurs mesurables en fonction de l'atteinte des résultats escomptes.</li> <li>-Choisir des indicateurs pertinents a tous les niveaux de la hiérarchie au cours de la conception des projets et programme.</li> </ul>

	2	Non respect du délai par la DGSP de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin	Définir les conditions de respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin	L'absence d'outils harmonisés	L'absence d'outils harmonisés justifie le non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assurer l'implication personnelle des ministères dans le processus de rédaction des outils tel que les rapports d'avancement des projets et programmes de leur département respectifs.</li> <li>-Instruire les DIP pour le dépôt des rapports d'avancement(outils) du PIP et les fiches de leurs ministères au MDAEP au plus tard 30 Jours après la fin du trimestre échu ;</li> <li>-Procéder régulièrement a la révision des outils de suivi des projets et programmes.</li> </ul>
	3	Déploiement d'agents peu qualifiés pour le suivi des projets de développement du Bénin	Chercher les conditions de déploiement d'agents qualifiés par la DGSP pour le suivi de projets de développement du Bénin	la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique.	Le déploiement d'agents qualifiés par la DGSP pour le suivi de projets de développement du Bénin est dû à la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limiter l'influence des hommes politiques dans le choix des coordonnateurs des projets et programmes.</li> <li>-Procéder à la formation des coordonnateurs de projets et des points focaux de suivi-évaluation sur la méthodologie harmonisée de calcul du taux d'exécution physique des projets ;</li> <li>-Renforcer les capacités du personnel des structures chargées de la programmation et du suivi-évaluation sans aucune distinction politique des agents.</li> <li>-Encourager les individus à prendre en charge leur formation, notamment en faisant reconnaître leurs compétences au détriment des buts politiques que visent les gouvernants a travers le populisme</li> </ul>

Source : Résultats de nos recherches

## CONCLUSION

Nous avons effectué notre stage de fin de formation au MDAEP plus précisément à la DGSPP et avons identifié, en parcourant les directions techniques, un certain nombre de problèmes de gestion en général et des problèmes liés aux projets en particulier. La présente recherche est axée sur le problème de non optimisation du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement par la DGSPP. Les problèmes spécifiques qu'englobe ce problème se résument en :

- Suivi non optimal par la DGSPP des projets de développement du Bénin
- Non respect par la DGSPP du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées des projets de développement
- Déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi des projets de développement du Bénin

En dépit de nos recherches effectuées ; nous avons pu ressortir les causes jugées les plus plausibles supposées être à la base de chaque problème. Afin d'éradiquer ces causes et remédier par conséquent aux problèmes, nous avons formulé certaines approches de solutions à la DGSPP. Il s'agit entre autres, de veiller pour que les indicateurs du suivi-évaluation des projets soient du modèle SMART ; procéder régulièrement à la révision des outils de suivi des projets et programmes ; limiter l'influence des hommes politiques dans le choix des coordonnateurs des projets et programmes.

Conscient de la complexité du sujet et n'ayant pas la prétention d'avoir épuisé tous les contours de la problématique liée au suivi-évaluation des projets de développement, nous sommes convaincus que notre modeste contribution à la recherche de moyens et de solutions pour pallier ces obstacles, apportera une amélioration certaine au suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement par la DGSPP.



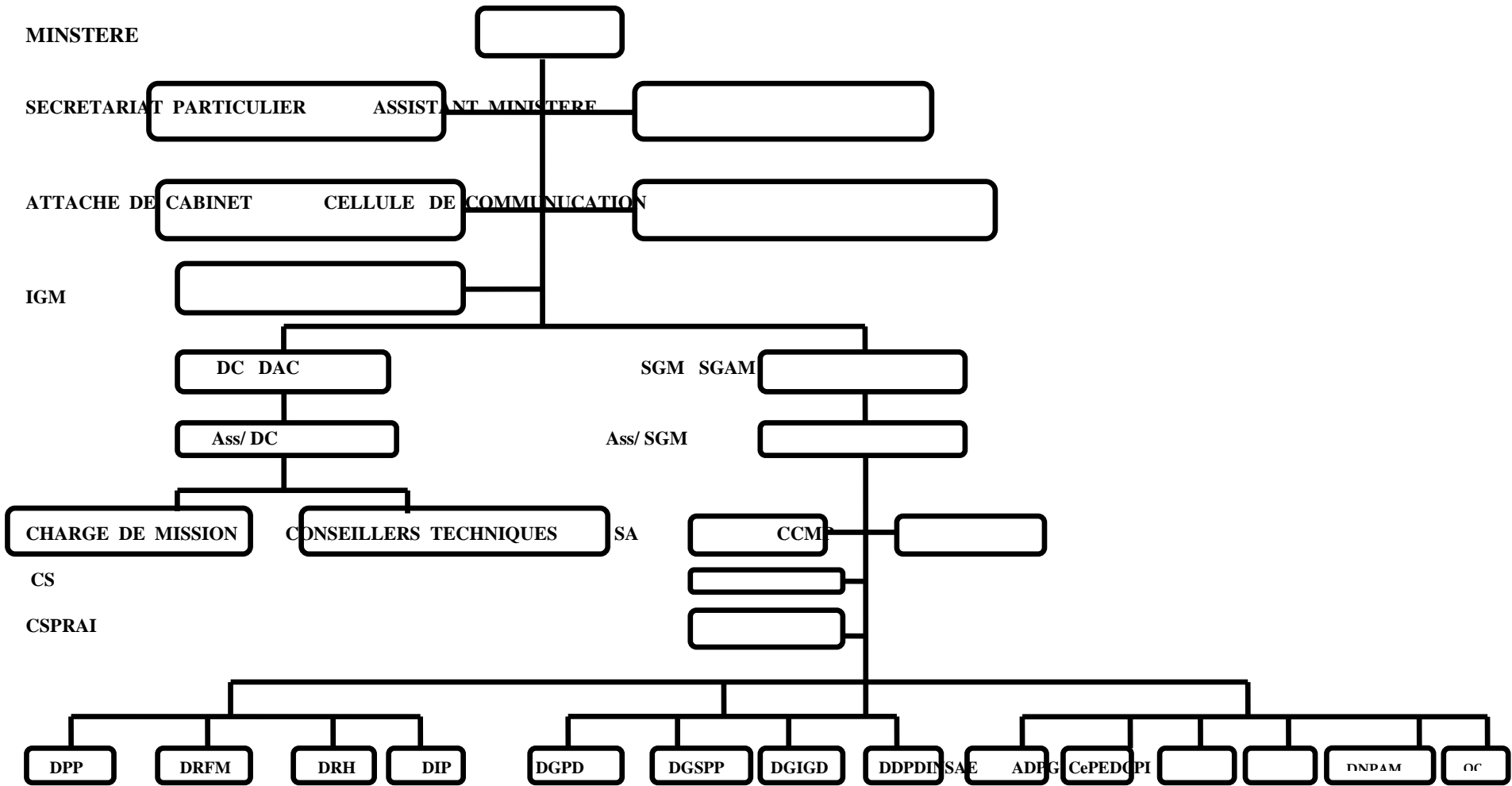
## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **Bernier A.**(2009) <<Evaluation du rendement de la formation au sein des entreprises : une comparaison entre le Québec et l'Ontario>>
- **CORA/WECARD** (2009)<<Manuel de suivi-évaluation>>
- **Edwards J.D(2003)** <<Enterprise one 8. 9 people book : suivi analytique des projets >>
- **Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2011)** << Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes>>
- **GAUTIER F.** << contrôle de gestion des projets : estimation,coûtenance et analyse>>
- **Janet SHAPIRO**<<Evaluation:judgement days or management tool?>>
- **KESSOU J, Daniel BOUAUD et M .Eric Johan DADJO (septembre 2002)** <<Etude diagnostic du dispositif de suivi/évaluation de la stratégie de réduction de la pauvreté >>
- **KONAN A. C(2009)** Thème « Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du budget-programme au MPMEPSP » cycle 2,management des organisations/science de gestion, FASEG
- **MDAEP/DGSPP** (2013) <<Guide de suivi du PIP>>, mimographe
- **MDAEP** (2007) <<Rapport d'avancement de suivi>>, mimographe
- **MDAEP** (2008) <<Rapport d'avancement de suivi>>, mimographe
- **MDAEP** (2009) <<Rapport d'avancement de suivi>>, mimographe
- **MDAEP** (2010) <<Rapport d'avancement de suivi>>, mimographe
- **MDAEP** (2011) <<Rapport d'avancement de suivi>>mimographe,
- **MDAEP** (2012) <<Rapport d'avancement de suivi>>, mimographe
- **MDAEP** (2013) <<Rapport d'avancement de suivi>>, mimographe
- **PNUD** (2009)<< Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axes sur les résultats du développement >>

