

REPUBLICQUE DU BENIN

@@@@@



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



@@@@@

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

@@@@@

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

@@@@@

MEMOIRE PRESENTE EN VUE DE L'OBTENTION DES CREDITS
ASSOCIES AU DIPLOME DE

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUES

OPTION :

ECONOMIE

SPECIALITE :

ANALYSE DES PROJETS

THEME

CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DU SYSTEME DE
SUIVI-EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES DU
CENTRE DE PROMOTION DE LA SOCIETE CIVILE (CPSC)

REALISE ET PRESENTE PAR :

Abraham DOUDENOU

&

Renelde Dillon AZON

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE STAGE

M. Brice GBESSI

Chef du Département chargé de

L'Analyse Prospective et Statistique

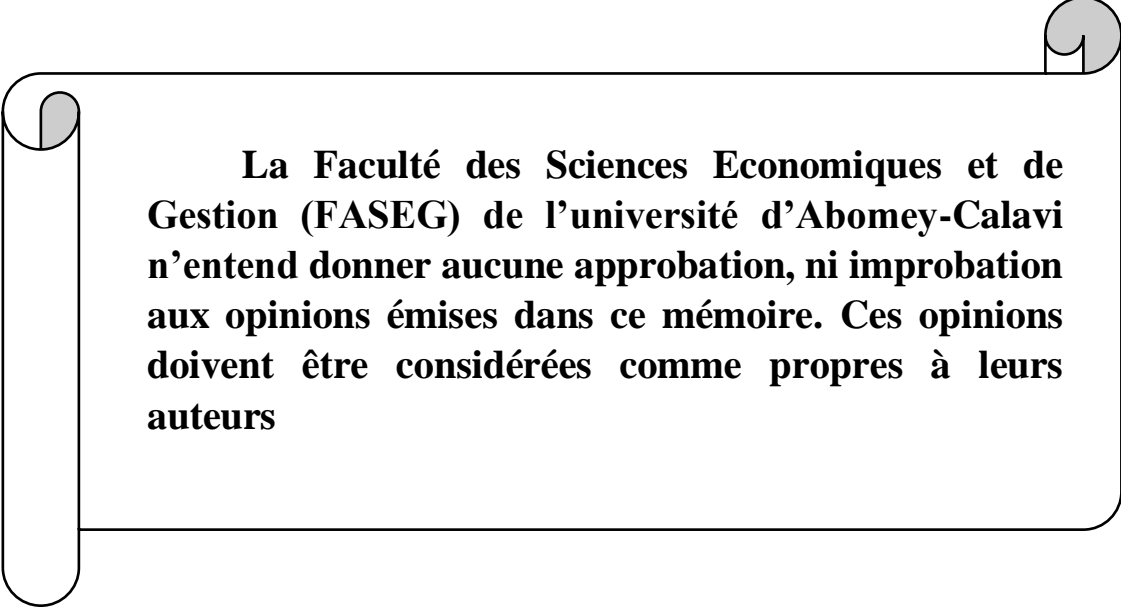
DIRECTEUR DE MEMOIRE

Dr. Jean ADANGUIDI

Enseignant à la FASEG

Année Académique : 2014-2015

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

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Mon père Anatole AZON et ma très chère mère Laurence AGOSSOU ;
- ✓ Tous mes frères, sœurs, tantes et oncles.

Renelde Dillon AZON

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire à :

- ✓ Mon père DOUDENOU Tognon Toussaint et ma très chère mère TCHAÏ Régina ;
- ✓ Tous mes frères, sœurs, tantes et oncles.

Abraham DOUDENOU

REMERCIEMENTS

À notre directeur de mémoire, le Docteur **Jean ADANGUIDI**, qui a accepté de diriger ce mémoire avec rigueur malgré ses multiples occupations ;

À tout le corps enseignant de la FASEG pour tous les efforts accomplis dans le processus de notre formation ;

À monsieur Brice GBESSI, notre maître de stage pour sa disponibilité et son écoute pendant les trois mois qu'a duré notre stage ;

À tous les agents du Centre de Promotion de la Société Civile (CPSC) ;

À tous les membres du jury pour avoir consacré leur temps à l'évaluation du présent document ;

À tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de ce document.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE	4
Section 1 : Cadre Institutionnel	5
Section 2 : Déroulement du stage	9
CHAPITRE II :CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	14
Section 1 : Cadre théorique	15
Section 2 : Méthodologie de la recherche	21
CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE	27
Section 1 : Présentation, analyse des résultats et limites des données	28
Section 2 : Vérification des hypothèses et proposition des approches de solution	32
CONCLUSION	35
BIBLIOGRAPHIE	37
ANNEXE	39
Table des matières	49

SIGLES ET ACRONYMES

APE	Agent Permanent de l'Etat
BM	Banque Mondiale
CESAG	Centre Africain d'Etude Supérieur en Gestion
CODIR	Comité de Direction
CPSC	Centre de Promotion de la Société Civile
CPSP	Conduite Programmatique du Suivi de Projet
CORAF/WECAR	Centre Ouest Africain de Recherche
DAF	Département Administratif et Financier
DAO	Département des Associations et ONG
DAP	Département des Associations Professionnelles
DAPS	Département d'Analyse Prospective et Statistique
DCCT	Département des Organisations Confessionnels et Chefferies Traditionnelles
ENAM	Ecole Nationale de l'Administration et du Management
ENEAM	Ecole Nationale d'Economie Appliquée au Management
FIDA	Fond International de Développement Agricole
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
MCRI	Ministère chargé des Relations avec les Institutions
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OSC	Organisation de la Société Civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
PROMISA	Projet de Mobilisation des Incitatives en Matière de Sécurité Alimentaire
RAAR	Rapport Annuel Axé sur les Résultats

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Echantillonnage de l'enquête21

Tableau 2: Récapitulation des variables étudiées22

LISTE DES GRAPHES

<u>Graphe 1</u> : Résultats sur la qualité des services du Centre en matière de suivi.....	25
<u>Graphe 2</u> : Résultats sur la visite des agents du Centre pour vérifier les progrès.....	26
<u>Graphe 3</u> : Résultats sur la disponibilité des rapports de visite de terrain.....	27
<u>Graphe 4</u> : Résultats sur la disponibilité du personnel impliqué au DAPS.....	28
<u>Graphe 5</u> : Résultats sur l'importance de l'approche GAR.....	29

RESUME

La présente étude porte sur **la contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC**. Elle a pour objectif principal de contribuer à l'amélioration du suivi des projets et programmes du CPSC. Et pour y parvenir ; la recherche documentaire, les entretiens directs et une enquête sur un échantillon de 20 personnes ont été réalisés. L'analyse des résultats de l'enquête montre que les OSC ne sont pas totalement satisfaites des services du Centre en matière de suivi, et ne reçoivent pas des rapports de visite de terrains afin de vérifier l'entendu des progrès réalisés. L'insuffisance de personnel au DAPS est aussi un frein pour un bon suivi dont souffre le Centre. Ces résultats d'enquête ont permis de prendre comme référence l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour l'amélioration du système de suivi-évaluation du CPSC. Afin de remonter les faiblesses du centre et d'y trouver des solutions des approches de solution ont été proposées comme mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes à travers un manuel de procédure, assurer un suivi régulier et rapprocher de l'exécution des projets et programmes (intrants, activités, extrants) pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans la mise en œuvre et de doter le DAPS d'un personnel suffisant.

INTRODUCTION

Depuis l'histoire de la conférence des forces vives de la nation du février 1990, le Bénin est engagé dans un processus de démocratie; un acquis social obtenu de hautes luttes qui ont des implications pour l'organisation de la société et sa participation au dialogue politique.

En ce moment où la participation de la société civile au processus de prise de décision tous les niveaux deviennent impératifs, cette société civile affiche de nombreux signes de vulnérabilité tel que :

- Le manque de capacités et de compétences spécifiques ;
- Le déficit des structurations et un agencement citoyen consensuel ;
- Le non capitalisation des efforts locaux et internationaux déployés pour une participation efficace des organisations de la société civil (OSC) au processus de développement ;
- Et l'insuffisance de ressource propres susceptible de lui garantie un minimum d'autonomie.

Dès lors la prise en compte de tous les acteurs de la vie publique dans le processus de décision, d'élaboration, de mise en œuvre des politiques et programmes est gage pour le développement durable d'une nation. Il importe de mettre le mécanisme nécessaire pour tirer profit de la diversité des acteurs non étatique du bénin¹.

Avec la création en 1999 du Ministère Charger des Relations avec les Institutions (MCRI), il existe désormais un interlocuteur des OSC au niveau du gouvernement en plus de certains ministères techniques chargés de la structuration sociale des communautés dont notamment les ministères de l'agriculture et des affaires sociales. L'encadrement s'entend comme le contrôle de la légalité (encadrement administratif), un appui financier sous forme de subvention aux activités et l'appui conseil (encadrement opérationnel). L'encadrement implique le suivi et l'évaluation interne et externe des performances, l'obligation de se conformer à la réglementation, aux normes et règles de fonctionnement que l'OSC s'est donnée et surtout de détecter des OSC performantes pour les valoriser comme des modèles de référence dans le cadre de la promotion des bonnes pratiques d'organisation, de gestion et de production. Les structures d'encadrement sont de plusieurs ordres selon la nature, juridique, le niveau géographique d'intervention et la nature des activités menées par les OSC . Présentement, rare sont les mécanismes d'encadrements des OSC au niveau du service de l'Etat et des collectivités locales qui fonctionnent de façon harmonieuse et efficace. Ils accusent des déficits structurels d'information sur l'existence effective, la fonctionnalité et la qualité des services offerts par ces OSC. L'encadrement des ONG n'est pas systématique en raison de leur nombre trop important dans divers secteurs, le manque de moyens humains, organisationnels et matériels nécessaires au suivi des

¹ Statue de la Société Civile

activités des OSC sur le terrain tant au niveau central qu'à celui des services déconcentrés de l'Etat et des collectivités locales. Et surtout le manque de stratégie claire d'encadrement des OSC reste le vrai problème bien qu'un ministère ait été créé à cette fin².

Ainsi, la présente étude porte sur **la contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC**, qui est une structure placée sous tutelle du Ministère chargé de la Société Civile (MCRI) et chargé de promouvoir les organisations de la société civile (OSC) en vue de leur participation efficace et efficiente au développement nationale. Pour ce fait, l'étude est basée sur la recherche documentaire et l'entretien direct ont permis de comprendre le sujet. Une enquête a été réalisée sur une population cible aussi afin de valider les hypothèses émises. Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel de l'étude et déroulement du stage, le second à la présentation du cadre théorique et méthodologique et le troisième au cadre empirique de l'étude.

