

REPUBLIQUE DU BENIN



Ministère d'Etat chargé de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université d'Abomey-Calavi

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de
LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUES

Option : ECONOMIE

Spécialité : ANALYSE DE PROJETS

THEME :

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-
évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP :
cas des projets inscrits au PIP

Réalisé et présenté Par :

AMOUSSOU L.D. Jules

&

KPATIN N. Guy

TUTEUR DE STAGE

M. Sabirou ALIOU
Ingénieur en Statistique- Planification

DIRECTEUR DE MEMOIRE

Dr Jean ADANGUIDI
Enseignant à la FASEG

2014-2015

AVERTISSEMENT

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

CERTIFICATION

Je soussigné, **Dr. Jean ADANGUIDI**, enseignant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi (FASEG), certifie que ce mémoire a été réalisé sous ma supervision par les étudiants **Jules Landry Dénakpo AMOUSSOU** et **Guy Nounagnon KPATIN** à la **DPP/MDAEP** en vue de l'obtention du Diplôme de licence professionnelle en sciences économiques.

Le superviseur

Dr. Jean ADANGUIDI

DEDICACES

✚ A mon père et à ma mère.

✚ A tous frères et Amis.

Je dédie ce mémoire.

AMOUSSOU L.D. Jules

Je dédie ce mémoire à :

✚ Mon père KPATIN Kolomon ;

✚ Ma mère HOUNTON Kpèdétin ;

✚ Mes frères et mes Amis

KPATIN N. Guy

REMERCIEMENTS

Le présent travail est le fruit résultant de l'effort conjugué et de la franche collaboration de plusieurs personnes envers qui nous tenons à témoigner toute notre sincère gratitude. Nous tenons particulièrement à remercier :

- Le **Docteur Jean ADANGUIDI**, qui malgré ses multiples occupations s'est rendu disponible pour superviser cette recherche. Qu'il retrouve ici nos sincères reconnaissances.
- Monsieur **Dénis MOUZOUN**, assistant du **Docteur ADANGUIDI** pour ses multiples apports et ses divers conseils.
- Monsieur **Oscar METEHOUE**, Directeur de la Programmation et de la Prospective du MDAEP, pour son accueil et ses conseils.
- Monsieur **KPATINDE Gérard**, Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective, qui depuis le début de notre stage jusqu'à sa fin et malgré ses nombreuses occupations, n'a cessé de nous faire parvenir, des suggestions, et des remarques, non seulement sur la rédaction du mémoire mais aussi sur de nombreux autres plans. Qu'il retrouve ici nos sincères remerciements.
- Monsieur **YEDO Gérard**, Ancien chef Cellule Suivi-Evaluation de la DPP du MDAEP, pour ses nombreux apports.
- Monsieur **ALIOU Sabirou**, qui depuis le choix du thème jusqu'à la rédaction du mémoire, n'a cessé de nous faire parvenir des documents, des suggestions, et des remarques malgré ses nombreuses occupations. Qu'il reçoive ici l'expression de nos profondes gratitude.
- Tous les autres cadres de la DPP/MDAEP, notamment Monsieur **Eric DAGBENONMAKIN**, Madame **KOUHO Justine**, Madame **GUEDOU Chimène**, Mesdames les secrétaires de la DPP principalement **Madame SINGBO Sébastienne**, qui n'ont pas marchandé leurs franches collaborations et leurs disponibilités avec nous tout au long de ce travail.

Jules L.D. AMOUSSOU & Guy N. KPATIN

RESUME

Les projets de développement socio-économique connaissent de plus en plus de faible performance. Leurs réussites dépendent de plus en plus de la capacité des systèmes de suivi-évaluation qui leur sont intégrés, à atteindre leurs résultats. La mauvaise performance de ces systèmes de suivi-évaluation constitue ainsi un problème et de nombreux facteurs de succès ou d'échec de ces systèmes sont indexés dont ceux de la circulation de l'information au sein du système et de la compétence des coordonnateurs de projets. De ce fait, l'efficacité des systèmes de suivi-évaluation, dépend non seulement d'une bonne circulation de l'information mais aussi des compétences interculturelles des coordonnateurs de projets c'est-à-dire leurs qualités personnelles dont la capacité en communication, en gestion de conflits et en négociation. Forte de ce constat, cette recherche se propose d'étudier les causes d'une circulation limitée de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation dans un premier temps, puis la relation entre la compétence des coordonnateurs de projets et la performance des systèmes de suivi-évaluation dans un second temps. Par l'entremise d'un questionnaire, des données ont été recueillies pour fin d'analyse. Les résultats obtenus ont permis d'établir, grâce à des tests de comparaison, que la circulation limitée de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation, est due plus à l'absence de modernisation des systèmes de gestion de l'information qu'à une mauvaise organisation des ressources humaines et qu'il existe une relation positive entre les compétences en communication, en gestion de conflits et en négociation des coordonnateurs de projets et la performance des systèmes de suivi-évaluation.

Mots clés: Système de suivi-évaluation, Performance, Circulation d'information, Système d'information, Compétence des coordonnateurs de projets.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	2
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	2
SECTION 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE...11	
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	22
SECTION 1 : RESULTATS, DISCUSSION et VALIDATIONS des HYPOTHESES.....	22
SECTION 2 : SUGGESTIONS.....	32
CONCLUSION GENERALE.....	34
BIBLIOGRAPHIE.....	36
ANNEXES.....	39
TABLE DES MATIERES.....	48

LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International

BM : Banque Mondiale

CAD: Comité d'Aide au Développement

CDMT : Cadre des Dépenses à Moyen Terme

CPI : Centre de Promotion des Investissements

CSEPP : Cellule de Suivi Evaluation des Programmes et Projets

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

DGSPP : Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes

DGPD : Direction Générale des Politiques de Développement

DIP: Direction de l'Informatique et de Pré-Archivage

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DRFR : Direction des Ressources Financières et du Matériel

DRH : Direction des Ressources Humaines

FASEG: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

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

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

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OCS : Observatoire du Changement Social

ODD : Objectifs de Développement Durable

ONG : Organisation Non gouvernementale

PF : Points Focaux

PMBOK: Project Management Body or Knowledge

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

PNDCC : Projet National d'appui au Développement Conduit par les Communautés

PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement

PTA: Plan de Travail Annuel

PIP : Programme d'Investissement Public

PVD : Pays en Voie de Développement

SC : Service de la Coopération

SEP : Service des Etudes et de le Prospective

SIG : Système Intégré de Gestion

SGSI : Service de la gestion du système d'Information

SSE : Système de Suivi-Evaluation

UAC : Université d'Abomey- Calavi

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation graphique relative au système d'information.....	24
Figure 2 : Représentation graphique relative à l'organisation des ressources humaines.....	25
Figure 3 : Graphique des résultats de l'enquête lié aux compétences des coordonnateurs de projets et programmes	27

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Présentation de l'échantillon étudiée	14
Tableau 2 : Dépouillement des résultats de l'enquête lié à la transmission de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation	23
Tableau 3 : Effet de la circulation limitée de l'information sur le SSE.....	23
Tableau 4 : Résultats liés l'absence de modernisation des systèmes d'informations	24
Tableau 5 : Etat des ressources humaines et leurs impacts sur les SSE.....	25
Tableau 6 : Dépouillement des résultats de l'enquête lié aux compétences des coordonnateurs de projets et programmes.....	26
Tableau 7 : Validation de l'hypothèse concernant la circulation de l'information au sein des SSE.....	29
Tableau 8 : Validation de l'hypothèse concernant les compétences des coordonnateurs de projets	31

LISTE DES ANNEXES

<u>Annexe 1</u> : QUESTIONNAIRE.....	40
<u>Annexe 2</u> : Organigramme de la DPP/MDAEP	45
<u>Annexe 3</u> : Mode de présentation des résultats de l'hypothèse1 lié à la transmission limitée de l'information.....	46
<u>Annexe 4</u> : Mode de présentation des résultats de l'hypothèse 2 lié aux attributs des gestionnaires de projets.....	47

INTRODUCTION GENERALE

Le gouvernement du Bénin s'est engagé à mettre en œuvre depuis plusieurs années des stratégies visant à créer un environnement favorable à la reprise de la croissance économique et à la réduction de la pauvreté. A cet effet, plusieurs projets ont été mis en place avec l'appui des partenaires au développement notamment le PNUD, BM, FMI. Afin de mesurer l'impact réel de ces différents projets sur la croissance de l'économie, ces partenaires, tant multilatéraux que bilatéraux insistent que leurs programmes et projets de développement soient désormais justifiés par des résultats concrets en termes de renforcement réel des capacités et d'amélioration des conditions d'existence des populations. Cette nouvelle philosophie de la coopération centrée sur les résultats implique au niveau du gouvernement des mécanismes efficaces de suivi et évaluation capables de fournir des preuves tangibles des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs de développement. Les acteurs de suivi-évaluation des projets ont donc un grand rôle à jouer surtout en ce qui concerne l'amélioration des résultats ceci à travers la performance des systèmes de suivi-évaluation.

Il s'agit dans cette recherche d'analyser les systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes au Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la prospective (MDAEP) et de formuler des recommandations subséquentes afin de mettre à la disposition des acteurs intervenant dans la réalisation des projets et programmes de développement des outils leurs permettant d'améliorer la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets.

Cette recherche se focalise sur la «**Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP**».

La présente recherche est structurée en deux chapitres. Le premier chapitre est consacré au cadre théorique, méthodologique et institutionnel de l'étude. Le deuxième chapitre aborde l'analyse empirique ainsi que les résultats, les discussions et les suggestions.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Section 1 : Cadre théorique de l'étude

Cette section présente la problématique, les objectifs, les hypothèses et la revue de la littérature de cette recherche.