**A- ORGANIGRAMME MDAEP**  
**1-Organigramme**

L'organigramme se présente ci-dessous

ORGANIGRAMME DU MINISTRE DU DEVELOPEMENT DE L'ANALYSE ECONOMIQUE ET DE LA PROSPECTIVE



**ANNEXE N°1: ORGANIGRAMME DU MDAEP**

## **2- Legendre**

Elle sert à définir les sigles qui sont présentés dans l'organigramme ci-dessus :

**IGM:** Inspection Générale du Ministère

**DC:** Directeur de Cabinet

**DAC:** Directeur Adjoint du Cabinet

**SGM:** Secrétariat Général du Ministère

**SGAM:** Secrétariat General Adjoint du Ministère

**Ass/DC:** Assistant de la Direction de Cabinet

**Ass/SGM :** Assistant du Secrétariat Général du Ministère

**SA:** Secrétariat Administratif du Ministère

**CCMP:** Cellule de Contrôle des Marchés Publics

**CJ:** Cellule Juridique

**CSPRAI:** Cellule Sectorielle de Pilotage de la Réforme Administrative et Institutionnelle

**DPP:** Direction des Ressources Humaines

**DRFM:** Direction des Ressources Financières et du Ministère

**DRH:** Direction des Ressources Humaines

**DIP:** Direction de l'Informatique de la Pré archivage

**DGPD:** Direction Générale des Politiques de développement

**DGSPP:** Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes

**DGIFD:** Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement

**DDPD:** Directions Départementales de la Prospectives e du Développement

**INSAE:** Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

**CPI:** Centre de Promotion des Investissements

**CePED :** Centre de Partenariat et d'Expertise pour le Développement Durable

**ADPG :** Autorité de Développement du Périmètre de Glo-Djigbé

**DNPAM:** Direction Nationale des Projets PAM (Programme Alimentaire Mondiale)

**OCS :** Observatoire du Changement Social

### **B- La fiche de fonction relative**

C'est la fiche qui nous donne une idée sur les fonctions des divers acteurs impliqués dans le fonctionnement du ministère, elle se présente comme suit :

**MINISTERE :** Il dirige l'ensemble des structures du département dont il a la charge et qu'il représente au sein du gouvernement

**SECRETARIAT PARTICULIER :** Il s'occupe de la réception, de l'enregistrement, de la saisie et de l'expédition des courriers ordinaires et confidentiels

**ASSISTANT MINISTERE :** Il assiste le ministre dans l'accomplissement de sa mission et collabore à l'amélioration de ses performances

**ATTACHE DE CABINET :** Il est chargé de la gestion de l'agenda du ministre, en liaison avec le secrétariat particulier, de l'exécution de toutes autres tâches que le ministre pourrait lui confier.

**CELLULE DE COMMUNICATION :** Elle assure la visibilité du ministère en termes d'image de performances, de crédibilité et de résultat/impact

**IGM :** Elle est un organe de contrôle et d'inspection, à compétence limitées au sein du ministère

**DC :** Sous l'autorité du ministre, il assure la coordination des activités du cabinet

**DAC :** Il assiste le directeur de cabinet et le remplace en cas d'absence ou d'empêchement

**SGM:** Il est sous l'autorité directe du Ministère, assiste le Ministre dans l'administration, la coordination et la gestion du Ministère ; en conformité avec les textes officiels et dispositions en vigueur

**SGAM:** Il assiste le SGM et le supplée en cas d'absence ou d'empêchement

**Ass/DC:** Il assiste le directeur dans l'accomplissement de sa mission et collabore à l'amélioration des performances

**Ass/ SGM:** Il est l'assistant du Secrétariat Général du Ministère

**CHARGE DE MISSION :** Il a pour attribution d'aider celui-ci dans l'accomplissement de certaines tâches spécifiques dans les domaines de compétence du ministère

**CONSEILLERS TECHNIQUES :** Chaque conseiller est chargé dans son domaine de faire des analyses de perspectives, susceptibles d'alimenter la vision et l'orientation politique que le cabinet doit imprimer au ministère

**SA :** Il est l'organe central de gestion du courrier ordinaire. Il est sous l'autorité du Secrétariat Général du Ministère et est dirigé par le chef de Secrétariat

**CCMP :** Elle assure le contrôle à priori des opérations de passation des Marchés Publics dont les montants sont supérieurs aux seuils fixés par décret

**CJ :** Elle exerce sous l'autorité du secrétariat général du ministère ; la triple fonction de conseil , d'information et de rédaction des documents juridiques. Elle comprend au moins trois (3) juristes dont un spécialiste des questions sectorielles.

**CSPRAI :** Elle assure la coordination technique et le suivi de la mise en œuvre de toutes les actions de réforme initiée par les directions au sein du ministère

**DPP :** Elle assure la gestion du processus de planification du ministère

**DRFM:** Elle assure la gestion des ressources financières et matérielles du ministère

**DRH:** Elle assure la gestion stratégique et administrative du personnel de l'Etat au sein du ministère

**DIP:** Elle assure en relation avec toutes les structures du ministère, la conception, la mise en œuvre, la coordination et suivi-évaluation d'actions intégrées

**DGPD:** Elle est chargée de définir et de suivre la mise en œuvre des politiques et stratégies pour le développement économique et social du Bénin

**DGSPP :** Elle est chargée de coordonner la mise en œuvre de tous les projets dans les ministères et institutions de l'Etat

**DGIFG:** Elle est chargée de définir et de conduire la politique nationale d'investissement

**DDPD:** Elles sont chargées de suivre et d'évaluer l'exécution des projets et programmes de développement entrant dans le cadre des orientations stratégiques de développement de SCRIP des objectifs du Millénaire pour le développement ; au niveau départemental

**INSAE:** Etablissement public à caractère scientifique, il est placé sous tutelle du Ministère chargé de la statistique et est doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière

**CPI :** Il a pour objet de favoriser le développement et la promotion des investissements au Bénin

**CePED :** Il a pour objectif principal la contribution à formuler des projets/programmes et /ou exécution de ceux à lui confiés et de faire le suivi-évaluation des projets/programmes