² Etat des lieux de la situation de la Société Civile au Bénin et orientations pour le renforcement de ses capacités.

CHAPITRE I :
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE

Au terme de la formation théorique en 3^{ème} année à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestions (FASEG), il est recommandé de faire un stage pratique pour renforcer et mettre à l'épreuve les connaissances acquises. Il est alors permis à chacun de choisir une institution qui a un rapport avec son centre d'intérêt.

Ainsi, une lettre de demande de stage académique est envoyée au Ministère Chargé des Relations avec les Institutions (MCRI), delà le Centre de Promotion de la Société Civile (CPSC) a été la structure d'accueil. Une fois au Centre, l'affectation a été au Département Chargé de l'Analyse Prospective et de la Statistique (DAPS) compte tenu de la spécialité, où le thème de mémoire a été choisi suite aux problèmes rencontrés : **Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du centre de promotion de la société civile (CPSC).**

Ce chapitre abordera dans un premier temps, la description du cadre institutionnel de l'étude (Section 1) et dans un second temps, le déroulement du stage (Section 2).

Section 1 : Cadre Institutionnel

Cette partie prendra en compte l'organisation du **CPSC**, ses missions et tâches.

1- Organisation du CPSC

Le Centre de Promotion de la Société Civile (**CPSC**) régi par les dispositions du décret n°2008-803 du 31 décembre 2008. Ainsi que par la loi N° 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, scientifique et culturel.

Il est placé sous la tutelle du ministre en charge de la société civile. Le Centre est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière.

Les relations du Centre avec le personnel sont régies par les dispositions particulières et générales qui régissent l'emploi public au Bénin, ainsi que les textes internes au **CPSC**. Son personnel est constitué d'agents permanents de l'Etat (**APE**) et d'agents conventionnés (contractuel de l'Etat et contractuel du Centre).

Il est chargé de :

- Promouvoir la concertation entre les Organisations de la Société Civile ;
- Suivre les actions des Organisations de la Société Civile sur le terrain ;
- Harmoniser les interventions des Organisations de la Société Civile sur la vie de la population ;
- Promouvoir l'auto développement des Organisations de la Société Civile ;
- Evaluer l'impact des actions des Organisations de la Société Civile sur les populations ;

- Mettre en place les structures d'information des Organisations de la Société Civile et rendre visible leurs actions ;
- Capitaliser les efforts accomplis et les acquis obtenus dans le cadre du renforcement des capacités des Organisations de la Société Civile aussi bien au niveau de l'Etat que des partenaires au développement ;
- Renforcer les capacités d'intervention des Organisations de la Société Civile afin de leur permettre de jouer pleinement et efficacement leur rôle d'acteurs majeurs de développement, de consolidation de la démocratie et de la paix sociale.

Le CPSC dispose d' :

- Un Conseil d'Administration (CA) ;
- Une Direction Générale (DG) ;
- Un Département des Affaires Administratives et Financières (DAF) ;
- Un Département chargé de l'Analyse Prospective et de la Statistique (DAPS) ;
- Un Département chargé des Organisations et Non Gouvernementales et des Associations de développement (DAO) ;
- Un département chargé des Associations Professionnelles (DAP) ;
- Un département chargé des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles (DCCT).

Les départements exécutent des missions et des tâches dans l'accomplissement de leurs activités

2- Missions et tâches

➤ Le Conseil d'Administration (CA)

Il est l'organe de décision et d'orientation. Il a pour mission d'élaborer la politique générale, d'assurer la cohérence des composantes de cette politique et en assurer le contrôle d'application du Centre et est constitué des représentants de l'Etat, des Organisations de la Société Civile (OSC) et du représentant du personnel du Centre.

Il a pour tâche de :

- ✓ Fixer les grandes orientations de la politique du Centre ;
- ✓ Apprécier le rapport de la Direction Générale du centre ;
- ✓ Mobiliser les moyens et entreprendre toutes actions pouvant assurer la validité du Centre ;
- ✓ Procéder régulièrement à une évaluation des performances du Centre.

➤ La Direction Générale (DG)

Superviser par le conseil d'administration du Centre, le Directeur Général exerce son autorité sur tous les agents du Centre. Il a pour mission de mettre en exécution les programmes approuvés par le conseil d'administration, planifier, commander, coordonner et contrôler toutes les tâches techniques, administratives, comptables et financières du Centre afin de garantir une exécution optimale des activités et d'assurer une sécurité suffisante au patrimoine du Centre.

Le Directeur Général pour tâches de :

- ✓ D'élaborer le programme de travail ainsi que le budget prévisionnel du Centre ;
- ✓ Appuyer le conseil administration dans la définition de la politique générale ;
- ✓ Assurer l'élaboration du budget et le soumettre à l'approbation du conseil d'administration ;
- ✓ Rechercher les moyens de réalisation du programme du Centre ;
- ✓ Assurer la mise en œuvre (ordonnancement) et le contrôle budgétaire ;
- ✓ Représenter le Centre auprès des tiers ;
- ✓ Superviser les activités des différents départements et services techniques ;
- ✓ Soumettre les bilans financiers et les rapports d'activités périodiques du Centre à l'approbation du conseil d'administration;
- ✓ Veiller au respect des textes réglementaires et législatives régissant les activités du Centre ;
- ✓ Veiller à la réalisation des missions de contrôle externe et en facilité l'exécution ;
- ✓ Exercer le pouvoir de mutation, de recrutement et de licenciement dans les limites de l'objet social et des textes en vigueur.

➤ **Le Département Des Affaires Administratives et Financières (DAF)**

Il est en relation hiérarchique et fonctionnelle avec les autres départements et service du Centre. Il a pour mission de planifier, de concevoir, de commander, de coordonner et de contrôler toutes les tâches administratives et financière du Centre afin de garantir une gestion transparente et optimale des ressources humaines, matérielles et financières et d'assurer une sécurité suffisante au patrimoine du Centre.

Et pour tâches de :

- ✓ Coordonner la gestion du service administratif et du personnel ;
- ✓ Coordonner la gestion des ressources humaines ;
- ✓ Garantir le fonctionnement harmonieux des départements et services du Centre ;
- ✓ Garantir le suivi et le respect du manuel de procédure administrative, comptable et financière ;

Au plan financier et matériel chargé de :

- ✓ Coordonner la gestion du patrimoine du Centre ;
- ✓ Elaborer le projet du budget du Centre ;
- ✓ Assurer l'exécution du budget du Centre ;
- ✓ Réaliser le suivi budgétaire et élaborer les projets de révision budgétaire à mi-parcours, en collaboration avec les différents services du Centre si nécessaire ;
- ✓ Coordonner la tenue de la comptabilité ;
- ✓ Elaborer les rapports financiers et périodiques du Centre ;
- ✓ Faciliter la mobilisation des ressources de l'Etat et des partenaires ;

➤ **Le Département chargé des Organisations Non Gouvernementales et des Associations de Développement (DAO)**

Il est en relation avec tous les départements et tous les services du Centre et transmet ses rapports périodiques au Directeur Général. Il a pour mission d'assurer la coordination en faveur des ONG et Associations de Développement.

Il a pour tâches de :

- ✓ Gérer le répertoire des organisations Non Gouvernementales et Associations de Développement ;
- ✓ Identifier les besoins spécifiques des Organisations Non Gouvernementales et Associations de Développement ;
- ✓ Initier les projets visant à renforcer les interventions des ONG et Associations de Développement ;
- ✓ Mettre en place les outils de gestion adéquat pour le fonctionnement harmonieux des ONG et Associations de Développement ;
- ✓ Mettre en œuvre les programmes de renforcement des capacités et de promotion développées par le CPSC au profit des ONG et Associations de développement ;
- ✓ Suivre les activités des ONG et Associations de développement.

➤ **Le département Charger des Associations Professionnelles (DAP)**

Il a pour mission d'assurer la coordination des activités du CPSC au profit des Associations Professionnelles.

Il a pour tâches de :

- ✓ Gérer le répertoire des Associations Professionnelles ;
- ✓ Identifier les besoins spécifiques des Associations Professionnelles ;

- ✓ Initier des projets visant à renforcer les interventions des Associations Professionnelles ;
- ✓ Mettre en œuvre les programmes de renforcement et de promotion développés par le **CPSC** au profit des Associations Professionnelles ;
- ✓ Suivre les activités des Associations Professionnelles ;
- ✓ Exécuter toute tâche demandée par son supérieur hiérarchique dans le respect des règles déontologiques.

➤ **Le Département Chargé des Organisations Confessionnelles et Chefferies traditionnelles (DCCT)**

Il a pour mission d'assurer la coordination des activités du **CPSC** au profit des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles.

Il a pour tâches de :

- ✓ Gérer le répertoire des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles ;
- ✓ Identifier les besoins spécifiques des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles ;
- ✓ Initier les projets visant à renforcer les interventions des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles ;
- ✓ Mettre en œuvre les programmes de renforcement et de promotion développés par le **CPSC** au profit des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles ;
- ✓ Suivre les activités des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles ;
- ✓ Participer à l'évaluation des activités des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles ;
- ✓ Exécuter toute tâche demandée par son supérieur hiérarchique dans le respect des règles déontologiques.

Section 2 : Déroulement du stage

Le stage s'est effectué dans l'un des départements du **CPSC**, précisément au niveau du Département chargé de l'Analyse Prospective et de la Statistique (**DAPS**) sur une période de trois (03) mois à compter du 22/02/2015 au 22/04/2015. Dans cette partie il est abordé d'une part la présentation du **DAPS** et d'autre part la présentation de ses sous-services.

1- Présentation du Département chargé d'Analyse Prospective et de la Statistique (DAPS)

Il a pour mission de concevoir, de planifier, de commander, de coordonner et de contrôler toutes les tâches de recherche, de planification des statistiques et du suivi et évaluation afin de garantir une gestion prospective et performante du Centre.