Paragraphe 1 : Problématique

Le développement socio-économique constitue un impératif stratégique des politiques publiques au niveau des Pays en Voie de Développement (PVD) comme le Bénin. La mise en œuvre de ces dernières, a pour objectif, entre autre, de contribuer à la réduction de la pauvreté et de la précarité et d'atténuer les disparités inter et intra-régionales. En effet, les objectifs de la plupart des politiques publiques dans les pays en voie de développement visent l'amélioration des conditions de vie des populations, l'éradication de la vulnérabilité et de la pauvreté (AGRIDAPE | volume 30 n°2 | Juin 2014). En d'autres termes, la mise en œuvre de ces politiques passe par l'exécution des programmes et projets qui sont conçus généralement pour pouvoir garantir un développement durable car toute croissance économique et toute amélioration du niveau de vie des populations pauvres ne peuvent avoir lieu sans qu'il y ait une politique fiable de développement durable. Cette situation ne peut pas se réaliser sans une politique publique ayant pour objectif général une création durable de bien-être social soutenu.

C'est donc pour cela, et pour s'inscrire dans la droite ligne du respect des orientations stratégique de développement et de la stratégie de croissance pour la réduction de la pauvreté, que le Ministère du Développement de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) Béninois, pour accomplir sa mission avec la nécessité de rendre concrètes, sur le terrain, toutes les réflexions et actions menées dans le sens de l'amélioration des conditions de vie des populations ; s'inscrit dans l'orientation des politiques de développement et de la promotion des investissements à travers des programmes et projets de développement socio-économique contenu dans son Programme d'Investissement Public (PIP). Par ailleurs, la réalisation de ces programmes et projets passe par une bonne identification et une bonne formulation des projets de développement, notamment ceux qui ont pour objectifs l'amélioration des conditions de vie de la population pauvre, la préservation des ressources naturelles et l'accroissement de la productivité. Pour cela, et comme la déclinaison des politiques publiques en opérations de développement à une échelle social

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

exige le recours au suivi pour assurer une bonne gouvernance, ces projets inscrits au PIP du MDAEP nécessite l'élaboration des systèmes de Suivi- Evaluation interne au ministère afin de mieux pouvoir piloter les actions entreprises et de voir leurs effets et impacts aussi bien sur la population que sur les ressources disponible.

La mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation consiste à rassembler et à gérer l'information. Il s'agit en effet, d'un ensemble de processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet ou programme. Le suivi-évaluation consiste donc en une combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet ou programme. Il apparait clairement qu'un bon suivi-évaluation constitue un facteur déterminant dans la réalisation de la performance des projets et programme de développement. C'est un outil essentiel et obligatoire dans l'exécution des projets et programme de développement.

Ainsi, conscient des effets de développement durable que pourrait engendrer les projets et programmes du MDAEP ,conscient du rôle du système de suivi-évaluation dans la vie d'un projet ou d'un programme, des effets positifs de sa réussite sur les projets de développement socio-économique, il importe de savoir, quels facteurs clés déterminent la bonne réalisation des systèmes de suivi-évaluation ? Autrement, comment améliorer la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement du MDAEP.

Pour répondre à cette question, l'étude s'est posé les questions de recherches suivantes :

-qu'est ce qui explique une circulation ou transmission limitée de l'information au sein d'un système de suivi-évaluation ?

-quelle est la contribution des coordonnateurs de projets et programmes à l'amélioration de la performance des SSE au MDAEP ?

C'est donc dans le but d'apporter des réponses appropriées à ces interrogations que cette étude porte sur le thème : **Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP.**

Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude

Cette étude permettra à tous les acteurs du système de suivi-évaluation du MDAEP ; de mieux appréhender leur rôle dans le processus de suivi-évaluation qui permet de savoir, au cours de la réalisation d'une action où en est l'exécution ; de mettre en œuvre les moyens permettant d'accorder une place de haut niveau à la transmission de l'information, d'intégrer et d'optimiser les systèmes d'information au sein des systèmes de suivi-évaluation (SSE). Aussi elle permettra d'indexer de nombreux facteurs de réussite des projets ou programmes de développement, dont principalement celui de la compétence des coordonnateurs de projet à la performance des systèmes de suivi-évaluation. De ce fait les coordonnateurs de projets pourront développer d'autres compétences autres que les compétences techniques dont ils disposent déjà afin de rendre plus meilleur les objectifs poursuivis dans la réalisation des projets et programmes de développement. Les décideurs administratifs du MDAEP pourront à cet effet, bénéficier de beaucoup plus d'aides auprès des partenaires pour la réalisation des projets et programmes inscrits à son PIP et pour l'atteinte des **Objectifs de Développement Durable (ODD)**. Soulignons également que cette étude facilitera une collaboration mutuelle entre les acteurs. Ce qui sans doute pourrait favoriser entre autre le degré de diffusion de l'information.

Paragraphe 3 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature

1. Objectifs

Globalement l'étude vise à analyser les systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes au MDAEP et à formuler des recommandations subséquentes, à travers l'analyse du système d'information interne au suivi-évaluation et celle de la contribution des compétences intellectuelles des coordonnateurs de projets et programmes à la performance du système de suivi-évaluation.

Il s'agit donc spécifiquement, de :

- ✓ Identifier les conditions de limitation de la mauvaise circulation de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation.
- ✓ Déterminer la contribution des coordonnateurs de projets et programmes à l'amélioration performance des SSE.

2. Hypothèses de recherche

Pour atteindre les objectifs de recherche, les hypothèses suivantes sont formulés dans le cadre de cette étude.

H1-La circulation limitée de l'information au sein du système de suivi-évaluation est due :

H₁₁- à l'absence de modernisation des systèmes d'information

H₁₂- à une mauvaise organisation des ressources humaines

H2-La performance des SSE dépend surtout des compétences du coordonnateurs de projet en : communication, gestion de conflit et en négociation.

3. Revue de la littérature

La revue de la littérature permet dans le cadre de toute recherche de s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises sur le sujet ou dans le domaine. Elle est distingué en deux parties ;

Il s'agit de la clarification conceptuelle et d'une revue empirique.

3.1. Clarification conceptuelle

L'une des caractéristiques importantes de toute communication, est le consensus sur le sens des mots ou symboles utilisés. En effet, les lecteurs d'un travail de recherche ont besoin de définitions pour identifier précisément les procédures utilisées dans l'étude. De ce fait, cette étude liée au système de suivi-évaluation des projets et programmes fait intervenir un certain nombre de concept qu'il convient de clarifier. Il s'agit de :

- ✚ Projet ;**
- ✚ Programmes ;**
- ✚ Suivi ;**
- ✚ Evaluation ;**
- ✚ Suivi-évaluation ;**
- ✚ Système de suivi-évaluation.**

✚ Performance du système de suivi-évaluation.

Projet

Cadre opérationnel de mise en œuvre du plan, le Dictionnaire Petit Larousse le définit, dans une approche simpliste comme l'image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre. En d'autres termes, le projet est l'ensemble des activités cohérentes, planifiées dans un enchaînement précis et à court terme avec des ressources bien quantifiées et devant s'exécuter dans un lieu précis en vue de la fourniture d'un produit spécifique à la satisfaction d'un besoin quotidien clairement identifié au préalable. Pour la DDC (Direction du développement et de la coopération Suisse) "Un Projet constitue une entreprise clairement délimitée, lancée par des partenaires poursuivant un but commun ou partageant une même vision. Les compétences, les moyens personnels et financiers de même que le cadre temporel sont réglés dans un contrat.

Programme

Il s'agit d'un ensemble organisé de politiques, de procédures et de projets, d'opérations et de services conçus pour atteindre un même but. Selon la DDC, un Programme peut englober plusieurs projets ou activités d'un secteur ("programme sectoriel") ou encore des sections géographiques ("programme par pays"). Des projets complexes sont également qualifiés de programme."

Suivi

Les définitions relatives au suivi d'interventions de développement sont aussi nombreuses que diversifiées. Selon L'OCDE c'est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués. Pour la Banque mondiale (BM) il s'agit d'un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues.

Evaluation

Le Secrétariat de la Fédération utilise la définition que l'OCDE/CAD a adoptée du terme « évaluation », à savoir « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, 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 ». Les évaluations visent à mettre en évidence les effets de ce qui a été réalisé ; à mener une réflexion sur ces effets et à en estimer la valeur. Les constatations auxquelles elles aboutissent permettent aux gestionnaires, bénéficiaires, partenaires, donateurs et autres parties prenantes du projet/programme de tirer des enseignements et d'améliorer les interventions futures. Il est préférable d'associer le plus possible les principales parties prenantes au processus d'évaluation. Cela inclut le personnel et les volontaires des Sociétés nationales, les membres de la communauté, les autorités locales, les partenaires, les donateurs, etc.

Suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est considéré comme un flux continu d'informations, une courroie de transmission d'informations en rapport avec les objectifs du projet et ses actions, un outil interne d'aide à la prise de décision à mettre à la disposition de chacun des responsables du projet ». Il doit permettre à l'équipe du projet de répondre aux questions suivantes : est-ce que tout se déroule comme prévu (suivi et exécution) et quel changement a-t-il induit dans les zones d'action ?

Le suivi-évaluation doit répondre aux préoccupations suivantes :

- informer à temps les responsables du projet des anomalies ou distorsions survenues au cours de l'exécution des activités du projet et pour des décisions de correction ou de modification à prendre ;
- rendre compte des réalisations des projets à travers ses composantes ;
- apprécier les effets et impacts induits par le projet en rapport avec les réalisations du projet.

Legros (2011) définit le suivi évaluation comme « une analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du programme ». Il peut être considéré comme un passage du statique à un suivi plus actif comme processus continu d'évaluation, de réflexion, d'étude et d'alimentation / création des outils et d'adaptation des méthodes.

Systeme de suivi-évaluation

Le Système de suivi-évaluation représente un ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation de rapports, indiquant les moyens et compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décisions et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

Performance du système de suivi-évaluation

La performance est le niveau de réalisation de l'objectif dans le cadre des SSE. Elle se mesure à base d'indicateurs prédéfinis après contrôle des actions planifiées et réalisées. C'est donc le niveau de réalisation des objectifs sectoriels en fonction des prévisions et des ressources. Dans le lexique d'économie DALLOZ (2004), Albertini J.M. et Ahmed S. définissent la performance comme étant le degré d'accomplissement des objectifs, des buts, des plans ou programmes que s'est donné une organisation. Pour L'ACDI (2005), l'Agence Canadienne pour le Développement International, la performance peut être définie comme le rendement ou le progrès réalisé ou la valeur ajoutée par rapport à l'état initial. Elle est aussi la réduction du non-désirable (exemple : la baisse du taux de chômage). Elle peut représenter la juxtaposition de l'efficacité et de l'efficacité d'une organisation ou d'un programme, apprécier s'il est à la fois efficace dans la mise en œuvre des moyens et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs définis. C'est ainsi que se perçoit la notion de la performance du système de suivi-évaluation comme étant l'efficacité et l'efficacité du système de suivi-évaluation.