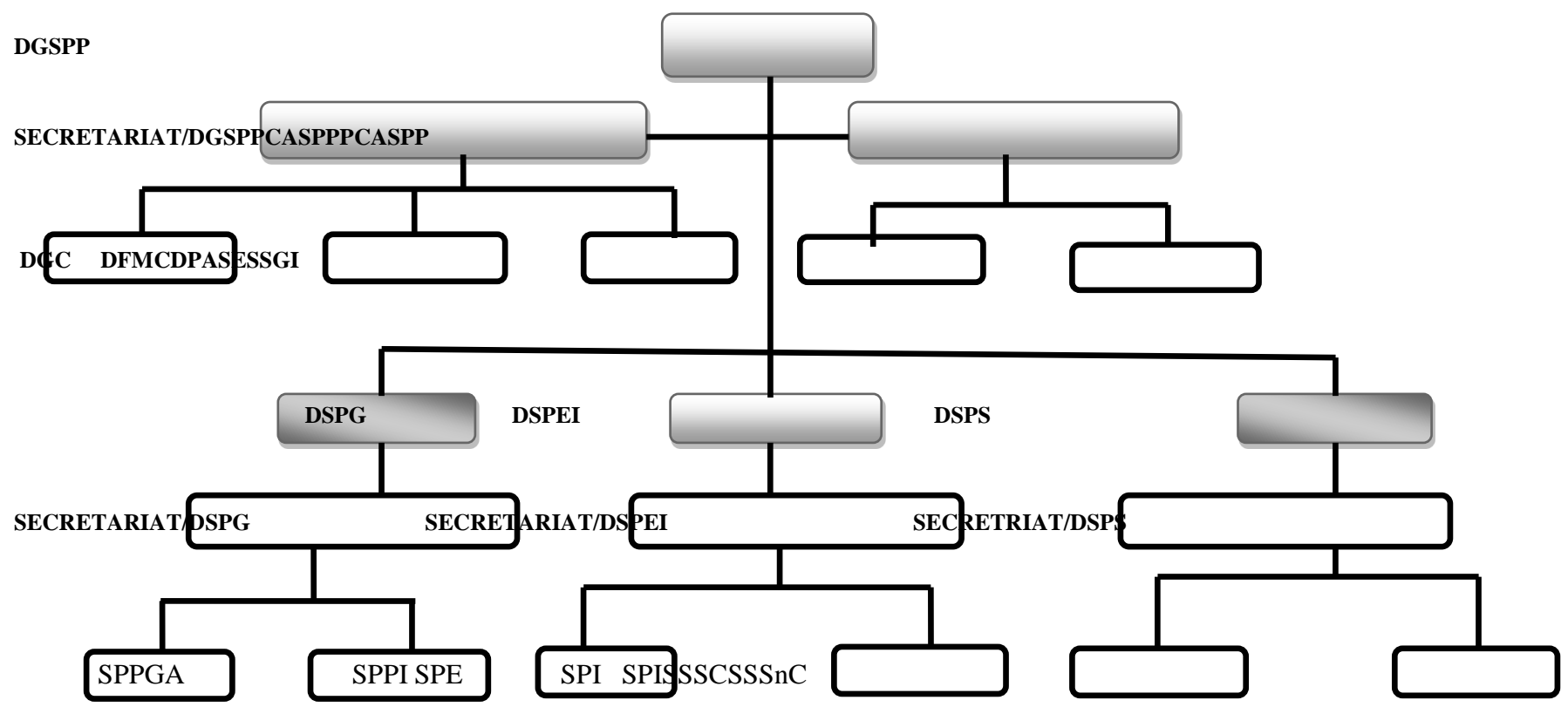
**ADPG :** Il a pour mission de promouvoir le développement économique du périmètre de Glo-djigbé

**DNPAM :** Elle est chargée d'appuyer les programmes de développement à la base, soutenir les cantines scolaires afin de promouvoir la scolarisation

**OCS :** Il a pour mission de suivre et d'évaluer l'impact de la politique nationale de développement du Bénin

ANNEXE 2 ORGANNIGRAMME DE LA DGSP

ORGANNIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE DE SUIVI DES PROJETS ET PROGRAMMES



**DGSPP** : Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes

**CASPPP** : Cellule d'Analyse et de Synthèse des Performances des Projets et Programmes

**Secrétariat/DGSPP** : Secrétariat de la DGSPP

**DSPG** : Direction du Suivi des Projets de Gouvernance

**DSPEI** : Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures

**DSPS** : Direction du Suivi des Projets Sociaux

**DGC** : Division de la Gestion des Courriers

**DFCM** : Division des Finances et de la Comptabilité Matière

**DPA** : Division du Personnel et des Archives

**SES** : Service des Etudes et Synthèses

**SGI** : Service de Gestion de l'Information

**SPPGA** : Service des Projets et Programmes de Gouvernance Administrative

**SPPI** : Service des Projets et Programmes des Institutions

**SPE** : Service de Projets Economiques

**SPI** : Service des Projets d'Infrastructures

**SSSC** : Service des Secteurs Sociaux Communautaires

**SSSnC** : Service des Secteurs Sociaux non Communautaires

## **ANNEXE 3 : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE DE LA DGSP**

### **A- Le Secrétariat/DGSP**

Le secrétariat traite les courriers conformément aux instructions du Directeur Général. Il s'occupe de la réception, de l'enregistrement, de la saisie et de l'expédition des courriers ordinaires et confidentiels. Il s'occupe de la gestion des courriers « arrivés » et « départs » et accomplit toutes autres tâches à lui confiées par la Direction Générale. Il est chargé d'accueillir les usagers et Visiteurs de la direction technique, de programmer et rappeler les réunions et rendez-vous du Directeur Technique. Le Secrétariat comprend trois (3) divisions que sont : la division de la gestion des courriers, la division des finances et de la comptabilité matière et la division du personnel et des archives. Il est la mémoire de la DGSP.

### **B- La cellule d'Analyse et de Synthèse des performances des projets et programmes**

Cette Cellule participe à l'analyse des projets et programmes. Et, elle est chargée :

- De centraliser les données relatives de l'ensemble des projets de développement ;
- De concevoir et développer des progiciels de suivi, d'évaluation et d'analyse des projets et budgets-programmes
- suivre l'exécution des réalisations physiques et financières des projets et programmes de développement ;
- De concevoir l'élaboration du budget-programme de la Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes (DGSP) ;
- De coordonner la production des rapports d'exécution du programme d'Investissements Publics (PIP) et du Programme d'Action du Gouvernement ;
- De coordonner la production des rapports périodiques sur le portefeuille des projets de développement ;
- D'élaborer le rapport de performance du budget-programme au niveau national ;
- De contribuer à la formation des cadres des ministères et en particulier ceux des Directions de la programmation et de la Prospective(DPP) aux techniques de Suivi évaluation des projets et programmes de développement ;

- De coordonner l'élaboration et l'édition chaque année du Tableau de Bord de Suivi du Programme d'Actions Prioritaires(TBS-PAP) de la SCR.P.
- De contribuer à la détermination et au suivi des indicateurs de performances des projets et programmes ;
- De contribuer à la réalisation des études d'impacts des projets et programmes.

Le Chef de la Cellule d'Analyse et de Synthèse des Performances des projets et Programmes a rang de Directeur technique. Il comprend, le Service des Etudes et Synthèses(SES), et le Service de Gestion de l'Information (SGI).

### **C- La Direction du Suivi des Projets de Gouvernance (DSPG)**

Elle a pour missions dans le domaine de la gouvernance administrative et politique (justice, sécurité, administration territoriale, planification, défense nationale, finances , Institution de l'Etat ; relations internationales, Société Civile) :

- De suivre l'exécution des réalisations physiques et financières des projets et programmes de développement ;
- d'assurer l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des projets et programmes de développement ;
- de contrôler sur le terrain l'exécution physique des projets/programmes ;
- de contribuer à l'élaboration chaque année du TBS-PAP/SCR.P
- de contribuer à l'évaluation des résultats et de l'impact des programmes de développement sur les conditions de vie des populations ;
- de produire des rapports périodiques sur le portefeuille des projets de gouvernance ;
- de contribuer à la détermination et au suivi des indicateurs de performance des projets et programmes

La Direction comprend : le Service des Projets et Programmes de Gouvernance Administrative et le Service des Projets et Programmes des Institutions.

### **D- La Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures (DSPEI)**

La Direction du Suivi des Projets Economiques et d'Infrastructures est chargée, dans le domaine de la production et de l'équipement (développement rural, industrie, commerce, infrastructures, environnement, artisanat, tourisme, eau, électricité, mines et autres secteurs productifs et d'équipement) de :

- suivre l'exécution des réalisations physiques et financières des projets et programmes de développement ;

- assurer l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des projets et programmes de développement ;
- contrôler sur le terrain l'exécution physique des projets ;
- contribuer à l'évaluation des résultats et de l'impact des programmes de développement sur les conditions de vie des populations ;
- produire des rapports périodiques sur le portefeuille des projets économiques et d'infrastructures ;
- contribuer à la détermination et au suivi des indicateurs de performance des projets et programmes ;
- contribuer à la réalisation des études d'impact des projets et programmes ;
- contribuer à l'élaboration chaque année du TBS-PAP/SCRP.

La Direction comprend : le Service des Projets Economiques(SPE) et le Service des Projets D'Infrastructures (SPI)

### **E- La Direction du Suivi des Projets Sociaux (DSPS)**

La Direction est chargée, dans le domaine social (éducation, santé, habitat, sport, loisirs, sécurité sociale et autres) de :

- suivre l'exécution des réalisations physiques et financières des projets et programmes de développement ;
- assurer l'évaluation de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence des projets et programmes de développement ;
- contrôler sur le terrain l'exécution physique des projets ;
- contribuer à l'évaluation des résultats et de l'impact des programmes sociaux sur les conditions de vie des populations ;
- produire des rapports périodiques sur le portefeuille des projets sociaux ;
- contribuer à la détermination et au suivi des indicateurs de performances des projets et programmes ;
- contribuer à la réalisation des études d'impact des projets et programmes ;
- contribuer à l'élaboration chaque année du TBS-PAP/SCRP.