Il a pour tâches d' :

- ✓ Assurer la coordination des activités de recherche, de planification, du suivi et évaluation du **CPSC** ;
- ✓ Elaborer le projet de plan stratégique, des plans de travail annuel et des programmes d'activités du Centre ;
- ✓ Assurer le suivi et évaluation des différents plans mis en œuvre dans le Centre ;
- ✓ Produire des rapports de performance du Centre conformément au cadre de performance sectorielle ;
- ✓ Coordonner les activités d'élaboration de projets et assister le Directeur Générale dans la mobilisation des ressources extérieures ;
- ✓ Mesurer périodiquement l'impact des actions des **OSC** sur le développement national ;
- ✓ Coordonner les activités de la statistique ;
- ✓ Coordonner la production des documents sur les **OSC**.

Pour la transparence de ses activités le **DAPS** dispose de deux (2) sous-services qu'il assure lui-même ce qui sous-entant qu'il est le chef du département et en même temps des deux sous-services qui sont : Le service des Statistiques et du Suivi et Evaluation (**SSSE**) et le service des Etudes, des Projets (**SEPP**).

2- Les sous-services du DAPS

➤ Le Service des Statistiques et du Suivi et Evaluation (SSSE)

Il est en relation professionnelle avec tous les départements et tous les services du Centre et transmet ses rapports périodiques au **CODIR** par voie hiérarchique. Il a pour mission de produire des données quantitatives sur les activités et projets des **OSC** et du Centre.

Il a pour tâches d' :

- ✓ Organiser le système d'information technique et de gestion des **OSC** ;
- ✓ Concevoir des outils nécessaires à la collecte de données sur les **OSC** et leurs activités ;
- ✓ Participer à l'élaboration du répertoire des **OSC** ;
- ✓ Assurer la disponibilité des données statistiques relatives aux activités des **OSC** ;

- ✓ Mettre à la disposition des services techniques, de la Direction des informations statistiques ;
- ✓ Collecter et centraliser toute information dont les données statistiques sont nécessaires ;
- ✓ Centraliser les informations statistiques recueillies au niveau des services dont le suivi statistique n'est pas fait en amont ;
- ✓ Assurer la diffusion des statistiques élaborées après avis favorable du Directeur Général.

➤ **Le Service des Etudes, des Projets et de la prospective (SEPP)**

Il a pour mission de produire des données quantitatives sur les activités et projets des OSC et du Centre.

Il a pour tâches de :

- ✓ Produire des données quantitatives sur les problèmes et besoins des OSC et du CPSC ;
- ✓ Elaborer des stratégies et actions pertinentes de développement du CPSC et des OSC ;
- ✓ Elaborer les protocoles des projets des études à réaliser par le CPSC ;
- ✓ Rédiger les projets et cahier de charges des consultants en matière d'études et prospectives ;
- ✓ Elaborer les projets de documents de planification du CPSC ;
- ✓ Participer à l'identification, à la conception et à l'élaboration de projets ;
- ✓ Rédiger des propositions de réponse aux appels à projets ;
- ✓ Participer à la gestion des accords de partenariats avec les Partenaires Techniques et Financiers ;
- ✓ Exécuter toute tâche demandée par son supérieur hiérarchique dans le respect des règles déontologiques.

3-Presentation des observations de stage.

Cet exercice nous permet de restituer les observations sur les mécanismes d'exécution des activités menées au cours du stage.

La mise en œuvre des politiques et stratégies de promotion des Organisations de la Société Civile (OSC) passent par la mise en œuvre des projets et programmes du Centre de promotion de la Société Civile (CPSC). Ainsi plusieurs Projets bénéficient de l'appui du gouvernement et des partenaires techniques et financiers. Le système de suivi-évaluation de ces projets et programmes ce fait au niveau du Département chargé de l'Analyse Prospective et Statistique. A ce niveau, il y a deux sous-services : le

service des statistiques et du suivi et évaluation (SSSE) et le service des études, des projets et de la prospective (SEPP). On en déduit que l'architecture pour le système de suivi et évaluation des projets et programmes du CPSC est bien élaboré. (**Force**)

Le CPSC dispose d'un budget programme (**BG**) et d'un plan de travail annuel (**PTA**), le DAPS dispose des outils de suivi-évaluation qui découle de la plupart des outils de programmation et de gestion. Au titre de ces outils, nous avons noté le tableau de suivi du plan de travail annuel du CPSC, le tableau de suivi des indicateurs, le point exécution cumulé des projets/programmes, le rapport de mission, de contrôle et de performance. On note l'existence des outils de suivi des projets et programmes. (**Force**)

L'effectif des agents du DAPS est insuffisant. Le chef de département est à la fois le chef des services donc il exécute ces tâches quotidiennes et de celui des chefs services. On constate un manque de ressources humaines au département. (**Faiblesse**)

L'unité informatique chargée d'assurer la gestion et la maintenance des bases de données informatisées du système de suivi du CPSC n'existe pas. On remarque au sein de ce dispositif l'absence d'une base de données informatisée, ce qui retarde le suivi et engendre des pertes de temps dans la gestion de l'information. (**Faiblesse**)

En référence à l'approche de Gestion axée sur les Résultats (GAR), l'état des lieux du suivi du processus porte sur le suivi axé sur les activités, sur les résultats, sur la gestion et sur les impacts.

Au cours du suivi axé sur les activités, il question de poser un certain nombre de questions à savoir : en quoi les contributions physiques, les prestations des structures et l'implication des bénéficiaires permettent la réalisation des activités ? Sont-elles adoptées ? Faut-il les réorienter ? On a eu le temps de constater que ce type de suivi est réalisé par le CPSC. (**Force**)

Le suivi du processus axé sur les résultats consiste à savoir en quoi les effets engendrés par l'emploi des contributions correspondent aux résultats escomptés ? Sont-ils conformes ? Faut-il les réajuster ? Ce type de suivi n'est pas effectué par le CPSC. (**Faiblesse**)

Le suivi de processus axé sur la gestion permet de suivre en quoi les ressources financières, humaines et techniques correspondent aux besoins des activités et des résultats du projet ? Sont-elles mobilisées en temps utile, suffisant et adaptés ? Faut-il les reconsidérer ? Ce type de suivi n'est pas effectué par le CPSC. (**Faiblesse**)

Le suivi d'impact qui est concentré sur les sens de réalisation d'un but global et sur les changements intervenant dans la vie de la population cible ne se fait pas par le CPSC. (**Faiblesse**)

Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC

Le tableau ci-dessous présente le récapitulatif des forces et faiblesses du système de suivi des projets et programmes.

Tableau I : Récapitulatif des forces et faiblesses

Forces	Faiblesse
<ul style="list-style-type: none">• Disponibilité d'un bureau de suivi ;• Disponibilité des outils de suivi ;• Exécution du processus de suivi axé les activités.	<ul style="list-style-type: none">• Insuffisance de ressources humaines ;• Absence d'une unité informatique pour le traitement des données collecté ;• L'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi.

Source : Données de l'étude

CHAPITRE II :
CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Dans cette partie est présentée le cadre théorique (Section 1) et la méthodologie (Section 2).

Section 1 : Cadre théorique

Il est question dans cette partie de présenter : la problématique, les objectifs et hypothèses de recherche et la revue de littérature

1- Problématique

La Conduite Pragmatique du Suivi de Projet (CPSP) vise à maîtriser le projet pendant tout son déroulement. Le scénario de projet n'est que l'image que le chef de projet et son équipe se font à un moment donné de l'organisation, du système d'information, du planning et des budgets. Cette image représente l'idée qu'on se fait de la réalité à venir, non la réalité elle-même qui sera probablement autre.

Des évènements et incidents ne manqueront pas de survenir. Ils bousculeront l'image du futur autant qu'ils produiront une réalité différente de l'idée qu'on s'en était faite. Il conviendra de piloter les réalisations de manière à tenir les engagements.

Les engagements sont multiples et constituent autant de contrats réels ou moraux :

- d'abord, il s'agit des engagements de l'entreprise vis-à-vis du client. Ce dernier peut être un client au sens commercial mais aussi l'entreprise elle-même (projet de progrès interne), un organisme de contrôle (projet de certification) ou un organisme de tutelle (application d'une directive gouvernementale) ;
- ensuite, les engagements vis-à-vis des partenaires extérieurs à l'entreprise (fournisseurs, cotraitants et sous-traitants, administrations et organismes divers). Ces engagements sous formalités ou non, explicites ou tacites ;
- enfin, les engagements entre les différents acteurs de l'entreprise dans des relations de client à fournisseur interne.

La réalisation de tous ces engagements de résultats, de communication à un délai convenu et pour un coût donné sont soumis à des conditions. Faute de prises de décisions rapides et adaptées ils ne pourront être tenus et, à défaut d'une grande réactivité ils ne seront pas davantage. Le premier pas vers la maîtrise du projet est la connaissance de ses réalités tout au long de son déroulement. Plus cette connaissance arrive tôt, plus les décisions sont précoces et plus les actions sont efficaces.

Le suivi du projet s'assurera que ces conditions sont réunies ou, en fonction d'évènements ou d'incidents de parcours, constatera qu'elles ne le sont pas. A la réflexion, ces conditions ne sont pas très nombreuses.

Elles touchent :

- les autorisations et les validations qui relèvent des processus de décision ;
- les données produites par le système d'information du projet ou de l'entreprise ;

- les moyens humains considérés du point de vue qualitatif et quantitatif ;
- les moyens matériels (qualité, fiabilité et disponibilité) ;
- les réalisations antérieures qui sont l'objet de la planification et du suivi.

Lorsque les conditions d'une bonne réalisation ne sont pas réunies, l'art du chef de projet et de son équipe sera de prendre les mesures appropriées. Ils auront à respecter ou faire respecter les engagements malgré les contretemps, les défaillances de ressources, les résultats imparfaits ou incomplets de certaines actions. Mais il arrive que les conditions soient réunies alors que les changements apportés aux objectifs en cours de projet les rendent caduques. Il faut alors ré-étalonner les prévisions et initialiser à nouveau le système de suivi de projet affirma HOUGRON et Thierry dans « La conduite de projet ».

Le système de suivi est un processus continu qui consiste à collecter, analyser et faire des rapports sur les informations spécifiques concernant l'exécution des activités d'un projet selon le programme **PNUB MAG** dans " le manuel de suivi-évaluation des programmes et projets de développement " .

Le suivi a pour objectif de fournir des données pertinentes permettant de prendre des décisions et de réagir rapidement aux susceptibles d'entraver l'exécution harmonieuses des objectifs.

A ce titre, le suivi permet de :

- réduire les incertitudes, en mettant en évidence les contraintes ou les facteurs de blocage à l'exécution du projet afin de permettre la prise des mesures correctives adéquates ;
- mettre en évidence les performances de réalisation par rapport aux prévisions financières, physiques et dans le temps ;
- mettre en place une gestion proactive afin d'éviter gestion par crise ou réactive (des problèmes d'exécution).