3.2. Revue empirique

Cette partie présente le point des connaissances antérieures dans le domaine de notre étude.

3.2.1. Travaux antérieurs sur la contribution de la communication ou de la transmission de l'information dans les projets.

Dans les manuels de gestion, la communication est souvent citée comme un élément important à considérer lorsqu'il s'agit de gérer un changement et, a fortiori, de gérer un projet. Dans le champ du management, une foule d'auteurs, n'hésite pas à déclarer que la communication constitue un facteur clé de succès lorsqu'il s'agit de vivre et de faire vivre à d'autres un événement se situant hors de la routine opérationnelle des organisations tel que les projets (Kotter, 1995, Vandangeon-Derumez, 1998). Les experts s'intéressant à la fois à la transformation des organisations et à la gestion de projet soutiennent pour la plupart qu'un grand nombre de projets échouent par manque ou erreurs de communication et donc de bonne transmission de l'information (Elovitz, 1999, Kerzner, 2000).

Cette idée de désigner les lacunes en communication comme de véritables freins à la réussite d'un projet, qui est commune à beaucoup de chercheurs du domaine, n'est d'ailleurs pas nouvelle. La recherche d'une solution idéale en matière de communication ou de transmission de l'information en situation de projets a en réalité souvent obsédé les spécialistes en gestion de projet et en changement. Mario Bucci et Hédia Hadjaj-Castro développe dans « *Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs* » que malgré les évolutions et les innovations observé dans les systèmes de suivi-évaluation, les dispositifs de suivi sont encore trop souvent présentés de manière très linéaire comme de simples systèmes de collecte et de traitement de l'information dans une chaîne simplifiée d'acteurs (le plus souvent : bénéficiaires, ONG, bailleur). Pour eux, la communication de l'information, les intérêts et les rôles des différents acteurs dans l'ensemble du dispositif sont, en particulier très peu mis en avant, voire peu ou pas questionnés. La communication entre individus et groupes dans une intervention donnée est un système complexe. Les informations qui sont transmises au cours de la communication (comprise au sens large) sont toujours multiples. La transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication. Au cours de cette transmission d'informations disent-ils, plusieurs niveaux de compréhension peuvent exister

et circuler simultanément, il est dès lors important de reconnaître que l'information doit être resituée dans son contexte, celui de l'intervention, celui dans lequel a été faite sa collecte, ainsi que de celui qui la transmet, afin de mieux en appréhender la complexité.

3.2.2. Travaux antérieurs sur la relation entre la compétence des coordonnateurs de projets et la performance du système de suivi-évaluation.

D'entrée de jeu, il est à mentionner que les compétences du coordonnateur de projet revêtent aujourd'hui une importance capitale. Considérées par plusieurs auteurs comme un facteur clé de succès dans les projets de développement, il serait intéressant de procéder ici à l'identification de celles qui sont généralement requises. En se référant au guide PMBOK (2000) nous pouvons identifier 4 compétences majeures qui sont réputées les plus susceptibles d'affecter un projet :

- ✓ L'aptitude à diriger qui se résume à produire de façon régulière les résultats importants attendus par les acteurs : établir des orientations, former une équipe, motiver et inspirer les intervenants du projet.
- ✓ Des habiletés dans la communication aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'équipe.
- ✓ La négociation
- ✓ Et enfin la résolution des problèmes.

Des recherches menées par Pinto et Slevin (1988) indiquent clairement que ces compétences bien que de nature incontrôlables par l'équipe de projet, peuvent être considérées comme un facteur critique de succès des projets.

En accord avec le PMI (2000), il apparaît que les influences socio-économiques et environnementales peuvent engendrer des conséquences importantes pour la réalisation des projets en général et les projets d'aide au développement en particulier. De ce fait une des influences majeures les plus fréquemment mentionnées est l'influence culturelle, la culture étant la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer des membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre (Bollinger & Hofstede, 1992). Des recherches montrent que les gestionnaires/coordonnateurs de projet sont confrontés à des variables socioculturelles, dont l'impact négatif se traduit généralement sur la réalisation du

mandat. Certaines de ces variables sont dévoilées dans plusieurs études sur les valeurs culturelles qui ont mis en évidence quatre dimensions principales de la culture nationale : le degré de collectivisme/ individualisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et la masculinité/ féminité (Hofstede, 1987).

Il apparaît que les gestionnaires ayant une valeur culturelle proche du collectivisme pourront mieux s'adapter et collaborer dans ce type de situation (Kealey, 1990). L'efficacité des gestionnaires œuvrant pour la réussite de projet est assujettie à des contraintes et barrières culturelles bien plus importantes. Cette nécessité de rentrer en contact, de communiquer et de travailler avec des personnes de cultures différentes entraîne souvent un choc culturel. Ce qui représente dans bien des cas un sérieux obstacle. Plusieurs auteurs dont Brown, (2000), s'accordent pour énoncer que le responsable de projet ou le team leader est le dépositaire des savoirs de communication et doit porter la responsabilité entière de la communication durant le projet. Ce manager doit se montrer un «habile communicateur», s'il veut que son projet aboutisse en temps et lieux (Lewis, 1994,) et doit donc savoir convaincre, rassembler et motiver pour réussir.

Section 2 : Cadre méthodologique et institutionnel de l'étude

Paragraphe 1 : Méthodologie de la recherche

Dans le travail de recherche, la méthodologie suivie s'avère importante pour la fiabilité et la crédibilité des résultats. Elle se définit comme l'ensemble des démarches entreprises pour la collecte des données, des informations et leur traitement en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses.

1-Outils de collecte des données

1.1. La recherche documentaire

Cette phase a été capitale dans notre travail. Elle a permis d'étudier les principaux ouvrages et articles scientifiques les plus récents traitant du sujet. Elle a principalement consisté en la collecte de données existantes dans divers centres de documentation et a permis de se référer à quelques articles et autres travaux de recherches fournis par internet. A cet

effet, des ouvrages, des articles, des rapports, des documents administratifs (Rapports de performance du MDAEP) et des mémoires en relation avec le sujet ont été consultés. Cette recherche documentaire a permis d'éclairer le champ d'investigation, de développer la problématique et les questions de recherche, de mieux appréhender le cadre théorique et analytique de l'étude, de mettre au point le dispositif de collecte des informations, de disposer de certaines données utiles dans les analyses et d'avoir des informations de comparaison pour la discussion des résultats.

1.1.L'Approche qualitative

- Entretiens

L'entretien est une interaction essentiellement verbale entre un chercheur et un ou des répondants. Bien qu'il n'existe pas un consensus sur la classification des entretiens, il est généralement retenu l'entretien individuel et celui de groupe.

L'entretien individuel est une situation de face à face entre un investigateur et un sujet. Il en existe trois (03) formes à savoir : l'entretien directif, non directif l'entretien, semi-directif.

Mené à l'aide d'un guide d'entretien c'est-à-dire les listes des thèmes ou des sujets à aborder avec des répondants, l'entretien semi-directif est un type d'entretien le plus utilisé en gestion. Ici, l'ordre de la discussion n'est pas imposé et l'enquêteur aborde les points en tenant compte de l'enchaînement des idées des répondants. Son avantage est qu'il laisse la liberté au répondant de mieux appréhender sa logique.

Dans le cadre de la présente recherche, il est retenu l'entretien semi-directif dans le but de mieux centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes que nous avons définis au préalable dans un guide d'entretien (voir annexe).

- L'enquête.

Une enquête est un ensemble d'investigation décidée par la justice ou par l'administration et visant notamment à éclaircir les circonstances d'un délit ou d'un crime (LAROUSSE). C'est aussi un recueil de témoignages portant notamment sur des questions

politiques et commerciales. Il s'agit également d'une investigation discrète menée par un ou des particuliers. Elle peut être d'ordre administratif ou politique.

Sur le plan administratif, elle est une procédure visant à s'assurer que personne ne sera lésé dans son droit de propriété par la réalisation d'un projet.

Sur plan politique, c'est un ensemble d'investigation par une commission désignée par une assemblée représentative.

Signalons que dans le cadre de notre étude, nos investigations ont pour objectifs, de collecter les données nécessaires secondaires et primaires pour la vérification des différentes hypothèses formulées.

En somme, cette approche qualitative a été une démarche exploratoire permettant de mieux comprendre le système et préparer la phase quantitative de cette recherche.

1.2.L'Approche quantitative

- L'échantillon

Un échantillon est un ensemble d'individus extraits d'une population étudiée de manière à ce qu'il soit représentatif de cette population, au moins pour l'objet de l'étude. Les raisons du choix de l'échantillon tiennent essentiellement de l'effectif de la population mère. Dans le cadre de ce mémoire, le Ministère du Développement de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP) a été choisie comme le cadre de réalisation des enquêtes en raison de :

- ✚ la concentration des acteurs intervenants dans l'exécution des projets et programmes de développement.
- ✚ cadre stratégique de développement qu'il représente pour le gouvernement, le pays et pour les institutions internationales telle que le PNUD.
- ✚ Le temps et les moyens disponibles.