La Direction comprend : le Service des Secteurs Sociaux Communautaires (éducation, santé, sport et sécurité), le Service des Secteurs Sociaux non Communautaires (habitat, loisirs, emploi et autres secteurs d'activités) et chaque Service est subdivisé en au moins deux(2) divisions.

## **ANNEXE N°4 : ENVIRONNEMENT DE LA DGSPP**

### **A- Le microenvironnement**

#### **1) Les Usagers**

Ils sont constitués de personnes physiques contribuant à l'exécution des projets, qui viennent pour des renseignements relatifs au rapport d'avancement des projets, des DPP des autres ministères, des étudiants et professeurs pour des recherches, la Société Civile pour le contrôle citoyen et l'organe de lutte contre la corruption pour confirmer ou infirmer l'implication de la DGSPP à la corruption.

#### **2) Les structures concurrentes**

Il existe un certain nombre de structures sous la tutelle du MDAEP qui contribuent également au développement durable. A tort, certains les assimilent à des concurrents alors que leurs missions diffèrent et sont complémentaires aux activités du ministère. Il est donc important qu'ils soient tous en réseau afin que les objectifs soient atteints. Au nombre de ses structures nous avons :

- Le Centre de Partenariat et d'Expertise pour le Développement Durable (**CePED**) qui est une structure créée par l'Etat béninois pour promouvoir le développement durable au niveau national. Il a pour objectif principal la contribution à formuler des projets/programmes et/ou exécution de ceux à lui confiés et de faire le suivi-évaluation des projets/programmes.
- L'Observatoire du Changement Social (**OCS**) est une structure d'accompagnement à la DGSPP, et a pour mission de suivre et d'évaluer l'impact de la politique nationale de développement du Bénin notamment axée sur la croissance, sur la réduction de la pauvreté et les objectifs du millénaire pour le développement. Il est chargé de définir et mettre en œuvre le cadre de suivi et d'évaluation des orientations stratégiques et en particulier des axes de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté, puis mesure les effets et les impacts des politiques, stratégiques, programmes et projets sur les groupes cibles et sur les objectifs de développement.

#### **3) Les Structures Partenaires**

Elles sont constituées des structures techniques et sectorielles qui accompagnent la DGSP dans l'exécution de ses tâches. Ainsi nous pouvons citer la Banque Mondiale(BM), le Fonds Monétaire International (FMI), le Programme des Nations Unies pour le Développement(PNUD).

#### **4) Les Fournisseurs**

Il s'agit des entreprises locales qui fournissent des prestations de service à la DGSP dans le cadre de son fonctionnement telles que les entreprises de fourniture des divers matériels et fournitures de bureau, des sociétés d'entretien, etc.

### **B- LeMacro-environnement**

Il désigne l'ensemble des facteurs externes à caractère général qui influencent la DGSP. Au nombre de ceux-ci on peut citer : l'environnement socio-économique, technologique, monétaire , international et politico-juridique

#### **1) L'environnement Socio- économique**

Il est en fonction du niveau de développement économique mesurable à travers le PIB et l'investissement public. Dans le domaine social, la DGSP contribue à l'évaluation des résultats et de l'impact des programmes sociaux sur les conditions de vie des populations.

#### **2) L'environnement technologique**

La technologie étant l'un des moteurs de la croissance économique permet aux entreprises d'améliorer leur position sur le marché face à la concurrence. Ainsi dans le cas d'espèces, la DGSP est plus influencée par le secteur des Techniques de l'Information et de la Communication (TIC) étant donné qu'elle doit suivre au fur et à mesure l'évolution des projets/programmes dans le monde.

#### **3) L'environnement monétaire**

L'implication de la DGSP dans les échanges des PTF avec le reste du monde permet d'augmenter les entrées de devise dans l'économie béninoise. Ces entrées de devise participent au financement de la croissance et l'application des biens d'équipements en vue d'améliorer les capacités de production.

#### **4) L'environnement international**

Les échanges entre les PTF ne se font pas seulement au niveau national mais aussi à l'international .Ainsi cet environnement permet d'obtenir de nouveau fond pour le financement des projets non pris en compte par le Budget de l'Etat et qui va améliorer le niveau de réalisation des PIP.

### **5) L'environnement politico-juridique**

La DGSP est fortement soumise aux influences des décisions politiques prises au niveau du gouvernement, du ministère et en conseil des ministres. Pour créer un cadre favorable au développement durable. Le Secrétaire Général du Ministère et le Directeur Général du Suivi des Projets et Programmes sont chargés, chacun en ce qui le concerne, l'application de l'arrêté n°2008-058/MDAEP/DC/SGM/SA du 14 août 2008, portant attributions, organisation et fonctionnement de la DGSP .

## **ANNEXE N°5 : ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DE LA DGSP ET SUR L'ENVIRONNEMENT DE LA DGSP**

### **➤ ETAT DES LIEUX A L'INTERNE**

#### **A- Constats sur la participation à l'élaboration des PIP des ministères et institutions de l'Etat**

Les observations faites ici, sont réalisées dans une logique de participation efficace de la DGSP à l'élaboration des PIP, des ministères et institutions de l'Etat.

##### **1- Constat significatif n°1**

La participation effective des agents des divers services de la DGSP aux travaux de commission d'élaboration des projets leur permet de mener une bonne discussion sur les différentes phases d'étude de faisabilité des projets des ministères sectoriels. **Tout ceci n'est que l'expression de la participation effective des agents de service de la DGSP à l'élaboration des PIP.**

**CSN°1 :Participation effective des agents de service de la DGSP à l'élaboration des PIP(force)**

##### **2- Constat significatif n°2**

Dans le processus de gestion de projets, l'étude de faisabilité est une série d'études généralement à caractère analytique ; ayant pour objectif l'élaboration des projets/programmes. Mais malheureusement au niveau de la faisabilité technique, l'on observe de sous-estimation des difficultés technologiques liées aux nouveaux projets qui conduisent à l'inefficacité de certains PIP. **Nous remarquons ainsi l'inefficacité de la phase d'étude de faisabilité technique des idées de projets.**

**CSN°2 : Inefficacité de la phase d'étude de faisabilité technique des idées de projets (Faiblesse)**

##### **3- Constat significatif n°3**

Le dossier de projets, qui sert de document de référence pour l'inscription du projet dans les PIP suit bien les critères d'inscription aux PIP. La réallocation des ressources budgétaires accordée par le MEFPD à certains ministères sectoriels aux cours de la mise en œuvre des projets/programmes témoigne que l'inscription des nouveaux projets ne donne pas lieu à de véritable analyse d'étude de faisabilité financière et économique sur le fond des programmes. **On note un caractère non satisfaisant des études de faisabilités financière des idées de projets.**

### **CSN°3 : Un caractère non satisfaisant des études de faisabilité financière des idées de projets (Faiblesse)**

#### **4- Constat significatif n°4**

La faisabilité économique des projets consiste à évaluer de façon rigoureuse les avantages et les inconvénients non monétaire chacun selon une mesure qui lui est propre. Elle pose souvent un problème de celui des effets distributif qui consiste à ne pas prendre réellement en compte les inconvénients du projet sur certains bénéficiaires. **Nous remarquons une étude de faisabilité économique non efficace des idées de projets.**

### **CSN°4 : Une étude de faisabilité économique non efficace des idées de projets (Faiblesse)**

#### **5- Constat significatif n°5**

Cependant, il nous est revenu de constater que toutes les phases d'élaboration des projets avant leur intégration au budget de l'Etat ne se font pas sans l'étude de faisabilité organisationnelle. Ce qui est une phase importante dans le cycle de vie d'un projet. Ce qui facilite l'acceptation des produits issus de la réalisation de ces projets/programmes. Ce qui montre l'efficacité de la phase d'étude de faisabilité organisationnelle dans la réalisation des projets. **Alors, nous observons de l'efficacité de la phase d'étude de faisabilité organisationnelle.**