La mise en œuvre d'un mécanisme de suivi nécessite non seulement des méthodes de suivi, mais aussi celle de vérification des données collectées sur le terrain. Une chose est de collecter les données, mais l'autre chose est aussi de s'assurer de la fiabilité des données collectées et de la matérialité des résultats.

De même, le système de suivi-évaluation doit être envisagé comme un ensemble intégré de réflexion et de communication qui doit être bien planifiée, gérée et dotée de moyens adaptés. Pour être efficace, les tâches de suivi-évaluation doivent être soutenues par un budget clair et réaliste.

En réalité le système de suivi-évaluation des projets et programmes du Centre de Promotion de le Société Civile (CPSC) ne se fait pas comme recommandé la méthode

de gestion axée sur les résultats (GAR) ou le Plan des Nations Unies pour le Développement (PNUD), on remarque l'indisponibilité des outils de collecte et de traitement des données, le manque d'une stratégie d'élaboration de suivi. Les faiblesses du système de suivi causent l'invisibilité du Centre auprès des Organisations de la Société Civile (OSC).

Ce problème d'invisibilité auprès des OSC freine la mise en pratique de sa mission prioritaire qui est la promotion des organisations de la société civile. A cet état des choses la question est de savoir : Quelle sont les effets de l'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi des projets et programmes du CPSC ?

C'est pour la résolution de ces problèmes que l'étude porte sur la **Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC** à travers des objectifs et hypothèses de recherche fixés.

2- Objectifs et hypothèses de recherche

Dans cette section, est présenté les objectifs et les hypothèses de l'étude.

Objectif général :

L'objectif général de la présente étude sera d'identifier les conditions d'amélioration du suivi des projets et programmes du Centre de Promotion de la Société Civile (CPSC).

Objectifs spécifiques :

Les objectifs spécifiques permettent d'atteindre l'objectif général et se présente comme suit :

- Analyser les effets de l'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi sur la mise en place du suivi des projets et programmes du CPSC ;
- Etudier la possibilité de la mise en place d'une méthode pour améliorer le suivi des projets et programmes du CPSC.

Hypothèses :

Dans le but de donner des réponses aux objectifs spécifiques, les hypothèses suivantes ont été formulées :

- **H₁** : L'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi retardent la mise en œuvre efficace du suivi des projets et programmes du CPSC;
- **H₂** : Le recours à la méthode de Gestion axées sur les résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes du CPSC.

3- Revue de littérature

La revue de littérature permettra de faire le point des connaissances sur les différents problèmes en résolution. Il s'agit donc de présenter les opinions de certains auteurs sur la question du système de suivi des projets et programmes avec un accent sur les aspects liés à :

- Les conditions de mise en place d'un suivi des projets et programmes efficace ;
- L'importance de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Au cours de ces dernières années (2000-2015), le suivi-évaluation des projets et programmes de développement a connu un regain d'intérêt.

Pour Jean-Louis G. Muller dans "de la gestion de projet au management de projet" « le projet est un ensemble d'action à réaliser pour atteindre un objectif défini dans le cadre d'une mission précise et qui compte un début mais aussi une fin »

La Banque Mondiale (BM) définit le suivi comme étant « un processus continu de collecte et d'analyse d'information, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats aux performances attendues. »

Selon le PNUD la gestion axée sur les résultats définit le « « suivi optimal » comme étant un suivi continu et impliquant les partenaires et axés sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets. Un suivi de ce type peut servir de point de départ pour le rapport annuel axé sur les résultats (RAAR) et pour les évaluations. Il soutient que le bureau de gestion de projets ou programmes doit choisir les bons instruments de suivi et être capable de trouver le juste équilibre entre les analyses de rapport, les études et les procédures de validation, tout en assurant une réelle participation des parties prenantes.

Les bureaux doivent adopter de bonnes pratiques pour décider à la fois de la portée du suivi et de la méthode à suivre. Chaque bureau choisit tout en respectant un ensemble de principe de base, les instruments, modes de présentation, calendriers et programmes qui permettront à l'équipe de gestion de parvenir aux résultats souhaités.

La crédibilité des évaluations et des constatations dépend en grande partie de la façon dont sont exécutés le suivi et l'évaluation. Il y a des principes (ou « normes minimums ») à respecter pour que le suivi ait toute l'efficacité voulue, à savoir :

- Mettre l'accent sur les résultats et le suivi. Identifier en fonction des progrès réalisés dans la poursuite des résultats prévus, ce qui « marche bien » et ce qui « ne marche pas bien ». consigner en suite les résultats de ces observations du rapport, faire des recommandations pour améliorer la situation, puis leur donner suite en prenant des décisions et des mesures appropriées.

- Veiller à la bonne conception du projet. Si un projet est mal conçu ou basé sur des présupposés erronés, même le suivi d'exécution le plus efficace ne fera pas son succès. Il est particulièrement important d'articuler logiquement l'effet, produits et activités.
- Prévoir des inspections régulières de l'équipe du bureau axées les résultats et le suivi pour vérifier et valider les progrès réalisés. En outre, le responsable de programme devrait organiser des visites et/ou des réunions bilatérales pour évaluer les progrès réalisés, obtenir une vue d'ensemble et identifier les domaines à problème. Il veille aussi à rassembler régulièrement une information actualisée sur les résultats obtenus et les problèmes qui se posent et n'attendent pas le dernier moment pour essayer de se rappeler ce qui est arrivé.
- Procéder à une analyse régulière de certains rapports choisis, dont le rapport de projet annuel. Le respect de cette norme minimum contribue à l'efficacité du suivi.
- Choisir des mécanismes de contrôle participatif pour assurer l'engagement, l'appropriation, le suivi et le retour de l'information. Il est indispensable de tenir compte dans l'évaluation des progrès, des activités entreprises par les partenaires dans le cadre du même résultat. Par mécanisme de participatif on entend notamment les groupes de discussion sur les effets, les réunions des parties prenantes, les comités directeurs et les entretiens avec des groupes de réflexion.
- Trouver des méthodes pour évaluer objectivement l'exécution et l'avancement des activités en utilisant des critères et des indicateurs clairs. Les bureaux de gestion pour prévoir ; évaluer plus précisément les progrès réalisés dans la poursuite des effets, devraient chercher à améliorer de la performance en mettant au point des indicateurs et des points de repère appropriés.
- Evaluer la pertinence, la performance et le succès des interventions en matière de développement pour donner également plus de portée au suivi. Le bureau doit régulièrement s'interroger sur la pertinence de l'appui apporté à l'activité considérée et chercher à juger l'exécution et le suivi, ou échec en s'appuyant sur des informations concrètes. Les résultats de ces analyses sont utilisés pour les prises de décision relatives à la programmation et à l'appui au programme.
- En fin le bureau doit activement tirer les enseignements de suivi, assurer l'apprentissage, adapter les stratégies et éviter de répéter les mêmes erreurs. L'utilisation du rapport électronique pour consigner et diffuser ces enseignements fait également partie des normes minimums ».

De ces définitions, le suivi permet d'assurer que les objectifs fixés sur le plan de l'échéancier (activité), du budget (intrans) et des livrables (extrants) attendus seront respectés lors de la réalisation du projet. L'intérêt du suivi est également de fournir des informations à l'évaluation qui lui est une notion complémentaire.

Selon la Banque Mondiale, l'évaluation est « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou politique, en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». L'évaluation est une "appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou terminé, sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière d'attente des résultats, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds" Gestion axée sur les résultats (GAR).

Dans son mémoire « **Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrit au portefeuille du CICPME** » Hervé FINGBE (Février 2013) estime que tout système de suivi est considéré comme un cadre de réflexion et de concertation qui doit être bien planifié et géré et doté de moyens adéquats. Pour être efficace les tâches du suivi doivent être réalisées par des ressources humaines qualifiées avec un budget clair et réaliste.

Robert BUTTRICK dans le « **Guide exhaustif du management de projet** » 3^e édition, Source d'or, Paris, 2004, affirme « le management de projet n'est, après tout, que l'application de notre bon sens. Toutes les organisations affirment que leurs salariés sont leur actif le plus important. Mais en réalité aucune organisation aussi performante soit-elle, ne détient le monopole des "meilleurs employés". Elle est tout simplement plus compétente pour tirer des personnes ordinaires des résultats extraordinaires et de quelques personnes extraordinaires des résultats exceptionnels. Il suffit d'une structure et d'un environnement appropriés, de quelques spécialistes en management des projets et l'entreprise obtient ainsi une base solide pour édifier des projets réussis ».

Aussi bien Hervé FINGBE que Robert BUTTRICK proposent pour un meilleur suivi le renforcement des capacités des organisations par la création d'un environnement favorable, l'existence de ressources humaines en nombres suffisant et de qualité puis l'allocation de ressources financières conséquentes.

La gestion axée sur les résultats (GAR) est une stratégie ou une méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un cadre de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité. Il s'agit également d'une large stratégie de gestion visant à changer profondément le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation des résultats escomptés,

l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et l'information au sujet de la performance selon le PNUD.

L'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) allant dans le même sens que le PNUD quand il est écrit dans "le manuel de gestion axée sur les résultats à l'OIF" que « la GAR est une stratégie de **Gestion de Programmes** et de **Projets** focalisés sur la performance et l'obtention effective de **Résultats**, par opposition aux approches traditionnelles centrées sur le suivi des activités, des produits et des ressources. Les deux termes « gestion » et « résultats » sont indispensables et d'égales importance. Une bonne Gestion est indispensable à l'obtention des résultats de qualité. Inversement, la réussite de la Gestion d'un Projet se mesure à la qualité de ses Résultats ».

L'OIF précise que la GAR est avant tout un outil à la disposition des programmes, ainsi qu'un véhicule de communication et de partage avec toutes les parties prenantes. Partant d'une définition claire des résultats à attendre, elle permet de s'assurer que les ressources mobilisées (humaines, financières et matérielles) sont en adéquation avec les attentes, et que le processus mis en place permettra de bien transformer ces ressources en résultats. Et que la GAR est « un outil de création de valeur en faveur des bénéficiaires, reconnue dans le monde entier ».

De même que selon le programme de développement du Canada « la GAR est une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement. »

Donc la gestion axée sur les résultats est une approche nécessaire pour la réalisation des projets et programmes qui prend en compte la disponibilité des ressources humaines, financières et matérielles pour atteindre un résultat escompté.