Ainsi, la population mère, est composé de tous les acteurs intervenants dans la mise en œuvre de tous les projets et programmes du ministère, principalement ceux inscrit à son PIP. Il s'agit principalement des :

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

- Membres du comité de pilotage de la réforme budgétaire
- Membres de la cellule de suivi-évaluation du budget-programme
- Coordonnateurs
- Points focaux
- Acteurs de la DPP au MDAEP
- Acteurs du système de suivi-évaluation du MDAEP
- Acteurs des projets et programmes du MDAEP

Pour constituer l'échantillon, trente (35) enquêtés sont identifiés, parmi les acteurs intervenant dans la mise en œuvre des projets et programmes de développement. Le choix des éléments constitutifs est fait de façon aléatoire. La technique utilisée pour constituer l'échantillon des acteurs interrogés est fondée sur un choix raisonné en considérant comme critère le rôle joué par les acteurs surtout dans le suivi-évaluation. La présentation de l'échantillon étudiée est consignée dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°1 : Présentation de l'échantillon étudiée

Acteurs	Enquêtés	Pourcentage (%)	Population
Comité de pilotage	07	20	10
Cellule de suivi-évaluation	04	11,43	08
Coordonnateurs de projets et programmes	04	11,43	04
Points focaux	05	14,28	08
Personnes ressources	15	42,86	20
Total	35	100	50

- Le questionnaire

C'est un support utilisé pour recueillir l'information statistique. Dans le cadre de ce travail, les données sont collectées au moyen d'un questionnaire (voir annexe) adressé aux individus de l'échantillon. Le dit questionnaire se structure autour des questions liées aux hypothèses de recherche de l'étude.

2. Outils de dépouillement et d'analyse des données

2.1. Outils de dépouillement des données

Cette étape consistera à mettre sous forme exploitable les données recueillies auprès de notre échantillon. Ces données seront d'abord dépouillées manuellement dans un tableau statistique à double entrée avant d'être présentées dans un tableau simple où figureront les effectifs et les fréquences relatives. A chaque présentation de données; des graphiques permettront une bonne visibilité des réponses recueillies.

2.2. Outils d'analyse des données

L'analyse des données sera uni-variée (les variables devant être analysées séparément) et sera liée à la vérification ou non des hypothèses. En effet, les enquêtes ont pour objectifs de mobiliser les données nécessaires pour connaître les causes réelles des problèmes spécifiques identifiés et de voir si les hypothèse sont vérifiées ou non.

- Mode de validation des hypothèses

Hypothèse1

L'hypothèse 1 a deux modalités (H_{11} , H_{12}) et il y a en moyenne **50%** de chance d'apporté, pour chaque modalité, une réponse favorable.

Soit $P_0 = 50\%$: la proportion de signification par rapport à laquelle chaque sous hypothèse sera testée avec une marge d'erreur de **5%**. Soit P , la proportion de la valeur réellement fourni (R_f) par les résultats des enquêtes relatives à la population de l'échantillon (N) telle que :

$$P = (R_f \times 100) / N.$$

Pour vérifier donc chaque sous hypothèse, un test de comparaison de la valeur P à la valeur P_0 sera effectué. Ensuite le rapport $k = [P - P_0] / \left[\sqrt{\frac{P(1-P)}{N}} \right]$ sera calculé puis comparé à $k_0 = 1,96$ correspondant à la marge d'erreur de 5% du tableau de la loi normale.

Enfin, il faudra trancher comme suit.

- ✚ Si $k > k_0$: l'hypothèse retenue est vérifiée à 95% avec donc une marge d'erreur de 5%. Elle devient alors la cause réelle qui est à la base du problème identifié.
- ✚ Si $k < k_0$: l'hypothèse est rejetée et non vérifiée avec une marge d'erreur de 5%. Il faut s'intéresser à la nouvelle hypothèse qui serait donc la cause réelle du problème.

Hypothèse 2

Après collecte des données issues des enquêtes obtenues sur les 35 enquêtés ; un processus de traitement des données recueillies, est utilisé pour pouvoir vérifier l'hypothèse 2. Les informations recherchées devront faire l'objet d'une analyse et d'une vérification qualitative et quantitative. Dans ce cas d'espèce, le test de conformité est choisi pour tester la capacité de chaque compétence de coordonnateurs de projet à optimiser le SSE. Le dit test permet de comparer la proportion des résultats obtenus à une proportion théorique de 75% ($f_0=75\%$). Il se fera avec une marge d'erreur de 5%.

Puisque la taille de l'échantillon est $N=35$, le rapport $t = [f-f_0]/\left[\sqrt{\frac{f(1-f)}{N}}\right]$ est calculé pour chaque compétence et comparé à t_0 lue dans la table de la loi normale. La conclusion pour chaque compétence est la suivante :

- ✚ si $t > t_0$, l'hypothèse est acceptée
- ✚ si $t < t_0$, l'hypothèse est rejetée.

La validation de l'hypothèse est faite à partir de la moyenne des t_{cal} pour toutes les compétences considérées. Cette moyenne ($M_{in} = \frac{\sum_{k=1}^n t_k}{n}$, où n représente le nombre de compétence) est ensuite comparé à la moyenne des t_0 ($M_{t_0}=1,96$) et la conclusion est la suivante :

- ✚ si $M_{in} > M_{t_0}$, l'hypothèse 2 est validée.
- ✚ si $M_{in} < M_{t_0}$, l'hypothèse 2 est rejetée.

Paragraphe2 : Cadre institutionnel de l'étude

Il s'agit, ici, de décrire le cadre général ayant servi de base à la conduite de la recherche. Plus explicitement, il s'agit de présenter la structure d'accueil qu'est la Direction

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

de la Programmation et de la Prospective avec un accent particulier sur la cellule de suivi-évaluation de la dite direction.

1. MISSION ET ATTRIBUTION

La Direction de la Programmation et de la Prospective est l'une des directions centrales du MDAEP, qui assure la gestion du processus de planification du ministère. La DPP a pour mission, en relation avec les Directions Techniques, d'assurer la planification stratégique, l'élaboration des projets et programmes, le suivi de la coopération technique ainsi que la centralisation des informations relatives à la gestion et au suivi des projets et programmes en cours d'exécution au sein du Ministère.

A ce titre, elle est chargée :

- ✓ De collecter, de traiter et de diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans les domaines de compétences du Ministère, notamment, par rapport aux attentes et aux besoins des usagers ;
- ✓ D'animer les processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation du ministère ;
- ✓ D'élaborer, de suivre et d'évaluer, en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat General du Ministre, les plans stratégiques et opérationnels du ministère ;
- ✓ D'élaborer, en relation avec les Directions Techniques et les Directions Départementales, les programmes et projets du ministère ;
- ✓ D'élaborer, de suivre et d'évaluer le budget-programme, à partir des plans stratégiques et opérationnels du ministère et du Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ;
- ✓ De mobiliser, en liaison avec les services financiers, les financements pour ces programmes et projets ;
- ✓ De mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du ministère ;
- ✓ De veiller à la prise en compte des études d'impact environnementale, dans le cadre des programmes et des projets du ministère.
- ✓ D'élaborer les rapports annuels d'activités et de performance du ministère

2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DE LA DPP

La Direction de la programmation et de la prospective est placée sous l'autorité d'un Directeur. Actuellement, cette Direction est conduite par Mr Oscar METEHOUE. Il peut être assisté par un adjoint qui le supplée en cas d'absence ou d'empêchement.

La Direction de la programmation et de la prospective comprend outre le secrétariat, quatre (04) services :

- ✚ Un Service des Etudes et de le Prospective (SEP) ;
- ✚ Un Service de la gestion du système d'Information (SGSI) ;
- ✚ Un Service de la Coopération (SC) ;
- ✚ Une Cellule de Suivi Evaluation des Programmes et Projets (CSEPP).

2.1 Le Secrétariat

Le secrétariat est chargé :

- ✓ De gérer et classer les courriers de la direction ;
- ✓ De réceptionner, de distribuer et d'expédier le courrier conformément aux instructions du Directeur ;
- ✓ De recevoir et de transmettre les messages téléphonés de la direction ;
- ✓ De coordonner les travaux de secrétariat ;
- ✓ De suivre la carrière du personnel et prendre toutes les dispositions utiles y afférentes ;
- ✓ d'Assurer en collaboration avec les autres services, l'évaluation des besoins de la Direction en fournitures de bureau, matériels et en personnel ;
- ✓ d'Elaborer en collaboration avec les autres services le budget de fonctionnement de la Direction et de suivre son exécution ;
- ✓ d'Assurer la gestion des matériels, équipements et fournitures de bureau de la Direction ;
- ✓ d'Assurer ou de faire assurer la maintenance du matériel informatique de la DPP ;
- ✓ d'Exécuter toutes les tâches confiées par le Directeur ;

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Le secrétariat comprend trois (03) divisions : la Division de la Gestion du Courier (DGC), la Division du Personnel et des Archives (DPA) et la Division des Finances et de la Comptabilité Matière (DFCM).

2.2 LE SERVICE DES ETUDES ET DE LA PROSPECTIVE (SEP)

Le Service des Etudes et de la Prospective est chargé :

- ✓ d'Elaborer le plan stratégique du Ministère ;
- ✓ De participer à l'élaboration des études prospectives du Ministère ;
- ✓ d'Assister les structures du Ministère dans l'identification et l'élaboration des projets éligibles au Programme d'Investissement Publics (PIP) ;
- ✓ De veiller à l'adéquation des projets et programmes du Ministère avec les politiques et stratégies sectorielles retenues par le Ministère d'une part et avec les Orientations Stratégique de Développement d'autre part ;
- ✓ d'Elaborer le Programme d'Investissements Publics du Ministère ;
- ✓ d'Elaborer le rapport d'exécution trimestriel et annuel du Programme d'Investissement Publics du Ministère ;
- ✓ d'Elaborer en collaboration avec toutes les structures du Ministère, les rapports d'activités trimestriels, semestriels et annuels du Ministère ;
- ✓ d'Assurer l'étude et la synthèse de tous les dossiers affectés à la Direction ;
- ✓ de Coordonner la mise en œuvre par les directions du ministère des décisions issues du Conseil des Ministres.

Le Service des Etudes et de la Prospective comprend quatre divisions : la division des Etudes, de la Programmation et de la Promotion de l'Environnement ; la division de la prospective ; la division du Suivi et de l'Opérationnalisation des Politiques et Stratégies et la division Intégration Genre, Lutte contre les IST et VIH-SIDA.

2.3 LE SERVICE DE LA GESTION DU SYSTEME D'INFORMATION (SGSI)

Le Service de la Gestion du Système d'Information est chargé :

- ✓ De collecter, de traiter, d'analyser et de centraliser les données du Ministère et de ses structures déconcentrées et d'en assurer la synthèse et la diffusion ;
- ✓ De traiter les données aux fins de l'identification des objectifs et de la définition des stratégies du Ministère ;

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

- ✓ De tenir la base de données du Ministère en matière d'information statistique ;
- ✓ De réaliser ou de faire réaliser des enquêtes statistiques ;
- ✓ D'élaborer et de diffuser les bulletins et l'annuaire statistique du ministère.