### **CSN°5 : Efficacité de la phase d'étude de faisabilité organisationnelle (Force)**

#### **6- Constat significatif n°6**

Depuis 2000, il est instauré au Bénin, une réforme Budgétaire où le mécanisme de programmation des dépenses publiques consiste à passer d'un système fondé sur les moyens à un système axé sur la performance. L'essence des Budgets-programmes élaborés par les ministères réside dans le fait qu'ils cherchent à établir des liens entre les coûts des opérations et les résultats souhaités, en prêtant attention aux objectifs des programmes des dits ministères. Mais force est de constater que face à des enjeux économiques et politiques, les PIP triennaux des budgets-programmes ne sont pas totalement pris en compte par les sectoriels au cours de l'élaboration de leurs budgets. **Nous remarquons de l'inefficacité du suivi de la corrélation entre les budgets annuels et pluriannuels des ministères sectoriels.**

### **CSN°6: Inefficacité du suivi de la corrélation entre les budgets annuels et pluriannuels des ministères sectoriels (faiblesse)**

#### **7- Constat significatif n°7**

Dans le cadre de l'élaboration du budget et programme du MDAEP, la DGSPP conçoit son budget-programme à travers la cellule d'analyse et de

synthèse des performances des projets et programmes. **Nous notons l'élaboration des PIP propres du MDAEP.**

**CSN°7 : Elaboration des PIP propres du MDAEP (force)**

### **B- Point sur la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat**

Nos observations réalisées sur cette activité sont faites sous l'angle de satisfaction dans la mise en œuvre des projets

#### **1- Constat significatif n°8**

D'importantes mesures telle que l'installation des Unités de Gestion des Projets/Programmes (UGP) devraient être prises pour améliorer les performances des projets et programmes. Face à cela, nous notons que la DGSP, ne veille pas toujours à la mise en place des Unités de gestions des projets/programmes des PIP. **Alors, on observe une mise en place non satisfaisante des Unités de Gestion des Projets/Programmes dans les ministères sectoriels et Institutions de l'Etat.**

**CSN°8 : Mise en place non satisfaisante des Unités de Gestion des Projets/Programmes dans les ministères sectoriels et Institutions de l'Etat (faiblesse)**

#### **2- Constat significatif n°9**

La DGSP avec l'appui de la coopération Technique Allemande (GIZ), a élaboré et mis à la disposition des différents acteurs des indicateurs ou méthodologie harmonisée de calcul du taux d'exécution physique (TEP). Tout cela pour faciliter la mise en œuvre des projets par les coordonnateurs. **Ainsi, l'on observe une mise en application du calcul du taux d'exécution physique des projets.**

**CSN°9 : Mise en application du calcul du taux d'exécution physique des projets (force)**

#### **3- Constat significatif n°10**

Au cours de l'utilisation des indicateurs, les coordonnateurs et UGP rencontrent beaucoup de difficultés dans l'exploitation des indicateurs. **Ainsi, on note une exploitation non satisfaisante des indicateurs par les gestionnaires de projets dans les ministères et institutions de l'Etat.**

**CSN°10 : Exploitation non satisfaisante des indicateurs par les gestionnaires de projets dans les ministères et institutions de l'Etat (faiblesse)**

#### **4- Constat significatif n°11**

Dans la mise en œuvre des projets, les gestionnaires transmettent peu d'outils à la DGSP pour l'élaboration des rapports d'avancement des PIP

en cours d'exécution. A travers le rapport sur l'état d'avancement des PIP, nous notons la non satisfaction du suivi de la mise en œuvre qualitative des projets/programmes.

**CSN°11 : Non Satisfaction du suivi de la mise en œuvre qualitative des projets/programmes (faiblesse)**

### **C- Etat des lieux sur le suivi-évaluation de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat**

Dans cette partie, nous faisons nos observations suivant l'optimisation du suivi-évaluation de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat

#### **1- Constat significatif n°12**

L'atteinte des objectifs de développement nécessite le suivi-évaluation de la mise en œuvre des projets-programmes. Dans ce cadre, le MDAEP à travers la DGSP, élabore de façon périodique un rapport sur l'état d'avancement du PIP. Ce rapport est un outil d'évaluation et d'appréciation des niveaux de réalisation des projets de développement en cours; et participe à la prise de décision appropriée pour corriger leurs insuffisances. Il se dégage ainsi l'élaboration du rapport d'avancement des projets.

**CSN°12: Elaboration du rapport d'avancement des projets (force)**

#### **2- Constat significatif n°13**

Il convient de noter qu'il manque de personnel pour le suivi des tâches. Nous constatons ainsi de non optimisation de l'utilisation des ressources humaines pour le suivi-évaluation des projets de développement.

**CSN°13: Non optimisation de l'utilisation des ressources humaines pour le suivi-évaluation des projets de développement (faiblesse)**

#### **3- Constat significatif n°14**

Pour aider les divers acteurs impliqués dans le système de suivi, la DGSP a mis à leur disposition un guide d'accompagnement; ce qui leur permet de réaliser un bon suivi. Nous notons une utilisation effective d'un guide formel de suivi et de base de données.

**CSN°14 : Utilisation effective d'un guide formel de suivi et de base de donnée (force)**

#### **4- Constat significatif n°15**

Au niveau de la fréquence, le suivi est une démarche continue qui s'effectue depuis le début jusqu'à la fin du projet. Il met en œuvre un dispositif outillé, qui permet la mesure continue des différentes réalisations

du projet pour fournir les informations nécessaires à la gestion quotidienne. L'évaluation est intermittente et s'effectue à certains moments bien précis de la vie du projet, elle s'intéresse aux effets produits par le projet même après sa fin. Il s'agit d'un outil d'aide à la décision qui permet d'avoir la photographie d'un projet ou de son impact à un moment donné pour l'apprécier par comparaison à une référence. Force est de constater qu'il y a d'absence de rigueur et d'anticipation dans la coordination, le suivi et l'évaluation des projets ou programmes exécutés. **Nous notons un suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement Bénin.**

**CSN°15: Suivi non optimal par la DGSP des Projets de développement du Bénin (faiblesse)**

#### **5- Constat significatif n°16**

La DGSP opère au moins deux missions par an, pour faire des rapports d'avancement des projets et l'envoyer en conseils des ministres. Pour faire ses missions, elle exploite mal le peu de ressources mise à sa disposition. **Alors, nous notons d'utilisation à d'autres fins des ressources matérielles disponibles pour l'exécution des missions.**

**CSN°16 : Utilisation à d'autres fins des ressources matérielles disponibles pour l'exécution des missions(faiblesse)**

#### **6- Constat significatif n°17**

En effet, depuis 2008 et bien avant, en dépit de ce que les rapports d'avancement trimestriels ou annuels du PIP sont disponible. Il s'observe des retards considérables dans la production desdits documents et cela cause de préjudices à tous les utilisateurs de cet important produit dans la prise de décision idoine pour la gestion des projets en cours d'exécution. **Nous notons de non-respect du délai par la DGSP de la transmission des rapports d'avancements de suivi et de rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin.**

**CSN°17 : Non-respect du délai par la DGSP de la transmission des rapports d'avancements de suivi et de rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin(Faiblesse)**

#### **7- Constat significatif n°18**

Afin d'assurer la programmation, le suivi physique et budgétaire des PIP ainsi que le suivi des indicateurs de performances, plusieurs systèmes informatisés ont été déployés au plan national comme le SHISEPIP et SiG-FiP. Le SHISEPIP est un système dont les autorités, ambitionnent de faire un outil efficace de suivi de gestion et d'évaluation des projets/programmes d'investissements publics. Et pour opérationnaliser le système, il est mis en place au sein du MDAEP, une plateforme de saisie de données afin de permettre aux ministères d'y intégrer les informations en

attendant une interconnexion progressive de ces derniers. **Ce qui témoigne de l'exploitation non optimale de l'outil informatique dans le suivi-évaluation des projets et programmes.**

**CSN°18 : Exploitation non optimale de l'outil informatique dans le suivi-évaluation des projets et programmes (Faiblesse)**