Section 2 : Méthodologie de la recherche

Toute recherche ne garde sa vérité scientifique que lorsqu'elle est organisée suivant une méthodologie bien définie élément indispensable de tout travail, elle apparaît comme un outil dont se sert le chercheur pour mieux identifier les outils d'analyse des données et produits des informations utiles à des analyses subséquentes. Dans le cadre de cette étude, les méthodes utilisées pour parvenir aux résultats sont les deux méthodes que nos professeurs de la Faculté des Sciences Economiques et de

Gestion (FASEG) nous ont recommandées à savoir la méthode théorique et la méthode empirique.

Paragraphe 1 : La méthode théorique

La méthode théorique consiste à faire une recherche documentaire sur la question abordée. C'est la collecte de la documentation nécessaire à la réalisation de l'étude. La recherche documentaire a porté sur les archives du Programmes des Nations pour le Développement (PNUD), l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et le guide pratique de Suivi&Evaluation. Et basé sur les ouvrages dans les bibliothèques de l'Ecole Nationale d'Economie appliquée au Management (ENEAM) et de l'Ecole Nationale de l'Administration et du Management (ENAM), ainsi que sur les mémoires antérieurs portant sur l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes et sur les rapports du Département Chargé de l'Analyse Prospective et Statistique (DAPS). La recherche sur l'internet a été aussi un grand apport pour l'étude.

L'ensemble des documents et informations se trouve regroupé dans le tableau ci-après.

Tableau : Récapitulation de la recherche documentaire.

Sources de documentation	Types de documentations	Informations recueillies
Archives du PNUD , L'approche de la GAR	Documents de planification et de suivi-évaluation	Informations d'ordre technique et méthodologique
ENAM, ENEAM	Mémoires, cours	Informations d'ordre technique et méthodologique
CPSC	Outils de suivi, plans et rapport d'activités	Donnée sur le système de suivi-évaluations du centre, politiques du centre pour promouvoir les OSC

Outre que la recherche documentaire des enquêtes ont été fait sur le terrain à travers les entretiens directs avec le personnel du CPSC et l'établissement d'un questionnaire destiné aux Associations (annexes 4 et 5).

Paragraphe 2 : La méthode empirique

La méthode empirique quant à elle consiste à faire des investigations de terrain en vue de recueillir des données auprès des acteurs, du personnel et de les analyser en vue de vérifier les hypothèses posées. Elle consiste aussi à faire la collecte des données et a procédé à une présentation des résultats obtenus. La collecte des données est une étape très importante d'une étude scientifique et elle permet de vérifier parmi les causes multiples d'un problème scientifique, la cause la plus plausible.

En raison de la problématique, un entretien strict a été réalisé avec des cadres avertis. Ainsi le personnel impliqué dans le système de suivi-évaluation du CPSC et les Associations (bénéficiaires) ont été ciblés pour l'obtention des informations nécessaires pour l'étude.

1- Population ciblée et échantillon

Pour mieux appréhender la mise en place du suivi des projets et programmes du CPSC, il sera important d'effectuer une enquête auprès du personnel impliqué dans le système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC et les bénéficiaires. A cet effet, nous avons identifié six(06) chefs départementales du CPSC ,deux(02) assistants des chefs départementales et enfin, douze (12) charger de programmes des OSC .Le résumés est dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Echantillonnage de l'enquête

Catégorie de personne enquêté	Individus Ciblés		
	Nombre Total (population mère)	Nombre d'enquêtés	(% de l'échantillonnage)
Personnel du CPSC	24	08	40%
OSC	52	12	60%
TOTAL	76	20	100%

Source : Données de l'étude, 2015

2- Données collectées

Pour une bonne analyse et une bonne compréhension de cette étude, il est nécessaire de spécifier le choix des variables en tenant comptes des données collectées.

- **Hypothèse 1 :** L'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi retardent la mise en œuvre efficace du suivi des projets et programmes du CPSC;

L'absence d'une stratégie représente ici un handicap pour la mise en place du suivi pour atteindre les résultats escomptés. C'est ainsi pour voir dans quelle mesure le suivi des projets et programmes du CPSC est avantageux ou pas pour les OSC que les variables ci-dessous seront exploitées :

- **Variable expliquée** : Retard dans la mise en place efficace du suivi des Projets/programmes
- **Variable explicative** : degré de satisfaction des acteurs impliqués dans le suivi

Les informations exploitées pour l'analyse de ses variables sont des informations provenant de l'enquête effectuée au niveau des OSC et du personnel du CPSC pour vérifier leurs appréciations sur la qualité des services du Centre en matière de suivi des projets et programmes.

- **Hypothèse 2** : Le recours à la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes du CPSC.

La notion de recours s'utilise ici dans la mesure où l'utilisation de la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est un moyen efficace pour l'élaboration d'un bon plan de suivi de projets et programmes. Les données utilisées dans la validation de cette hypothèse proviennent de l'enquête et des entretiens avec le personnel du Centre et des OSC rencontrées.

Les variables utilisées pour la vérification de cette hypothèse sont les suivantes :

- **Variable expliquée** : Efficacité de la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans la mise en place du système de suivi-évaluation des projets et programmes
- **Variable explicative** : Importance de la méthode de gestion axée sur les résultats au regard des individus questionnés

L'ensemble des variables qui ont fait l'objet d'analyse dans le cadre de l'étude sont présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Récapitulation des variables étudiées

Hypothèses	Variables expliquées	Variables explicatives	Indicateurs
Les faiblesses retardent la mise en place efficace du suivi des projets et programmes du CPSC	Retard dans la mise en place efficace du suivi des Projets/programmes	degré de satisfaction des acteurs impliqués dans le suivi	-Taux de satisfaction des OSC des activités menées durant les projets par le Centre -Appréciation de l'importance du personnel impliqué dans la mise en place du suivi
Le recours à la méthode de Gestion Axés sur les Résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes du CPSC	Efficacité de la méthode de Gestion Axée sur les Résultats dans la mise en place du système de suivi-évaluation des projets et programmes	Importance de la méthode de gestion axée sur les résultats au regard des individus questionnés	Connaissance de l'approche de Gestion Axée (GAR) sur les Résultats

Source : Donnée de l'étude, 2015

3- Technique de validation des hypothèses

Cette partie de la méthodologie de recherche est réservée à la présentation de la technique utilisée pour infirmer ou confirmer les hypothèses de l'étude. A la fin de la collecte des données, le dépouillement manuel est fait sur la base d'une de dépouillement conçu pour chaque question. Les traitements des données se feront au moyen d'un graphe et les différents taux cohérent dans les résultats cumulés grâce à la formule suivante :

$$\frac{\text{Nombre de réponses}}{\text{Nombre total d'enquête}} \times 100$$

A- Seuil de décision pour la vérification des hypothèses

Pour confirmer ou infirmer nos hypothèses d'étude, nous pensons retenir toute rubrique ou modalité ayant un poids supérieur à 50%

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE

Dans ce chapitre, il est question d'une part de présenter et d'analyser les résultats des enquêtes ainsi que les limites des données (Section 1) et d'autre part de vérifier les hypothèses de l'étude (Section 2).

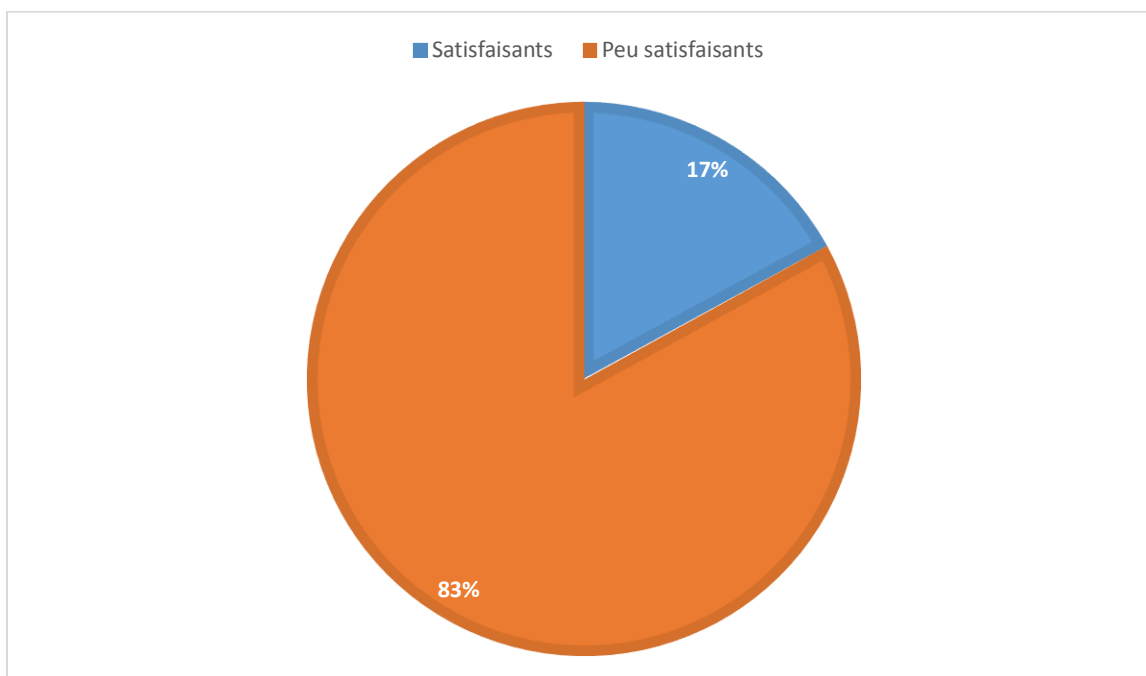
Section 1 : Présentation, analyse des résultats et limites des données

Dans cette section est présenté les résultats obtenus de différentes enquêtes et leurs analyses.

1. Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Les données recueillies des enquêtes pour vérifier l'efficacité ou non du suivi des projets et programmes du CPSC sont présentés dans les graphes suivants :

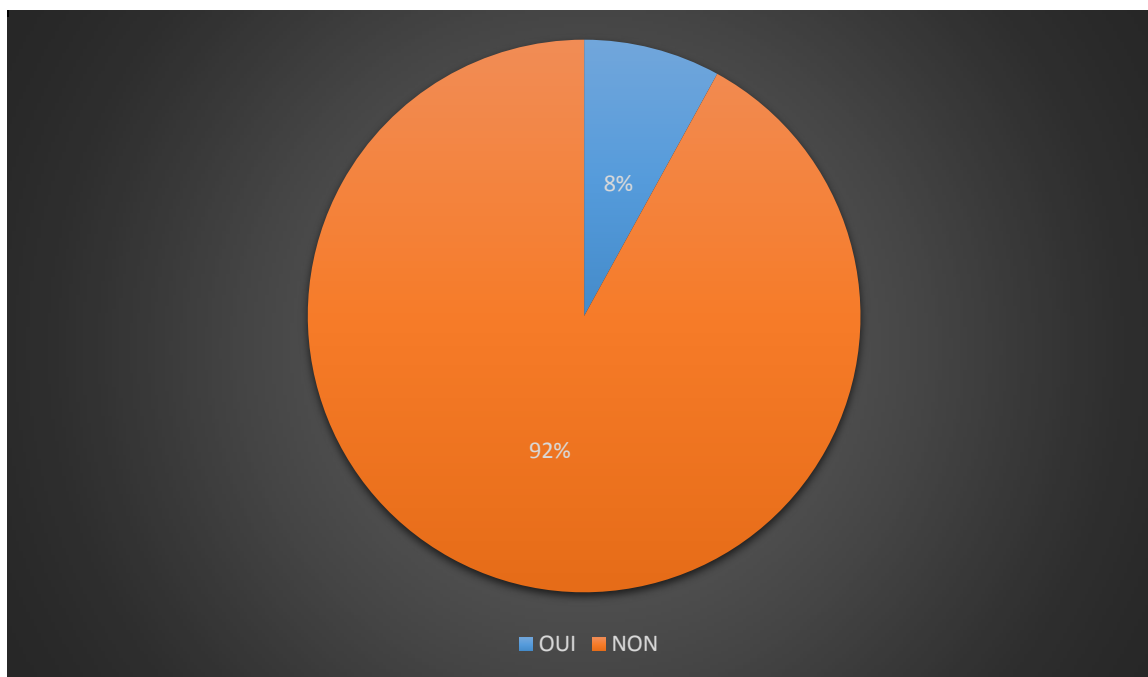
Graphes 1: Résultats obtenus sur la qualité des services du Centre en matière de suivi.



Source : Données de l'étude, 2015

Il ressort de ce graphe que les dix-douzièmes (10/12) des OSC enquêtées (soit un taux de 83%) trouvent **Peu Satisfaisant** la qualité des services du Centre en matière de suivi des projets et programmes. Ainsi l'idée de comprendre l'aspect de ce résultat pousse à aller plus dans les détails sur les services en matière de suivi des projets et programmes à travers les résultats présentés dans les graphes ci-dessous :

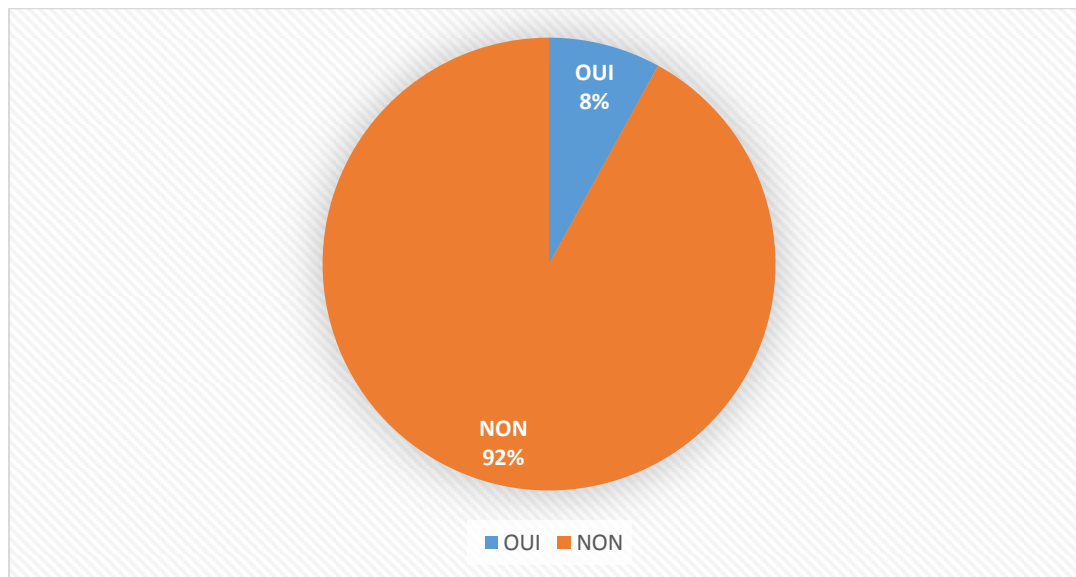
Graphe 2 : Résultats obtenus par rapport aux visites régulières des agents du CPSC pour vérifier et valider les progrès réalisés au cours des activités menées.



Source : Donnée de l'étude, 2015

Les résultats de ce graphe présentent que la visite régulière des agents du Centre pour vérifier et valider les progrès réalisés au cours des activités n'est pas constatée ou remarquée par les OSC (soit un taux de 92%).

Graphe 3 : Résultats obtenus par rapport aux rapports de visites de terrain.



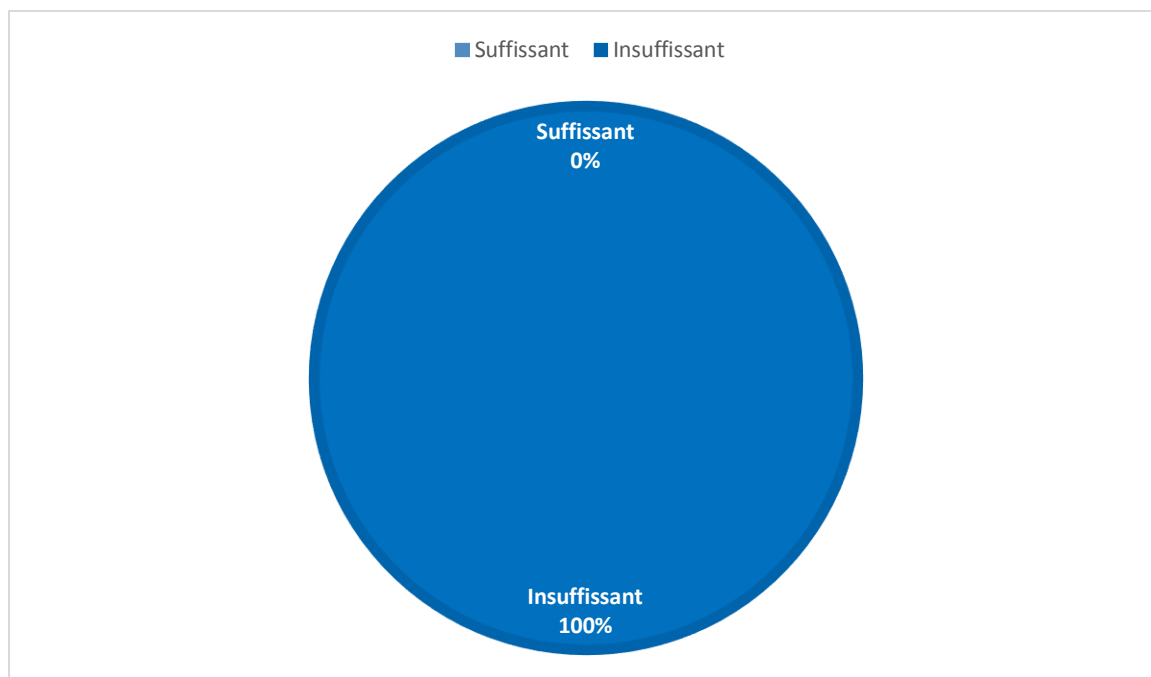
Source : Donnée de l'étude, 2015

De ces résultats, il ressort que les rapports de visite de terrain ne sont pas reçus par les OSC dans les brefs délais au plus tard une semaine après le retour de visite de terrain des agents du Centre.

Graphe 4 : Résultats obtenus sur le nombre de personnel disponible au département chargé de suivi-évaluation

Réalisé et présenté par Abraham DOUDENOU & Renelde Dillon AZON

Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC



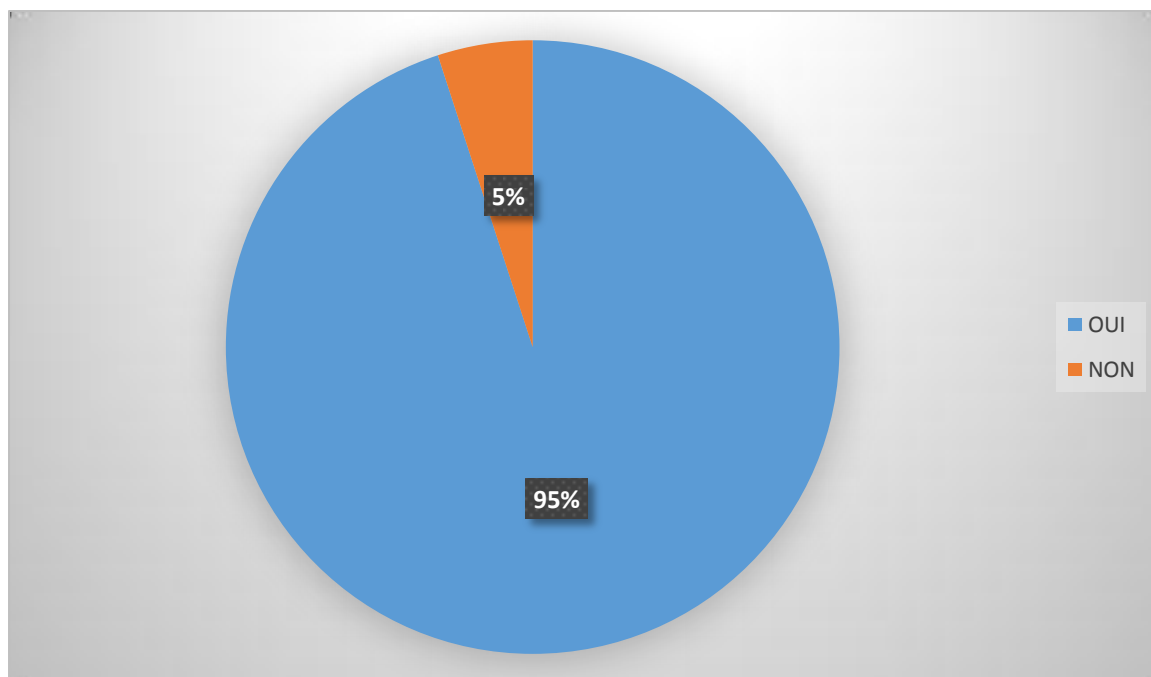
Source : Donnée de l'enquête, 2015

Il ressort de ce graphe que le personnel disponible au département Chargé de l'Analyse Prospective et Statistique (**DAPS**) est **insuffisant** pour concevoir, planifier, commander et contrôler toutes les tâches de recherches, de planification des statistiques et du suivi-évaluation. On constate alors une lenteur dans l'exécution des tâches.