Contrairement au service des études et de la prospective, le service de la gestion du système d'information comprend deux divisions : la Division de la collecte, du traitement et de l'analyse et la Division de la gestion de l'information et de l'informatique.

2.4 LE SERVICE DE LA COOPERATION

Le service de la coopération est chargé :

- ✓ De coordonner et gérer la coopération bilatérale et multilatérale relative à la réalisation du budget-programme du ministère ;
- ✓ d'Assurer en collaboration avec la Direction des ressources humaines, l'évaluation des besoins en stages de formation au ministère et la programmation des départs en stage des agents du ministère et de la présentation des dossiers y afférent aux sessions de la Commission National d'Attribution des Bourses et Stages ;
- ✓ De centraliser les informations relatives aux interventions des partenaires techniques et financiers au MDAEP.
- ✓ De préparer les requête dans le cadre des Commissions Mixtes de Coopération ;
- ✓ D'assister les structures du ministère dans le cadre du suivi des missions d'assistance technique ;
- ✓ De mener les activités de sensibilisation en vue de la prise en compte par les structures du Ministère des volets relatifs au genre, à la lutte contre les IST-VIH/Sida et à la protection de l'environnement ;
- ✓ De préparer les revus de coopération en collaboration avec les structures concernées du Ministère ;
- ✓ De préparer en collaboration avec les autres services de la DPP, les dossiers de projets et les termes de référence à soumettre au financement des partenaires techniques et financiers.

Il faut savoir que le Service de la Coopération comprend :

- ✚ La Division de la Gestion de la Coopération ;
- ✚ La Division du Suivi des Financements Extérieurs.

2.5 LA CELLULE DE SUIVI-EVALUATION DES PROGRAMMES ET PROJETS

La CSEPP est composée de cadres supérieurs ayant des compétences dans des domaines spécifiques dont la gestion de projets, la statistique, la planification, l'économie, les finances publiques et de toutes autres compétences nécessaires à la réalisation de ses activités. Elle est appuyée par les Points Focaux (PF), installés au niveau de chaque structure du Ministère et son effectif est estimé à neuf (09) agents, dont un (01) secrétaire et deux (02) agents de soutien.

La Cellule de Suivi-Evaluation des Programmes et Projets (CSEPP) est chargée :

- ✓ De veiller à la définition des indicateurs de performance du budget-programme ;
- ✓ d'Assurer le suivi-évaluation des indicateurs de performance du budget-programme ;
- ✓ De suivre les activités des points focaux au niveau des programmes et structures du Ministère ;
- ✓ D'appuyer les chefs de file des programmes et les structures du Ministère en matière d'élaboration et de suivi-évaluation du budget-programme ;
- ✓ D'élaborer en collaboration avec les chefs de file des programmes et les points focaux, le projet de budget-programme du ministère ;
- ✓ D'organiser des tournées de contrôle et de suivi physique de projets et programmes ;
- ✓ D'organiser les revues trimestrielles, semestrielles et annuelles du budget-programme du Ministère ;
- ✓ D'établir les bilans mensuels, trimestriels et annuels d'exécution du budget-programme ;
- ✓ D'élaborer les rapports de performance du Ministère ;
- ✓ De procéder à l'analyse conceptuelle et fonctionnelle du système de suivi-évaluation du budget-programme du Ministère ;
- ✓ D'élaborer en collaboration avec les points focaux, le Plan de Travail Annuel (PTA) et le Plan de Consommation des Crédits (PCC) du Ministère ;
- ✓ De prendre toutes les initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi-évaluation du budget-programme.

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

Ce chapitre est consacré d'une part, à la présentation des résultats de l'enquête liée à la collecte des données. Les données recueillies seront analysées relativement en fonction des hypothèses définies. D'autre part, il sera consacré aux recommandations par rapport aux insuffisances ou aux problèmes en résolutions afin de permettre un système de suivi-évaluation efficace et efficient des projets de développements au MDAEP.

Section 1 : Résultats, Discussion et Validations des Hypothèses.

Paragraphe1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Dans ce paragraphe, il sera analyser et présenter les données recueillies au cours de la recherche et qui sont susceptibles d'aider à atteindre les objectifs sus mentionnés afin de mieux tester les hypothèses.

1- Présentation des résultats liés aux hypothèses

Dans toute étude statistique, un certain nombre d'information est indispensable pour mieux apprécier l'évolution d'un phénomène ou vérifier des hypothèses émises. C'est dans cette optique qu'a été entreprise cette collecte de données qui permettra de façon méthodique de tirer les conclusions des enquêtes dans le but d'étudier en profondeur les hypothèses énoncées à savoir :

- **Primo** : La transmission limitée de l'information au sein d'un système de suivi-évaluation est due à l'absence de modernisation des systèmes d'information et à une mauvaise organisation des ressources humaines.
- **Secundo** : La performance des SSE dépend surtout des compétences du coordonnateurs de projet en communication, en gestion de conflit et en négociation.

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Il est à mentionné que sur les trente-cinq (35) questionnaires adressés, trente-deux (32) ont été effectivement récupéré soit 91,42% de l'échantillon enquêtés. Ainsi notre nouvel échantillon se limite à trente-deux (32) individus. Les informations recueillies concernent d'une part le questionnaire et d'autre part le guide d'entretien.

1.1 - Résultats liés à la mauvaise transmission de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation

Tableau 2 : Dépouillement des résultats de l'enquête lié à la transmission de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation

Modalités		OUI		NON	
		Effectifs	Fréquences (%)	Effectifs	Fréquences (%)
Une transmission limitée de l'information affecte-t-elle la performance du SSE ?		32	100	0	0
Causes de la transmission limitée de l'information	Absence de modernisation des systèmes de gestion de l'information	27	84,375	5	15,625
	Mauvaise organisation des ressources humaines	19	59,375	13	40,625

Source : Résultats des enquêtes

1.1.1. Transmission limitée de l'information et faible performant des SSE

Tableau 3 : Effet de la transmission limitée de l'information sur le SSE

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
OUI	32	100
NON	0	0
Total	32	100

Source : Nos enquêtes

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Il ressort de ce tableau que la totalité des enquêtés ayant répondu aux questionnaires (32 sur 32) trouve évident que la mauvaise transmission de l'information ait un effet négatif sur la performance des SSE.

1.1.2. Cause de la transmission limitée de l'information au sein des SSE

a- Absence de modernisation des systèmes d'informations

Tableau 4 : Résultats liés l'absence de modernisation des systèmes d'informations

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
OUI	27	84,375
NON	5	15,625
Total	32	100

Source : Nos enquêtes

Le tableau montre que **84,375%** des enquêtés acceptent comme cause de la transmission limitée de l'information : l'absence de modernisation des systèmes d'information ; alors que seulement **15,625%** la rejette.

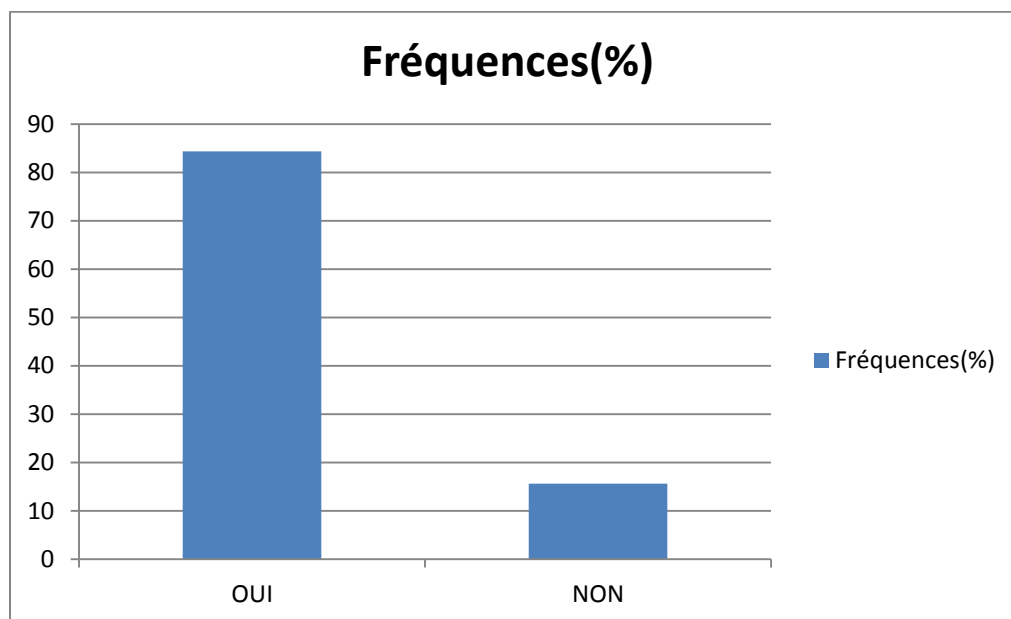


Figure 1 : Représentation graphique relative au système d'information

b- **Mauvaise organisation des ressources humaines**

Tableau 5 : Etat des ressources humaines et leurs impacts sur les SSE

Modalités	Effectifs	Fréquences(%)
OUI	19	59,375
NON	13	40,625
Total	32	100

Source : Nos enquêtes

Plus de la moitié des enquêtés (**59,375% de OUI**) pense que la mauvaise organisation des ressources humaine constitue une cause de la mauvaise circulation de l'information alors qu'un peu plus du tiers (**40,625% de NON**) conçoivent que la mauvaise circulation de l'information ne vient nullement d'une mauvaise organisation des ressources humaines au MDAEP.