### **8- Constat significatif n°19**

La réalisation des PIP nécessite l'implication des acteurs de la chaîne PPBS (Planification, Programmes, Budgétisation et Suivi). Malheureusement, on observe une faible capacité du personnel des structures chargées de la programmation, de la coordination et du système de suivi-évaluation des PIP. **On dénote un déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des Projets de développement du Bénin.**

**CSN°19: Déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des Projets de développement du Bénin (Faiblesse)**

✓ **Etat des lieux à l'externe : Effet de l'environnement sur les activités de la DGSP**

#### **1. Au niveau du microenvironnement**

##### **a) Par rapport aux usagers**

##### **a.1 Constat significatif n°20**

Ce sont des personnes physiques ou morales contribuant à la réalisation des projets. Ils viennent pour des renseignements relatifs à l'élaboration des projets avant l'intégration de ces projets au budget. **Nous notons une amélioration de la réalisation des activités par les acteurs impliqués.**

**CSN°20 : Amélioration de la réalisation des activités par les acteurs impliqués (opportunité pour la participation à l'élaboration des PIP)**

##### **a.2 Constat significatif n°21**

La participation effective de la société civile dans la mise en œuvre des projets/programmes contribue à la sélection des projets les plus importants. Mais l'on constate que ces dernières ne sont pas totalement impliquées dans la mise en œuvre des projets/programmes. **Nous notons une implication non satisfaisante des bénéficiaires dans la mise en œuvre des projets/programmes**

**CSN°21 : Implication non satisfaisante des bénéficiaires dans la mise en œuvre des projets/programmes (Menace sur la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat )**

##### **b) Par rapport aux structures concurrentes**

##### **b.1 Constat significatif n°22**

La contribution des structures concurrentes telle que OCS dans l'évaluation des projets/programmes permet à la DGSP de améliorer le niveau d'évaluation des PIP. **Nous observons une amélioration satisfaisante de l'évaluation des projets/programmes.**

**CSN°22: Amélioration satisfaisante de l'évaluation des projets/programmes (opportunité pour le suivi-évaluation de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat)**

### **b.2 Constat significatif n°23**

La DGSP exerce des activités semblables à celles de certaines structures sous tutelle de MDAEP comme CePED. Alors, pour une mise en œuvre satisfaisante des projets/programmes, il doit exister une harmonie entre la DGSP et ses structures concurrentes. **Mais malheureusement nous observons l'absence d'une collaboration effective entre la DGSP et le CePED.**

**CSN°23: Absence d'une collaboration effective entre la DGSP et le CePED (Menace sur la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat)**

### **c) Par rapport aux structures partenaires**

#### **c.1 Constat significatif n°24**

Avant l'exécution des projets, les acteurs de la chaîne PPBS rencontrent certaines difficultés en ce qui concerne les PTF. **Face à cela, l'on observe du retard dans l'obtention des avis de non-objection de certains bailleurs.**

**CSN°24: Retard dans l'obtention des avis de non-objection de certains bailleurs (Menace sur la participation à l'élaboration des PIP)**

#### **c.2 Constat significatif n°25**

Avec le partenariat entre le Bénin et les PTF l'on bénéficie régulièrement des aides pour la réalisation de certains projets/programmes inscrits au budget général de l'Etat. **Nous notons un apport satisfaisant des PTF dans la réalisation des PIP.**

**CSN°25: Apport satisfaisant des PTF dans la réalisation des PIP (Opportunité pour la participation à l'élaboration des PIP)**

### **d) Par rapport aux fournisseurs**

#### **d.1 Constat significatif n°26**

La DGSP ne dispose pas d'assez de moyens financiers pour régler ses prestataires de services. **Alors, on observe une faiblesse de ressources financières destinées aux règlements des fournisseurs.**

**CSN°26: Faiblesse de ressources financières destinées aux règlements des fournisseurs (Menace sur la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat)**

**d<sub>2</sub>. Constat significatif n°27**

Dans l'exécution de ses tâches, la DGSPP sollicite de la part des fournisseurs des prestations de services. Ceux-ci respectent leurs engagements vis-à-vis de la direction, par les prestations de services à bonne date. **Alors, nous observons le respect du délai des prestations de services.**

**CSN°27: Respect du délai des prestations de services (Opportunité pour la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat)**

**e) Au niveau du macro-environnement**

**a) Par rapport à l'environnement socio-économique**

**a.1 Constat significatif n°28**

Dans le but de réduire la pauvreté et d'accélérer la croissance économique, les gouvernements ont adopté plusieurs politiques permettant de définir ou de reconduire certains projets/programmes au profit de la population. Cette reconduction des PIP se fait suite à une évaluation des projets réalisés, qui nécessite une participation de la DGSPP. Mais malheureusement l'on observe une faible participation de la DGSPP à l'étude d'impact de certains programmes sociaux qui touchent la population. **Nous notons un faible niveau de participation de la DGSPP à l'étude d'impact des programmes sociaux.**

**CSN°28: Faible niveau de participation de la DGSPP à l'étude d'impact des programmes sociaux (Menace sur le suivi de l'exécution des projets de développement)**

**a.2 Constat significatif n°29**

Face aux exigences de plus en plus prononcées en matière de développement et à la rareté des ressources tant intérieure qu'extérieure, le rôle dévolu au suivi et l'évaluation des PIP au niveau national est une préoccupation cruciale. C'est à cet effet que le suivi-évaluation de la DGSPP permet d'améliorer progressivement le bien être des citoyens. **Nous constatons une amélioration progressive du bien être des citoyens par la réalisation des PIP.**

**CSN°29: Amélioration progressive du bien être des citoyens par la réalisation des PIP (opportunité pour le suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement)**

**b) Par rapport à l'environnement technologique**

**b.1 Constat significatif n°30**

L'internet étant indispensable au cours du XXI<sup>ème</sup> siècle, toute structure qui se veut pérenne se doit de l'avoir pour l'atteinte de ses objectifs. Ainsi, la DGSP s'en sert pour mettre à disposition de ses partenaires les informations via son site. **On constate une mise à disposition des informations sur l'élaboration des PIP.**

**CSN°30: Mise à disposition des informations sur l'élaboration des PIP (Opportunité pour la participation à l'élaboration des PIP)**

### **b.2 Constat significatif n°31**

Le Bénin étant un pays non industrialisé, rencontre pour la plupart du temps des difficultés relatives à l'énergie électrique. De ce fait, il se présente parfois des délestages dans la majorité de nos ministères et institutions de l'Etat. Cela ralentit les activités du MDAEP. **Nous constatons une instabilité de l'énergie électrique.**

**CSN°31: Instabilité de l'énergie électrique (menace sur la participation à l'élaboration des PIP)**

## **c) Par rapport à l'environnement monétaire**

### **c.1 Constat significatif n°32**

Les PIP sont financés sur ressources internes (budget) et externes par le biais des PTF. Force est de constater qu'il y a de retard dans les décaissements des crédits alloués aux projets. **Nous notons de dotations tardives de la DGSP des crédits budgétaires.**

**CSN°32: Dotations tardives de la DGSP des crédits budgétaires (menace sur la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat)**

### **c.2 Constat significatif n°33**

La stabilité du franc CFA par rapport à d'autre monnaie comme l'euro permet d'estimer à juste titre la valeur des coûts des projets/programmes financés par les PTF. De même, les achats et les commandes d'intrants dans les pays où la monnaie est stable n'empêchent pas la réalisation des projets qui sont déjà évalués par rapport aux francs CFA liés à l'euro. **Nous constatons une véritable estimation des coûts des projets/programmes.**

**CSN°33: Véritable estimation des coûts des projets/programmes (opportunité pour la participation à l'élaboration des PIP)**

## **d) Par rapport à l'environnement international**

### **d<sub>1</sub>. Constat significatif n°34**

Les négociations entre les PTF sur le plan international s'avèrent plus faciles à l'instar du Bénin. Ainsi, les opérateurs béninois font face à

l'utilisation efficiente des ressources disponibles pour favoriser d'autres fonds. **Nous notons l'accès à l'appui financier des PTF.**

**CSN°34: Accès à l'appui financier des PTF (opportunité pour la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat)**