L'analyse des différents graphes montre que le CPSC ne dispose pas d'un personnel suffisant au DAPS pour la mise en place du suivi-évaluation des projets et programmes. Cette insuffisance de personnel s'accompagne aussi d'un manque de ressource financière, ce qui empêche de faire des rapports de visite de terrain dans les brefs délais après les visites, ni la vérification et la validation des progrès réalisés au cours des activités.

Face à ces difficultés il est question de connaître l'existence d'une solution permettant de corriger ces faiblesses.

Grappe 5 : Résultats obtenus par rapport à l'importance de l'approche Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en matière de suivi-évaluation.



Source : Donnée de l'enquête, 2015

D'après l'analyse du graphe, 95% des personnes enquêtées ont jugés nécessaire le recours à la méthode de Gestion Axée sur les Résultats pour l'amélioration du système de suivi des projets et programmes du CPSC et les 5% représentent le taux des personnes n'ayant pas connaissances de l'approche Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

2. Limites des données

Le stage n'a pas été vite débuté au CPSC par conséquent le temps n'était pas suffisant pour l'étude. Il convient de souligner également que l'étude aurait pu tenir compte des plusieurs OSC et en apporté une solution globale au suivi-évaluation. Nous avons donc identifié les OSC opérant à Cotonou et ayant bénéficié récemment des services du centre.

Section 2 : Vérification des hypothèses et proposition des approches de solution

1-Vérification des hypothèses

Cette partie est consacrée à la vérification des hypothèses après l'analyse des résultats faites précédemment.

- ✓ **Vérification de l'hypothèse 1** : l'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi retardent la mise en place efficace du suivi des projets et programmes du CPSC

Après analyse des résultats, un taux de 92% des OSC ne reçoivent pas les visites régulières des agents du centre pour vérifier et valider les progrès réalisés, ni les rapports de visites sur le terrain. Et 100% des individus questionnés trouvent insuffisant le nombre personnel disponible au DAPS et 83% trouvent peu efficace la qualité des services du Centre en matière de suivi.

Toutes ces faiblesses ont pour effet la lenteur dans la réalisation des activités, l'indisponibilité des informations collectées sur le terrain dans un bref délai pour la vérification et la validation des progrès, l'invisibilité du Centre auprès des OSC, cela empêche la réalisation de l'étude d'effet qui consiste à vérifier les changements observés au niveau des bénéficiaires après la réalisation des projets.

En tenant Compte de notre seuil de vérification et des informations précédente, le suivi efficace des projets et programmes du CPSC rencontre quelques obstacles dans sa mise en place, donc l'hypothèse selon laquelle « **l'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi retardent la mise en place efficace du suivi des projets et programmes du CPSC** » est vérifiée

- ✓ **Vérification de l'hypothèse 2** : Le recours à la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes du CPSC.

Après exploitation des résultats obtenus sur le recours à l'approche de Gestion Axée sur les Résultats, toutes les personnes questionnées approuvent l'idée de faire recours à l'approche de Gestion Axée sur les Résultats pour l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC (soit un taux de 99%). Ainsi est vérifié l'hypothèse selon laquelle « Le recours à la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes du CPSC ».

2-Proposition d'approches de solution

Dans cette partie est présentée les approches de solutions ou conditions à suivre pour une meilleure amélioration du suivi des projets et programmes du CPSC. A l'issue de l'étude beaucoup de dysfonctionnements ont été relevés dans la mise en place actuelle de suivi des projets et programmes du CPSC. Pour faire face à une telle

situation et corriger les faiblesses constatées, il est nécessaire d'envisager des solutions telles que :

- ✓ Assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution projets et des programmes (intrants, activités, extrants) pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre ;
- ✓ Mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes à travers un manuel de procédure ;
- ✓ Vérifier toutes les fiches de collecte de données livrées par les agents de collectes ;
- ✓ Vérifier un échantillon de fiches au niveau de la source. La meilleure façon sera de programmer des visites conjointes de terrain avec les agents de collecte pour contrôler un échantillon de leur fiche de collecte de donnée avec les bénéficiaires des activités ;
- ✓ Doter le DAPS d'un personnel en nombre suffisant et de profil adéquat ;

Le diagnostic établi a révélé que le DAPS chargé de concevoir, de planifier, de commander, de coordonner et de contrôler toutes les tâches de recherches, de planification des statistiques et du suivi-évaluation afin de garantir une gestion prospective et performante du Centre est animé par un (1) agent, ce personnel paraît très insuffisant au regard de la masse de travail que nécessite le suivi des activités du CPSC. De ce fait, pour améliorer la performance du Centre il faudra procéder au recrutement d'un personnel complémentaire sur la base d'un contrat de performance, former de façon continue le personnel existant et veiller à la stabilité des cadres du département.

- ✓ Renforcer la capacité professionnelle du personnel à travers les formations spécifiques (**GAR**) et des voyages d'études pour le renforcement des capacités en suivi-évaluation ;

Ces suggestions permettront tant au département APS qu'aux coordonnateurs de projets/programmes, fournisseurs d'information d'améliorer le système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC.

CONCLUSION

L'amélioration du suivi des projets et programmes du CPSC renforcera la mise en place efficace des projets et programmes à l'endroit des organisations de la société civile (OSC) dans leur action de lutte contre la pauvreté. Dans le directif de cet objectif (améliorer le suivi des projets et programme du CPSC), la recherche documentaire et les entretiens directs ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du suivi et de cerner les points sensibles. Ainsi pour une bonne méthodologie, une enquête sur un échantillon de 20 personnes a été réalisée afin de valider les hypothèses émises.

L'analyse des résultats de l'enquête montre que les OSC ne sont pas totalement satisfait des services du Centre en matière de suivi, et ne reçoivent pas des rapports de visite de terrains afin de vérifier l'entendu des progrès réalisés. L'insuffisance de personnel au DAPS est aussi un frein pour un bon suivi dont souffre le Centre. Ces résultats d'enquête ont permis de prendre comme référence l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour l'amélioration du système de suivi-évaluation du CPSC. Entre autre, il est remarqué aussi le manque de ressource financière et un manque de coordination entre les départements du Centre.

Afin de remonter les faiblesses du centre et d'y trouver des solutions, des approches de solutions ont été proposées ; comme mettre en place un mécanisme de suivi-évaluation des projets et programmes à travers un manuel de procédure, assurer un suivi régulier et rapprocher de l'exécution des projets et programmes (intrants, activités, extrants) pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans la mise en œuvre et de doter le DAPS d'un personnel suffisant.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES GENERAUX

BUTTRICK R. (2004), « *Guide exhaustif du management de Projet* », 3^{ème} édition, source d'or, Paris

HOUGRON T. « *la conduite de Projets* », page 221

MULLER Jean-Louis G. « *de la gestion de projet au management de projet* », page 226

OUVRAGES SPECIFIQUES

CORAF/WECAR, (2009), « *manuel de suivi-évaluation* »

FIDA, (2007), « *Guide pratique de suivi-évaluation et du Projet* », page 06

FISRCRCR, (2011), « *Guide pour le suivi-évaluation* », suisse

GAR, (2009), « *Cadre générique de suivi-évaluation pour une gestion axée sur les Résultats* », Sénégal

MEF, (2010), « *Efficacité de la gestion des projets et programmes et leur impact sur le développement* »

OIF, (2006), « *Manuel de la gestion axée sur les résultats* », France

PNUD, (2002), « *Guide du suivi et de l'évaluation axée sur les Résultats* », USA

PNUD, (2009), « *Guide de la planification du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement* », USA

PROMISSAM-II, (2009), « *Formation en suivi/évaluation des plans de sécurité alimentaire* », Mali

MEMOIRES

ABOUDOULAYE GAMBO Hassane, (2013), « *Amélioration du système de suivi-évaluation dans un projet Telecom : Cas du Projet CIO 2013 d'Atlantique Telecom SA au Niger* », Mémoire de Master CESAG

BELLO A.I. Rafath-Laï, (2013), « *Appropriation du système unique du VIH par les Organisations de la société civile : Diagnostic et prospective* », Mémoire de Master ENAM

FINGBE Hervé, (2013), « *Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrit au portefeuille du MICPME* », Mémoire de Master ENAM

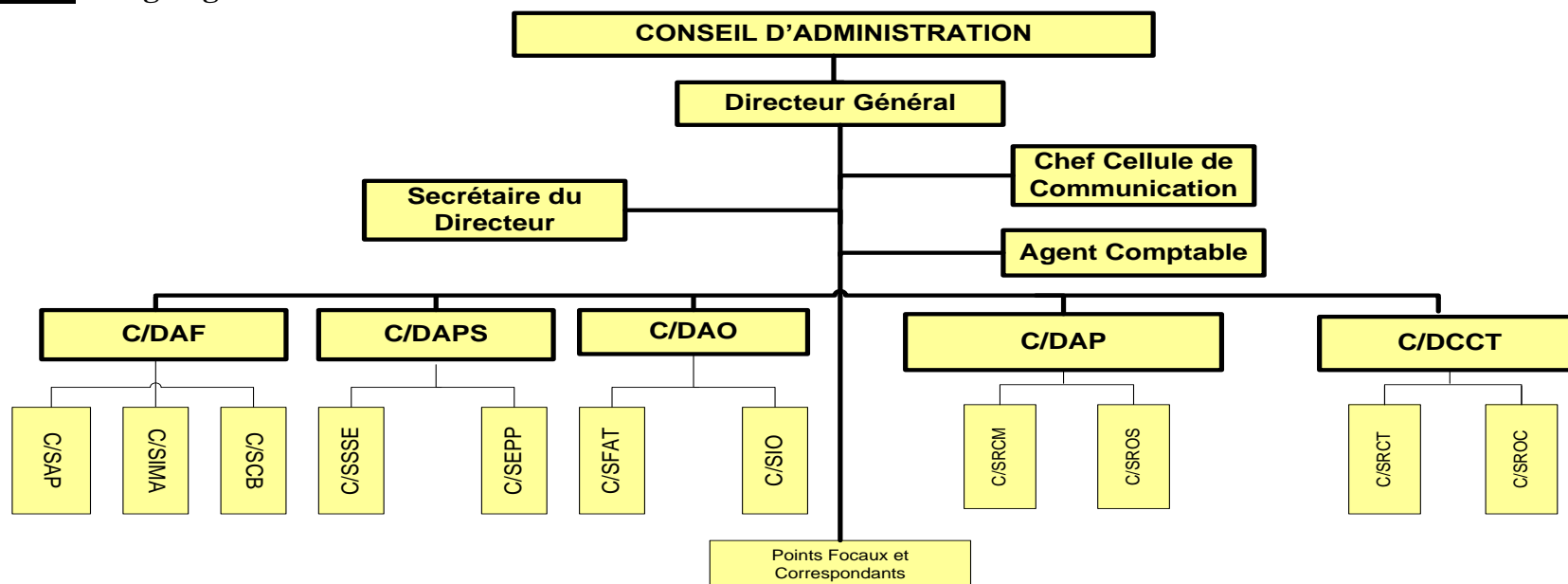
GBEGNITO G. A. Véronique, (2013), « *Contribution à l'amélioration du système de suivi des projets et programmes du Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique* » Mémoire de Master ENAM