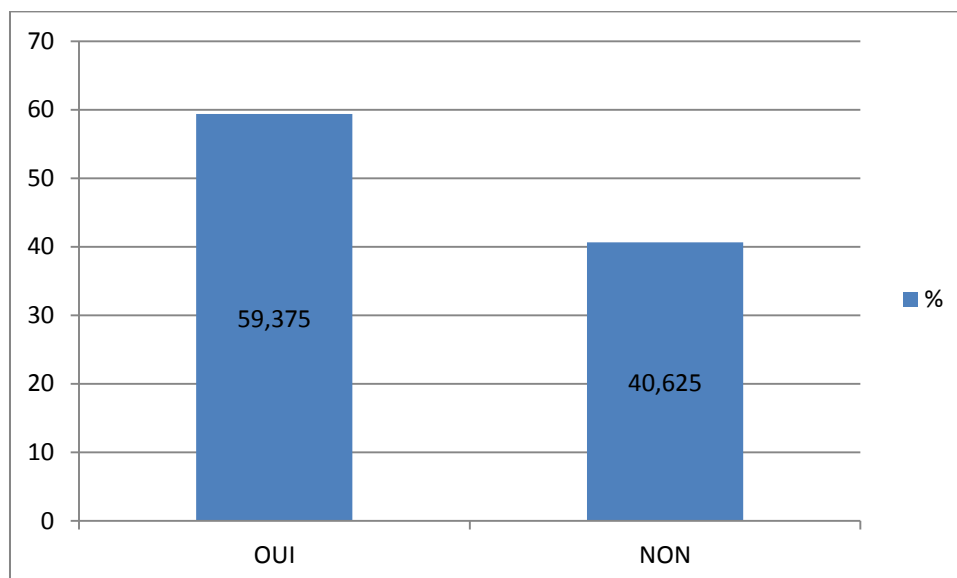


Figure 2 : Représentation graphique relative à l'organisation des ressources humaines.

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

1.2. Résultats liés aux compétences des coordonnateurs de Projets et programmes

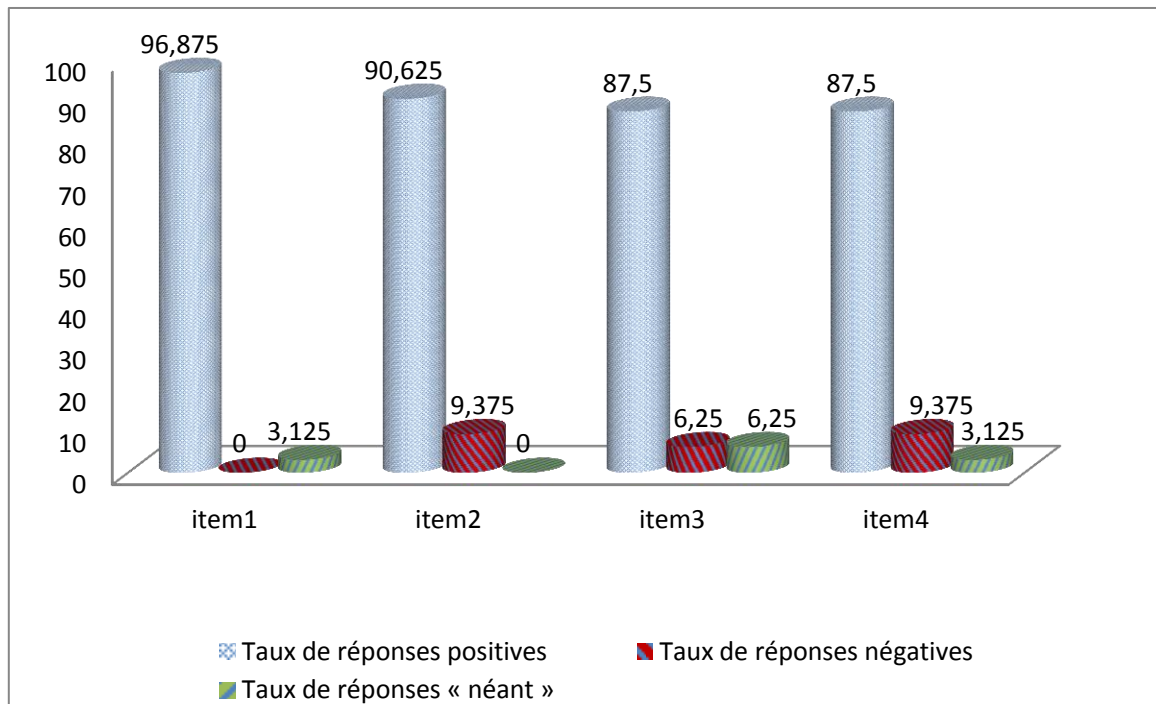
Tableau 6 : Dépouillement des résultats de l'enquête lié aux compétences des coordonnateurs de projets et programmes

Libellés	Nombre de réponses « OUI »	Nombre de réponses « NON »	Réponses de «NEANT »	Taux de réponses positives (%) (1)	Taux de réponses négatives (%) (2)	Taux de réponses « néant » (%) (3)	Somme relatives (1+2+3) (%)
La compétence technique des coordonnateurs de projets optimise le SSE	31	0	1	96,875	0	3,125	100
La compétence en communication des coordonnateurs de projets, optimise le SSE	29	03	0	90,625	9,375	0	100
La compétence en gestion de conflit des coordonnateurs de projets optimise le SSE	28	02	02	87,5	6,25	6,25	100
La compétence en négociation des coordonnateurs de projets optimise le SSE	28	03	01	87,5	9,375	3,125	100

Source : réalisé à partir des données collectées

Pour rendre aisée la lecture du graphique suivant, il sera attribuer à chaque libellé du tableau n°6 des codes comme « item », en partant du haut vers le bas.

Figure 3 : Graphique des résultats de l'enquête lié aux compétences des coordonnateurs de projets et programmes



Source : réalisé à base des réponses aux questionnaires

La figure n°3 regroupe par élément de réponse, l'appréciation des enquêtés. Son observation montre que la plupart des acteurs interrogés, pour chaque question, répondent « OUI » respectivement à une hauteur de **96,875%** ; **90,625%** ; **87,5%** et **87,5%**. Les proportions **0%** ; **9,375%** ; **6,25%** et **9,375%** correspondent aux taux de « NON » et celles de **3,125%** ; **0%** ; **6,25%** et **3,125%** correspondent aux taux de « NEANT » obtenu pour chaque question sur la capacité des compétences des coordonnateurs de projets à optimiser le SSE des PIP.

L'analyse de ces données révèle que, les taux de réponse positive pour chaque question soumise aux trente-deux (32) enquêtés, sont largement supérieurs aux taux de réponse négative (**96,875%** >> **0%** ; **90,625%** >> **9,395%** ; **87,5%** >> **6,25%** ; **84,375%** >> **9,375%**). C'est dire qu'en moyenne, les acteurs interrogés conçoivent que ces compétences optimisent d'une manière ou d'une autre les SSE des projets. IL faut aussi mentionner que les taux de réponse « NEANT » prennent en moyenne une proportion extrêmement faible par rapport aux autres taux (ceux de « OUI » et « NON »).

Paragraphe 2 : Discussions et Validations des hypothèses

Il s'agit dans ce paragraphe de procéder à la vérification des hypothèses supra mentionnées à la base des analyses de données qui ont été faites.

1. Discussions, explication et Validation de l'hypothèse n°1

Suite aux résultats obtenus dans le paragraphe précédent sur la transmission de l'information, il ressort en effet, une évidence sur la capacité de la mauvaise transmission ou circulation de l'information à affecté le bon déroulement des SSE. En fait, pour pratiquement tous les enquêtés cette évidence ce justifie puisque, l'information étant au cœur des SSE, toute influences sur la première à forcément des incidences sur le dernier. Il s'agit donc d'une relation de cause à effet : une mauvaise circulation de l'information rend moins performant (moins efficace et moins efficient) les SSE et une bonne circulation de l'information les rend plus performant (plus efficace et plus efficient).

Le tableau qui suit présente les conditions de validation de l'hypothèse 1. Les fréquences qui y sont consignés correspondent aux proportions de « OUI » obtenu dans le dépouillement des données.

Tableau 7 : Validation de l'hypothèse concernant la circulation de l'information au sein des SSE

Hypothèse	Modalités	Fréquences (P)	$k = \frac{[P - P_0]}{[\sqrt{\frac{P(1-P)}{N}}]}$	Valeur lue (k0) à 5%	Conclusion
La mauvaise transmission de l'information au sein d'un système de suivi-évaluation est due :	-à l'absence de modernisation des systèmes d'information	0,84375	5,35550	1,96	L'hypothèse est validée
	-à une mauvaise organisation des ressources humaines	0,59375	1,0798110	1,96	L'hypothèse n'est pas validée

Source : Enquêtes réalisée

Rappelons que l'hypothèse 1 est subdivisée en deux sous-hypothèses :

La mauvaise transmission de l'information au sein d'un système de suivi-évaluation est due :

- à l'absence de modernisation des systèmes d'information
- à une mauvaise organisation des ressources humaines

A partir du tableau 7, la première l'hypothèse H_{11} c'est-à-dire celle qui concerne les systèmes d'information est validé alors que la seconde (H_{12}), celle qui concerne les ressources humaines est rejetée. C'est dire donc que la mauvaise organisation des ressources humaines ne constitue pas en moyenne, au MDAEP, une cause de circulation limitée de l'information au sein des SSE.

En effet, pour la plupart des acteurs intervenant, à n'importe quel titre, dans l'exécution des projets et programmes au MDAEP, l'absence de système adéquat de collecte, l'absence de logiciels adéquat et rapide de traitement de l'information, ainsi que la mauvaise

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

qualité de la connexion internet, constituent l'essentiel des raisons qui minent le bon déroulement des SSE. Toutes ces raisons évoquées, les poussent ainsi à plus choisir l'absence de système fiable de gestion de l'information comme étant la cause suffisante et de premier ordre à la circulation limitée de l'information au sein des SSE au MDAEP. Le système d'information, en tant qu'un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de stocker, de communiquer des informations sous forme de données, textes, images etc., dans des organisations pour répondre aux besoins en information de ses utilisateurs, pour nombre des acteurs questionnés, faciliterait le fonctionnement du suivi, améliorerait la qualité de l'information pour le suivi, permettrait une évaluation efficace, optimiserait les coûts et les délais d'exécution des SSE, adapterait les ressources aux objectifs des SSE, aiderait à la décision : mesure et évaluation des actions à l'aide de données fiables, fiabiliserait les procédures des SSE, aiderait à anticiper les difficultés et les dysfonctionnements et faciliterait la communication interne et externe. Il s'agit donc d'un moyens plus simples, plus rapides, plus économiques pour effectuer de manière optimale les SSE. Ce qui sans nul doute, contribuerait au respect des délais et du coût prévu pour les projets inscrit au PIP.