#### **d<sub>2</sub>. Constat significatif n°35**

La GAR définie comme une Gestion Axée sur les Résultats est une méthode que la plupart des pays adoptent dans le suivi et la mise en œuvre des projets/programmes. C'est dans ce cadre que le Bénin a adopté cette méthode pour la mise en œuvre des PIP. Mais nous constatons que les acteurs de la chaîne de PPBS rencontrent des difficultés dans l'utilisation de cette méthode. **Nous notons de l'insuffisance dans l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) sur les projets.**

**CSN°35: Insuffisance dans l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) sur les projets (menace sur la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat)**

### **e) Par rapport à l'environnement politico-juridique**

#### **e<sub>1</sub>. Constat significatif n°36**

Le suivi et l'évaluation requièrent une politique de l'information publique. A côté des actions d'amont (systématisation et organisation de la chaîne de collecte et de production d'information, harmonisation des outils et méthodologie), le gouvernement doit mettre en place des moyens pour généraliser l'accès à l'information sur la gestion publique. **Nous constatons un difficile accès aux informations sur la gestion des PIP.**

**CSN°36: Difficile accès aux informations sur la gestion des PIP (menace sur la participation à l'élaboration des PIP)**

#### **e<sub>2</sub>. Constat significatif n°37**

Au niveau des ministères sectoriels, on retrouve également une politisation très forte qui fait en sorte que les directions techniques adoptent souvent une orientation plus « politique » que « technique » dans la conduite des affaires courantes. De ce fait, il existe un risque que les questions reliées au suivi et la mise en œuvre des projets/programmes au niveau sectoriel soit dans la pratique reléguées au second plan. **Nous constatons une politisation des directions techniques dans les ministères et institutions de l'Etat.**

**CSN°37: Politisation des directions techniques dans les ministères et institutions de l'Etat (menace sur la mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat)**

## **ANNEXE N°6 : CONSTRUCTION DES HYPOTHESES**

### **1- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1**

A l'issue de nos réflexions par rapport au problème spécifique N°1 relatif au suivi non optimal des Projets de développement, il ressort trois causes qui sont supposées être à la base de cette situation.

- Absence du suivi de la consommation des crédits
- Absence d'un contrôle régulier de l'exécution des programmes
- Mauvaise qualité des indicateurs de suivi

L'absence du suivi de la consommation des crédits paraît comme étant à la base du problème spécifique puisque cette absence peut être considérée comme étant un manque d'intérêt de la part des agents. Mais cette cause ne justifiant pas à fond le problème spécifique à notre avis, elle est donc délaissée.

L'absence d'un contrôle régulier de l'exécution des programmes pourrait également expliquer le problème spécifique parce que de l'importance accordée aux programmes, leur contrôle permettra d'obtenir un bon rendement en matière de suivi. Cette cause n'est pas la plus significative ; elle est donc abandonnée.

La dernière cause relative à la mauvaise qualité des indicateurs explique mieux à notre avis le problème spécifique. Ainsi, nous pouvons formuler notre hypothèse comme suit : **«Suivi non optimal par la DGSP des projets de développement du Bénin s'explique par la mauvaise qualité des indicateurs de suivi »**.

### **2- Causes et hypothèses relatives au problème spécifique N°2**

Concernant le non respect du délai de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournées, nous avons également identifié trois causes possibles que sont :

- Non respect par les DPP des délais prescrits pour la transmission des rapports du PIP aux dysfonctionnements internes de la DGSP
- Mauvaise qualité des informations provenant de diverses sources
- Absence d'outils harmonisés

Le non respect par la DPP des délais prescrits pour la transmission des rapports du PIP aux dysfonctionnements internes de la DGSPP peut justifier le problème spécifique puisque ce non respect peut être considéré comme un manque d'intérêt de la part des DPP pour la transmission des rapports du PIP. Cette cause n'étant pas la plus plausible, elle est donc rejetée.

Quant à la mauvaise qualité des informations provenant de diverses sources, elle peut aussi justifier le problème spécifique car la fiabilité de ces informations permettent d'éviter de retard dans l'élaboration des rapports. Mais cette cause ne nous paraît pas tout à fait pertinente pour justifier ce problème.

L'absence d'outils harmonisés, pourrait expliquer le problème spécifique car l'inexistence d'outils harmonisés peut freiner le fonctionnement de ces derniers, alors notre hypothèse est libellée comme suit : **«L'absence d'outils harmonisés justifie le non respect du délai par la DGSPP de transmission des rapports d'avancement de suivi et des rapports de tournée sur l'exécution des projets de développement du Bénin »**

### **3- Causes et hypothèses relatives au problème spécifique N°3**

Nous avons identifié diverses causes possibles concernant le problème spécifique N°3. Au nombre de celles-ci nous avons :

- coût élevé des agents ayant la compétence pour faire le suivi-évaluation
- Manque de formation des agents du suivi-évaluation
- La politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique
- coût élevé des agents ayant la compétence pour faire le suivi-évaluation

Coût élevé des agents ayant la compétence pour faire le suivi-évaluation peut expliquer le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSPP pour le suivi-évaluation des projets de développement du Bénin, parce que cela engendre la mauvaise performance des acteurs de suivi. Mais cette cause ne nous semble pas assez plausible, elle est donc réfutée.

Manque de formation des agents du suivi-évaluation semble être aussi à la base du problème spécifique car, étant donné que la formation est un fac-

teur de prospérité ; cette cause ne justifiant pas à fond le problème, elle est donc délaissée.

Pour ce qui est la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique, elle nous parait la plus acceptable et peu justifier le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets de développement. Ainsi, nous formulons notre hypothèse de la manière suivante : **« Le déploiement d'agents peu qualifiés par la DGSP pour le suivi des projets de développement du Bénin est dû à la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique »**

## **ANNEXE N°7 : QUESTIONNAIRE A L'ENDROIT DU PERSONNEL DELA DGSP**

Bonjour Madame/Monsieur,

Ayant effectué notre stage à la Direction Générale de Suivi des Projets et Programmes du MDAEP, et dans le but de nos recherches pour la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Economie, spécialité Analyse de Projets a la FASEG et portant sur l'optimisation du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin, nous souhaiterions nous entretenir avec vous sur certains aspects relatifs à notre thème.

Les informations qui seront collectées dans le cadre de cette enquête sont couverts de secrets statistiques et ne seraient être utilisées à d'autres fins que les objectifs visés. Afin de nous permettre de mener cet entretien, nous vous prions de vouloir répondre aux questions suivantes :

1) Qu'est ce qui explique selon vous le suivi non optimal des Projets de développement ?

- Absence du suivi de la consommation des crédits
- Absence d'un contrôle régulier de l'exécution des programmes
- Mauvaise qualité des indicateursdu suivi

2) Quelle est selon vous, la ou les causes du non respect par la DGSP du délai de transmission des rapports d'avancement du suivi et des rapports de tournées ?

- Non respect par les DPP des délais prescrits pour la transmission des rapports du PIP aux dysfonctionnements internes de la DGSP
- Mauvaise qualité des informations provenant de diverses sources
- Absence d'outils harmonisés

3) Quelle est selon vous, ce qui explique le déploiement d'agents de compétences à parfaire pour le suivi des projets/programmes de développement ?

Coût élevé des agents ayant la compétence pour faire le suivi-évaluation

Manque de formation des agents du suivi-évaluation

La politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique

4) Quelle est votre appréciation sur le suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement par la DGSPP ?

.....  
.....  
.....  
.....

*Nous vous remercions de nous avoir consacré une partie de votre temps précieux*

## **ANNEXE N°8 : TABLEAUX DE PRESENTATION DES DONNEES DE L'ENQUETE**

- ❖ **Tableau n°9 : la présentation des données relatives aux problèmes spécifiques N°1**

### **Question N°1 :**

Qu'est ce qui explique selon vous le Suivi non optimal des Projets de développement ?

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquence (%)</b>
Absence du suivi de la consommation des crédits	<b>18</b>	<b>30</b>
Absence d'un contrôle régulier de l'exécution des programmes	<b>20</b>	<b>33,33</b>
Mauvaise qualité des indicateurs du suivi	<b>22</b>	<b>36,67</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**Source : Résultats de nos enquêtes (Avril 2015)**

- ❖ **Tableau n°10 : la présentation des données relatives aux problèmes spécifiques N°2**

### **Question N°2**

Quelle est selon vous, la ou les causes du non respect du délai de transmission des rapports d'avancement du suivi et des rapports de tournées ?