OROU Séibou, (2013), « *Contribution au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la marie de GJOUGOU* », Mémoire de Master ENAM

MONTCHO H. Bamikolé, (2013), « *Problématique de suivi-évaluation des projets/programmes de développement dans la commune de Sakété* », Mémoire de Master ENAM

ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme du CPSC



- C/DAF: Chef du Département des affaires Administratives et Financières
- C/DAPS: Chef du Département chargé de l'Analyse Prospective et de la Statistique
- C/DAO: Chef du Département Chargé des Associations et ONGs
- C/DAP: Chef du Département chargé des Associations Professionnelles
- C/DCCT: Chef du Département chargé des Organisations Confessionnelles et Chefferies Traditionnelles
- C/SAP: Chef Service Administratif et du Personnel
- C/SIMA: Chef Service des Infrastructures, du Matériel et de l'Approvisionnement
- C/SCB: Chef Service de la Comptabilité et du Budget
- C/SSSE: Chef Service des Statistiques et du Suivi-Evaluation
- C/SEPP: Chef Service des Etudes, des Projets et de la Prospective
- C/SFAT: Chef Service Formation et Assistance Technique
- C/SIO: Chef Service Information et Opportunité
- C/SRCM: Chef Service Chargé des Relations avec les Corps de Métier
- C/SROS: Chef Service chargé des Relations avec les Organisations Syndicales
- C/SRCT: Chef Service chargé des Relations avec les Chefferies Traditionnelles
- C/SROC: Chef Service Chargé des Relations avec les Organisations Confessionnelles.

Annexes 3 : Listes des Projets 2012-2014

N°	TITRE DU PROJET
N° 1	Renforcement des capacités Techniques et Organisationnelles des OSC
N° 2	Organisation des Journées nationales des OSC
N° 3	L'accord de subvention aux Lauréats JOSCS 2012
N° 4	Organisation des ateliers régionaux de renforcement des capacités des ONG et Association de développement
N° 5	Réalisation d'un documentaire sur les cours royales du Bénin
N° 6	Organisation d'une plateforme d'expression des OSC
N° 7	L'Édition du répertoire des OSC
N° 8	Accès des OSC Professionnelles aux financements extérieurs

Annexe 4 : Questionnaire destiné au personnel du CPSC

Bonjour/Bonsoir

Nous sommes (...Abraham...et...Dillon...) des stagiaires en fin de formation du cycle I à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) en option d'Analyse de Projets (AP). Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation, nous sommes en stage au Département chargé de l'Analyse Prospective et de la Statistique (DAPS) du Centre de Promotion de la Société Civile (CPSC) et l'étude porte sur l' « **Amélioration du système de suivi des projets et programmes du CPSC** ». C'est dans ce cadre qu'une enquête est réalisée pour cerner les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation mise en place par le CPSC et de cerner les difficultés afin d'envisager des interventions pour son amélioration.

Confidentialité

Les informations individuelles collectées dans le cadre de cette enquête seront couvertes par le secret statistique. Les résultats obtenus ne peuvent être publiés que sous forme anonyme. Ce sera un honneur pour nous de nous entretenir avec vous durant quelques minutes si vous l'acceptez.

Date : Heure du début :

N°1- IDENTIFICATION

Q1-01 STRUCTURE :

Q2-02 FORMATION :

Q3-03 FONCTION/POSTE :

I. Que pensez-vous du système de suivi des projets et programmes du CPSC ?

1= Efficace

2= Peu efficace

Donnez-en les raisons :

II. Que pensez-vous du personnel disponible au Département chargé de l'analyse prospective et de la statistique (DAPS) ?

1= Suffisant

2= Insuffisant

III. Ce nombre de personnel correspond-t-il à celui nécessaire à la mise en place d'un système de suivi évaluation ?

1= OUI

0= NON

Si NON quelles sont les conséquences sur la mise en place du système de suivi ?

IV. Le CPSC dispose-t-il d'une unité de traitement des données collectées ?

1= OUI

0= NON

Si NON quel sont les conséquences sur la qualité et la disponibilité des données dans un meilleur délai

V. Avez-vous bénéficié d'une formation sur la gestion des projets /programmes au cour de ces trois (03) dernières années ?

1= OUI

0= NON

Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC

Si OUI, précisez la formation :

➤ Planification

➤ Gestion axée sur les résultats (GAR)

➤ Utilisation des outils de suivi

➤ Collecte et centralisation des données

➤ Autres

VI. Le suivi du processus axé sur les résultats consiste à savoir en quoi les effets engendrés par l'emploi des contributions correspondent aux résultats escomptés. L'exécutez-vous ?

1= OUI

0= NON

VII. Le suivi d'impact est concentré sur les sens de réalisation d'un but globale et sur les changements intervenir dans la vie de la population cible. L'exécutez-vous ?

1= OUI

0= NON

VIII. Avez-vous connaissance de l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ?

1= OUI

0= NON

Si oui, peut-elle contribuer à l'amélioration du système de suivi des projets du CPSC ?

1= OUI

0= NON

IX. Quels sont vos suggestions pour l'amélioration du système de suivi du CPSC ?



Merci pour la disponibilité !

Fin du Questionnaire.

Annexe 5 : Questionnaire destiné aux OSC

Bonjour/Bonsoir

Nous sommes (...Abraham...et...Dillon...) des stagiaires en fin de formation du cycle I à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) en option d'Analyse de Projets (AP). Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation, nous sommes en stage au Département chargé de l'Analyse Prospective et de la Statistique (DAPS) du Centre de Promotion de la Société Civile (CPSC) et l'étude porte sur l' « **Amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC** ». C'est dans ce cadre qu'une enquête est réalisée pour cerner les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation mise en place par le CPSC et de cerner les difficultés afin d'envisager des interventions pour son amélioration.

Confidentialité

Les informations individuelles collectées dans le cadre de cette enquête seront couvertes par le secret statistique. Les résultats obtenus ne peuvent être publiés que sous forme anonyme. Ce sera un honneur pour nous de nous entretenir avec vous durant quelques minutes si vous l'acceptez.

Date : Heure du début :

N°1- IDENTIFICATION

Q1-01 STRUCTURE :

Q2-02 FORMATION :

Q3-03 FONCTION/POSTE :

I- Comment appréciez-vous la qualité des services du Centre en matière de suivi des projets et programmes auprès de votre Association ?

1= Satisfaisants

2= Peu satisfaisants

II- Recevez-vous des visites régulières des agents du CPSC pour vérifier et valider les progrès réalisés au cours des activités ?

1= OUI

0= NON

III- Recevez-vous de rapport de visites sur le terrain une semaine au plus tard après le retour de visite ?

1= OUI

0= NON

IV- Le suivi d'effet consiste à savoir en quoi les effets engendrés par l'emploi des ressources correspondant aux résultats escomptés. Bénéficiez-vous de la visite des acteurs du Centre pour vérifier l'effet des activités menées ?

1= OUI

0= NON

V- Avez-vous connaissance de l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ?

1= OUI

0= NON

Si oui, peut-elle contribuer à l'amélioration du système de suivi des projets du CPSC ?

Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du CPSC

1= OUI

0= NON

VI- Quels sont vos suggestions pour l'amélioration du système de suivi du CPSC ?



Merci pour la disponibilité !

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	ii
DEDICACE 1	iii
DEDICACE 2	iv
REMERCIEMENTS	v
SOMMAIRE	vi
SIGLES ET ACRONYMES	vii
LISTE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES GRAPHES	ix
RESUME	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE	4
Section 1 : Cadre Institutionnel	5
1- Organisation du CPSC.....	5
2- Missions et tâches.....	6
Section 2 : Déroulement du stage	9
1- Présentation du Département chargé d'Analyse Prospective et de la Statistique (DAPS).....	10
2- Les sous-services du DAPS.....	10
CHAPITRE II :CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	14
Section 1 : Cadre théorique	15
1- Problématique.....	15
2- Objectifs et hypothèses de recherche.....	17
3- Revue de littérature.....	18
Section 2 : Méthodologie de la recherche	21
Paragraphe 1 : La méthode théorique.....	22
Paragraphe 2 : La méthode empirique.....	23
1- Population ciblé et échantillon.....	23
2- Données collectées.....	23
3- Technique de validation des hypothèses.....	25

CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE	27
Section 1 : Présentation, analyse des résultats et limites des données	28
I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	28
II- Limites des données.....	32
Section 2 : Vérification des hypothèses et proposition des approches de solution	32
I- Vérification des hypothèses	33
II- Proposition d'approches de solution	33
CONCLUSION	35
BIBLIOGRAPHIE	37
OUVRAGE GENERAUX.....	37
OUVRAGES SPECIFIQUES.....	37
MEMOIRES	37
ANNEXE	39
Annexe 1 : Organigramme du CPSC	40
Annexes 2 : Structure du Plan de Travail Annuel (PTA)	41
Annexes 3 : Listes des Projets 2012-2014	42
Annexe 4 : Questionnaire destiné au personnel du CPSC	43
Annexe 5 : Questionnaire destiné aux OSC	46
Table des matières	49