2. Discussions, explication et Validation de l'hypothèse n°2

Le tableau qui suit présente les conditions de validation de l'hypothèse 2. Les fréquences qui y sont consignés correspondent aux taux de réponses positives obtenu dans le dépouillement des données.

Tableau 8 : Validation de l'hypothèse concernant les compétences des coordonnateurs de projets

Hypothèse	Modalités	Fréquences (f)	$t_n = [f - f0] / \left[\sqrt{\frac{f(1-f)}{N}} \right]$	Valeur lue (t0) à 5%	Conclusion
Compétences des gestionnaires de projets et programmes de développement	Compétences techniques	0,96875	7,11200	1,96	Hypothèse acceptée
	Compétences en communication	0,90625	3,03239	1,96	Hypothèse acceptée
	Compétences en gestion de conflits	0,875	2,138089	1,96	Hypothèse acceptée
	Compétences en négociation	0,875	2,138089	1,96	Hypothèse acceptée
Moyenne		$M_f = \frac{\sum_{n=1}^4 fn}{4} =$ 0,90625	$M_t = \frac{\sum_{n=1}^4 tn}{4} =$ 3,605142	1,96	Hypothèse validée

Source : Enquêtes réalisée

Au regard du tableau n°8, la 2nd hypothèse de l'étude est validée puisque les valeurs de **t** calculé pour chaque compétence sont tous supérieurs aux valeurs de **t0** lue dans la table de la loi normal correspondant à une marge d'erreur de **5%**.

Ceci se conçoit dans la mesure où tous les projets de même que l'atteinte des objectives des systèmes de suivi-évaluation, pour nombre des enquêtés, requièrent des

habiletés, particulières pour soutenir efficacement la communication, le dialogue en situation d'inter culturalité, les conflits entre équipe multiculturelles et un leadership de négociation. Le coordonnateur de projets étant l'acteur central dans l'exécution des projets et programmes, il est donc le plus habilité à développer ces compétences. L'expérience montre par exemple qu'un manque ou défaut de dialogue et d'une compréhension commune des buts de la collaboration au sein d'un projet peut nuire à l'atteinte des objectifs poursuivis par les systèmes de suivi-évaluation, ceux de recueillir, de traiter des informations fiables, disponibles et mise en place par des équipes inter culturelles pour l'évaluation et la prise de décision.

La résolution de ce problème, pour beaucoup des enquêtés, relève de la capacité des coordonnateurs de projets à communiquer et à gérer les conflits au sein des projets. Puisqu'il peut y avoir au départ une compréhension insuffisante et un engagement commun insuffisant à l'égard du but du projet et des résultats escomptés.

Section 2 : Suggestions

Pour une meilleure performance du système de suivi-évaluation, il est formulé quelques suggestions dans la présente session de cette recherche.

Eu égard aux résultats de l'étude, les suggestions vont à l'endroit des diverses autorités intervenant dans la mise en œuvre des projets et programme, principalement ceux qui interviennent dans les mécanismes de suivi-évaluation des projets au MDAEP. Ainsi cette étude suggère :

- Aux autorités du MDAEP de :
 - ✚ Créer un environnement propice au travail. En dotant les acteurs des systèmes de suivi-évaluation de matériels de travail adéquats pouvant inciter au travail.
 - ✚ Sensibiliser les acteurs du système de suivi-évaluation sur la nécessité de rendre disponible l'information afin d'éviter le blocage des activités.
 - ✚ Mettre en place un système de gestion moderne de l'information permettant la transparence et la libre circulation de l'information.
 - ✚ Mettre en place une base de données pour le suivi-évaluation des actions.

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

- ✚ Mettre à la disposition des points focaux du matériel informatique moderne et outils nécessaires au bon suivi et à l'évaluation des projets et programmes inscrit au PIP.
 - ✚ Publier régulièrement les informations statistiques à travers la production et la diffusion des bulletins et annuaires statistiques
 - ✚ Mettre en place une bonne connexion internet permettant la circulation rapide de l'information.
 - ✚ Définir dans les appels d'offre à candidature, le profil des coordonnateurs de projet et instaurer désormais dans ces profils, des exigences en matière de compétence en communication, en gestion des conflits et en négociation.
-
- Aux coordonnateurs de projets :
 - ✚ Identifier et mettre en place les facteurs de motivation. Ceci pour créer une bonne ambiance de travail.
 - ✚ Créer en plus des relations formelles, d'autres de types de relation permettant d'approfondir la connaissance des uns et des autres afin de faciliter la communication.
 - ✚ Renforcer les modalités de la collaboration entre les équipes participant aux projets, précisément celles implantées à divers niveau de décision du système de suivi-évaluation.
 - ✚ Développer des qualités personnelles, dont la capacité d'adaptation et de collaboration dans un milieu culturel différent afin de rendre les bénéficiaires plus aptes et plus efficaces dans l'exercice de leurs compétences en matière de suivi.

CONCLUSION GENERALE

L'étude a permis de rapprocher la théorie de la pratique, en mettant l'accent sur certaines notions très importantes pour la formation.

Elle a permis, sur le lieu de stage, d'identifier un ensemble de facteurs non exhaustifs, qui influencent négativement la performance des systèmes de suivi-évaluation et qui ne favorisent pas l'atteinte des objectifs des projets et programmes inscrits au PIP.

Le SSE visant à créer un cadre adéquat de réalisation des projets et programmes au MDAEP, sa bonne mise en œuvre serait une condition à la réussite des projets de développement, permettant ainsi l'amélioration des conditions de vie des populations, la réduction de la pauvreté, et la réalisation des OMD. Il est donc impérieux qu'une importance particulière soit orientée à sa performance.

Cette étude a abordée la faible Performance observée au niveau du mécanisme de suivi-évaluation des projets inscrit au PIP. D'une part elle à intégrer la circulation limitée de l'information, qui constitue une handicap au SSE. Cette circulation limitée de l'information est due plus à l'absence de modernisation des systèmes intégrés de gestion de l'information qu'à une mauvaise organisation des ressources humaines. Le suivi-évaluation d'un projet ou programme n'est performant que si les informations qui permettent d'identifier à l'avance les risques, celles qui permettent de renseigner sur les processus de financement, celles qui permettent de produire à temps les rapports de performances des projets/Programmes et celles qui permettent de suivre les résultats et de mesurer les impacts ; sont fiable. La fiabilité de ces informations dépend de leur bonne circulation au sein du dit système. Les systèmes d'information modernisée permettent cette bonne circulation ou transmission de l'information.

D'autre part elle analyse la capacité des compétences des coordonnateurs de projets à optimiser les systèmes de suivi-évaluation. Il existe ainsi une relation positive entre les compétences des coordonnateurs de projets et la performance des systèmes de suivi-évaluation. Principalement, les résultats ont montré que les compétences techniques ne suffisent pas aux coordonnateurs de projets pour piloter les projets et particulièrement faire réussir les SSE. A ces compétences s'ajoutent les compétences en communication, en gestion de conflit et en négociation.

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Il est donc important que les décideurs à divers niveau intègrent dans les systèmes de suivi-évaluation des systèmes fiable et moderne de gestion de l'information et que les coordonnateurs de projets développent d'autres compétences comme celles en communication, en gestion de conflit et en négociation afin de rendre plus performant les systèmes de suivi-évaluation des projets au MDAEP.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

I-OUVRAGES

- **Agence Canadienne pour le Développement International, 2008 (ACDI)** :« *déclaration sur l'efficacité de l'aide, paris le 2 mars 2005* » p 45
- **CORAF (Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole) (septembre 2009)** « *Manuel de suivi-évaluation* »
- **Guide PMBOK (2000)**
- **Jeanne ADAMBIOKOU-AKAKPO (juin 2007)** « *Manuel de suivi-évaluation du PNDCC a l'usage des acteurs institutionnels : Orientation vers les Résultats, Effets, Impacts* ».
- **LEGROS (A), 2011.** « *Définition et implantation des systèmes de suivi-évaluation* », SETYM International volume1 59-62-75 p
- **Lignes directrices de le JICA pour l'évaluation des projets (2004)** « *méthodes pratiques d'évaluation des projets* »
- **Mario Bucci et Hédia Hadjaj-castro (2010)** « *le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs* »
- **OCDE (1991)** « *Bonnes pratiques pour les études de l'impact sur l'environnement, exercé par les projets de développement* »
- **Ouvrage de référence du CAD (Comité d'aide au développement) (2010)** « *Normes de qualité pour l'évaluation du développement* »
- **PNDCC, 2005** : « *Manuel d'exécution du projet* », vol1 description du PNDCC 131p
- **PRIMAFRANCE SYSTEMS (Avril 2010)** « *La communication de l'équipe projet* »
- **Valérie LEHMANN** « *La communication et la gestion de projet : une équation à réinventer* »
- **Virginie GALDEMER, Léopold GILLES, Marie-Odile SIMON (Décembre 2012)** « *Cahier de recherche : Performance, Efficacité, Efficience ; les critères d'évaluation des politiques sociales sont-ils pertinent ?* »
- **Rapport d'avancement MDAEP (2013 et 2014)**

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

- **T. Bruno MUKENDI, Madagascar (UNDP) (octobre 1999)** « *management du suivi et de l'évaluation des Programmes et Projets de développement* »

II-MEMOIRES

- **Adam (I), 2011** : *Contribution à la mise en place d'un système de suivi-évaluation axée sur le genre au (MMEJF). Mémoire de masters, l'ENAM/UAC*
- **Amel OGUNIYI, (2008)** « *Mise en place du système de suivi-évaluation dans les projets de développement : cas du projet d'appui au développement du secteur privé (PADSP)* »
- **Hyppolite D. KOUAZOUNDE (2010)** « *Mémoire : contribution du PNDCC à l'amélioration des conditions de vie socio-économique de communauté rurale* »
- **Keith MACKAY (2007)** « *Comment mettre en place des systèmes de suivi-évaluation pour améliorer les performances du secteur public* »
- **Salimatou DIALLO,** « *la compétence en communication interculturelles, dans le développement international : un levier de performance au sein des équipes de projets et un facteur de succès* »

ANNEXES

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Annexe 1 : QUESTIONNAIRE

Bonjour Monsieur/Madame

Dans le but de réaliser notre mémoire de licence en Analyse de projet, nous souhaiterions mener une enquête permettant d'obtenir des informations précises sur ce sujet : **Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP.** De ce fait, il sera abordé principalement les problèmes liés à une mauvaise transmission de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation et celles liés à la contribution des compétences des coordonnateurs de projets à la performance du système du suivi-évaluation.