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences (%)</b>
Non respect par les DPP des délais prescrits pour la transmission des rapports du PIP aux dysfonctionnements internes de la DGSP	<b>19</b>	<b>31,67</b>
Mauvaise qualité des informations provenant de diverses sources	<b>14</b>	<b>23,33</b>
Absence d'outils harmonisés	<b>27</b>	<b>45</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**Source : Résultats de nos enquêtes (Avril 2015)**

- ❖ **Tableau n°11 : la présentation des données relatives aux problèmes spécifiques N°3**

### **Question N°3**

Quelle est selon vous, ce qui explique le déploiement d'agents de compétences à parfaire pour le suivi des projets/programmes de développement ?

<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquence(%)</b>
la politisation à outrance du recrutement des agents dans la l'administration publique	<b>18</b>	<b>30</b>
Lecoût élevé des agents ayant la compétence pour faire le suivi-évaluation	<b>14</b>	<b>23,33</b>
Manque de formation des agents du suivi-évaluation	<b>28</b>	<b>46,67</b>
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

**Source : Résultats de nos enquêtes (avril 2015)**

## TABLE DES MATIERES

<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>PAGES</b>
Jury d'évaluation du mémoire	I
Déclaration d'engagement des chercheurs	Ii
Dédicace AHOANDJINOU Abel	Iii
Dédicace LANGANFIN Carine	Iv
Remerciements	V
Liste des sigles et abréviations	Vi
Glossaire de l'étude	Vii
Liste des tableaux	Viii
Liste des graphes	Ix
Résumé	X
Sommaire	Xii
<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE GENERAL ET PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE</b>	<b>3</b>
<b>SECTION I : Cadre général de réalisation de l'étude</b>	<b>3</b>
<b>Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude : le MDAEP</b>	<b>3</b>
<b>I- Historique, missions et attributions du MDAEP</b>	<b>3</b>
<b>A- Historique</b>	<b>3</b>
<b>B- Missions et attributions de MDAEP</b>	<b>4</b>
<b>II- Structure organisationnelle du MDAEP</b>	<b>5</b>
<b>Paragraphe 2 : Cadre physique de l'étude : la DGSP et son environnement</b>	<b>5</b>
<b>I- Cadre physique de l'étude : la DGSP du MDAEP</b>	<b>5</b>
<b>II- L'environnement de la DGSP</b>	<b>6</b>
<b>A- Le microenvironnement</b>	<b>6</b>
<b>B- Le macroenvironnement</b>	<b>6</b>
<b>SECTION II : Observations de stage et choix de la problématique</b>	<b>6</b>
<b>Paragraphe 1 ; Observations de stage a la DGSP</b>	<b>6</b>
<b>I- Etat des lieux a l'interne</b>	<b>6</b>
<b>II- Etats des lieux a l'externe et inventaire des observations de stage</b>	<b>7</b>
<b>A- Etats des lieux a l'externe</b>	<b>7</b>
<b>B- Inventaire des observations de stage</b>	<b>7</b>
<b>Paragraphe2 : Choix de la problématique</b>	<b>9</b>
<b>I- Identification des problématiques possibles</b>	<b>9</b>
<b>II- Choix et spécification de la problématique de l'étude</b>	<b>9</b>
<b>A- Choix de la problématique</b>	<b>10</b>
<b>B- Spécification et démarche générale de résolution de la problématique</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE DE BASE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE CHOISIE POUR LES CONDITIONS D'OPTIMISATION PAR LA DGSP DU SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>16</b>
<b>SECTION 1 : cadre théorique de base: Objectifs et hypothèses de l'étude</b>	<b>16</b>
<b>Paragraphe 1 : Objectifs et hypothèses de l'étude</b>	<b>16</b>
<b>I- Objectifs de l'étude</b>	<b>16</b>
<b>A- Objectifs de développement</b>	<b>16</b>
<b>B- Objectifs de recherche</b>	<b>16</b>
<b>II- Hypothèses</b>	<b>16</b>
<b>A- Hypothèses de l'étude</b>	<b>17</b>
<b>B- Tableau de bord de l'étude</b>	<b>19</b>

<b>SECTION II : REVUE DE LITTERATURE ET CHOIX DE LA METHODOLOGIE</b>	<b>17</b>
<b>Paragraphe 1 : revue de littérature</b>	<b>19</b>
<b>I- Rappel des étapes de la revue de littérature</b>	<b>19</b>
<b>II- Point de la revue de littérature sur les problèmes en résolution</b>	<b>19</b>
<b>A- Revue de littérature sur le suivi non optimal des Projets de développement</b>	<b>19</b>
<b>B- Revue de littérature sur le non respect par la DGSPD du délai de transmission des rapports d'avancement du suivi et des rapports de tournées</b>	<b>18</b>
<b>C- Revue de littérature sur le déploiement d'agents de compétences à parfaire pour le suivi des projets/programmes de développement</b>	<b>21</b>
<b>Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de recherche</b>	<b>26</b>
<b>I- Approches empiriques adoptés</b>	<b>26</b>
<b>A- Objectifs de l'enquête</b>	<b>26</b>
<b>B- Identification du cadre, de la population mère, de la nature et de l'échantillon de l'enquête</b>	<b>26</b>
<b>C- Présentation de technique de dépouillement et des outils statistiques de présentation des données</b>	<b>27</b>
<b>II- Approches théoriques retenues et conditions de vérification des hypothèses</b>	<b>27</b>
<b>A- Approches théoriques retenues</b>	<b>27</b>
<b>B Conditions de vérification des hypothèses</b>	<b>30</b>
<b>CHAPITRE 3 : MISE EN APPLICATION DE LA METHODOLOGIE CHOISIE :ENQUETE, DIAGNOSTIC ET APPROCHES DE SOLUTIONS POUR L'OPTIMISATION PAR LA DGSPD DU SUIVI-EVALUATION DE L'EXECUTION DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT</b>	<b>31</b>
<b>SECTION 1 : ORGANISATION DE L'ENQUETE, DEPOUILLEMENT ET PRESENTATION DES DONNEES</b>	<b>31</b>
<b>Paragraphe 1 : Collecte et dépouillement des données</b>	<b>31</b>
<b>I- Réalisation des enquêtes</b>	<b>31</b>
<b>II- Difficultés rencontrées et limites des données</b>	<b>31</b>
<b>A- Difficultés rencontrées</b>	<b>31</b>
<b>B- Limites des données</b>	<b>31</b>
<b>Paragraphe 2 : Présentation des données et des grandes tendances</b>	<b>32</b>
<b>I- Présentation des données d'enquête sur le problème spécifique n°1</b>	<b>32</b>
<b>II- Présentation des données d'enquête sur le problème spécifique n°2</b>	<b>33</b>
<b>III- Présentation des données d'enquête sur le problème spécifique n°3</b>	<b>34</b>
<b>Section II : ANALYSE DES DONNEES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE LEUR MISE EN ŒUVRE</b>	<b>35</b>
<b>Paragraphe 1 : analyse des données: établissement du diagnostic</b>	<b>35</b>
<b>Paragraphe 2 ; Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre</b>	<b>36</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>44</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>	<b>45</b>
<b>Annexe n°1 : Organigramme du MDAEP</b>	<b>48</b>
<b>Annexe n°2: : Organigramme de la DGSPD</b>	<b>54</b>
<b>Annexe n°3 : Structure organisationnelle et fonctionnelle de la MDAEP</b>	<b>56</b>
<b>Annexe n°4 ;Environnement de la DGSPD</b>	<b>59</b>
<b>Annexe n°5 : Etat des lieux sur les activités de la DGSPD et sur l'environnement de la DGSPD</b>	<b>62</b>
<b>Annexe n°6 : Construction des hypothèses</b>	<b>72</b>
<b>Annexe n°7 : Questionnaire a l'endroit du personnel de la DGSPD</b>	<b>75</b>
<b>Annexe n°8 : Tableau de présentation des données de l'enquête</b>	<b>77</b>