Ainsi, nous venons vers vous, vous soumettre ce questionnaire, et vous prions de bien vouloir avoir la gentillesse d'y répondre.

I- Identification de l'enquêté

Nom et prénom (facultatif) :

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

Structure :

.....
.....

Poste occupé :

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

II- Les raisons qui sous-tendent la transmission limitée de l'information.

Q1- Quelle est votre conception du système de suivi-évaluation ?

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

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

N°	Questions	Codes/instructions de remplissage		Réponses
Q2	Intervenez-vous dans le processus d'exécution des projets au ministère ?	1= OUI ; 0= NON		
Q3	Si OUI, à quel titre intervenez-vous dans ce processus ?	1= Cadre technique en projet 2= Point focaux de SSE 3= Coordonnateurs 4= Régisseurs 5= Autres		
Q4	A votre avis, une mauvaise transmission de l'information rend-elle moins efficace les systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes ?	1= OUI ; 0= NON		
Q5	Pensez-vous qu'une mauvaise transmission de l'information rend moins efficient les systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes ?	1= OUI ; 0= NON		
Q6	Selon-vous, qu'est ce qui explique une transmission limitée de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation ?	Absence de modernisation des systèmes de gestion d'information	1=OUI ; 0=NON	
		Mauvaise organisation des ressources humaines	1=OUI ; 0=NON	
		Autres		

III-Les compétences des coordonnateurs de projets contribuant à la performance des systèmes de suivi-évaluation.

Q7 - Quelle est votre conception du coordonnateur de projets ?

.....

.....

.....

.....

.....

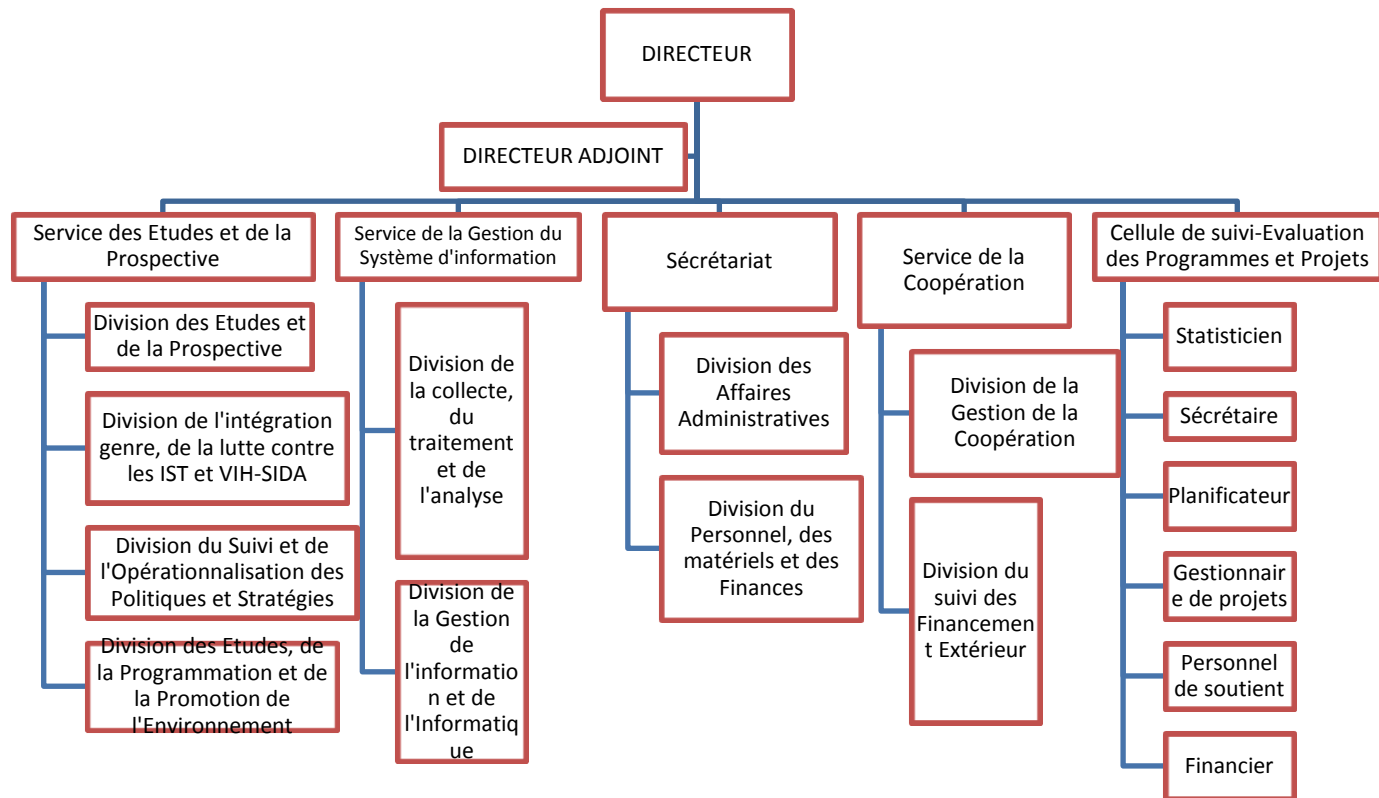
N°	Questions	Guide de remplissage	Réponses
Q8	Les capacités du coordonnateur de projets à établir des orientations, former une équipe, motiver et inspirer les intervenants du projet (compétences techniques) ont-elles une influence positive sur la performance des systèmes de suivi-évaluation ?	1= OUI ; 0= NON	

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Q9	Les capacités du coordonnateur de projets à avoir des habiletés dans la communication aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'équipe, ont-elles une influence positive sur la performance des systèmes de suivi-évaluation ?	1= OUI ; 0= NON	
Q10	Les capacités du coordonnateur de projets à négocier influencent-elles positivement la performance des systèmes de suivi-évaluation ?	1= OUI ; 0= NON	
Q11	Les capacités du coordonnateur de projets à résoudre des problèmes influencent-elles positivement la performance des systèmes de suivi-évaluation ?	1= OUI ; 0= NON	

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Annexe2 : Organigramme de la DPP/MDAEP



Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Annexe 3 : Mode de présentation des résultats de l'hypothèse1 lié à la mauvaise transmission de l'information

Hypothèse	Modalités	Fréquences	$k = \frac{P_0 - P}{\sqrt{\frac{P(1-P)}{N}}}$	Valeur lue (k0) à 5%	Conclusion
La mauvaise transmission de l'information au sein d'un système de suivi-évaluation est due :	-à l'absence de modernisation des systèmes d'information				
	-à une mauvaise organisation des ressources humaine				

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

Annexe 4 : Mode de présentation des résultats de l'hypothèse 2 lié aux attributs des coordonnateurs de projet.

Hypothèse	Modalités	Fréquences	$t = \frac{[f-f_0]}{[\sqrt{\frac{f(1-f)}{N}}]}$	Valeur lue (t0) à 5%	Conclusion
Compétences des gestionnaires de projets et programmes de développement	Compétences techniques				
	Compétences en communication				
	Compétences en gestion de conflits				
	Compétences en négociation				
Moyenne		$M_f = \frac{\sum_{n=1}^4 fn}{4}$	$M_t = \frac{\sum_{n=1}^4 tn}{4}$	1,96	

Table des matières

AVERTISSEMENT.....	i
CERTIFICATION.....	ii
DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
RESUME.....	v
SOMMAIRE.....	vi
LISTE DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	vii
LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ANNEXES.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE, METHODOLOGIQUE ET INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	2
Section 1 : Cadre théorique de l'étude.....	2
Paragraphe 1 : Problématique.....	2
Paragraphe 2 : Intérêt de l'étude.....	4
Paragraphe 3 : Objectifs, hypothèses et revue de la littérature.....	4
1. Objectifs.....	4
2. Hypothèses de recherche.....	5
3. Revue de la littérature.....	5
3.1. Clarification conceptuelle.....	5
3.2. Revue empirique.....	9

Contribution à l'amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation des projets et programmes de développement au MDAEP : cas des projets inscrits au PIP

3.2.1. Travaux antérieurs sur la contribution de la communication ou de la transmission de l'information dans les projets.....	9
3.2.2. Travaux antérieurs sur la relation entre la compétence des coordonnateurs de projets et la performance du système de suivi-évaluation.....	10
Section 2 : Cadre méthodologique et institutionnel de l'étude.....	11
Paragraphe 1 : Méthodologie de la recherche.....	11
1-Outils de collecte des données.....	11
2. Outils de dépouillement et d'analyse des données.....	15
Paragraphe2 : Cadre institutionnel de l'étude.....	16
CHAPITRE 2 : PRESENTATION DES RESULTATS, VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS.....	22
Section 1 : Résultats, Discussion et Validations des Hypothèses.....	22
Paragraphe1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête.....	22
1.1 - Résultats liés à la mauvaise transmission de l'information au sein des systèmes de suivi-évaluation.....	23
1.1.1. Transmission limitée de l'information et faible performant des SSE.....	23
1.1.2. Cause de la transmission limitée de l'information au sein des SSE.....	24
1.2. Résultats liés aux compétences des coordonnateurs de Projets et programmes.....	26
Paragraphe 2 : Discussions et Validations des hypothèses.....	28
1. Discussions, explication et Validation de l'hypothèse n°1.....	28
2. Discussions, explication et Validation de l'hypothèse n°2.....	30
Section 2 : Suggestions.....	32
CONCLUSION GENERALE.....	34
BIBLIOGRAPHIE.....	36
ANNEXES.....	39
Table des matières.....	48