



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT

SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTIONS
(FASEG)

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION POUR L'OBTENTION DE LA
LICENCE

Option : FASEG

Filière : Analyse de Projet

THEME

**CONTRIBUTION AU RENFORCEMENT DU SYSTEME DE
SUIVI EVALUATION DES PROJETS ET PROGRAMMES
INSCRITS AU PORTEFEUILLE DU MCAAT**

Arnaud Kouadio BATCHO

&

Destin Agossou HEDIBLE

Sous la direction de :

MAITRE DE STAGE

M. Thierry ADOKO

Chef Cellule de Suivi-Evaluation

MAITRE DE MEMOIRE

Dr. Jean ADANGUIDI

Enseignant-Chercheur à la
FASEG

ANNEE ACADEMIQUE

2014-2015

LA FACULTE N'ENTEND DONNER AUCUNE
APPROBATION NI IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES
DANS CE MEMOIRE.

CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

- A ma mère Béatrice GUIDI pour son indéfectible, ses peines, son soutien tant moral que financier pour la réussite de mes études. Elle est et demeurera toujours la plus attentive et formidable mère de cette terre.
- A mon feu père Daniel HEDIBLE pour l'amour, l'attention et la protection qu'il a portés à mon égard.
- A M. Cyril GOUGOUNON pour son soutien affectif.
- A mes frères et sœurs pour leurs soutiens affectifs.
- A tous ceux qui ont porté à cœur la réussite de mes études.
- A tous ceux qui de près ou de loin m'entourent d'amour et de sympathie.

Destin A. HEDIBLE

DEDICACE

Qu'il me soit permis de dédier ce mémoire de licence professionnel à :

- ❖ Mon feu père, BATCHO Nanako Olivier qui a toujours été attentionné ;
- ❖ A ma mère, DEGNON Foumi Rose qui s'est battue de jour comme de nuit sous le soleil et la pluie à l'image de toutes les femmes pour me soutenir
- ❖ A mes Oncles et à ma Tante maternelle qui n'ont ménagé aucun effort pour m'assurer une éducation de qualité ;
- ❖ A mon épouse, GANGNABAKPO Adèle et mes enfants Crédo et Primaëlle, pour leur soutien inconditionnel et leur compréhension et aussi face à la privation des moments de distraction tout au long de ma formation.

Que ce mémoire soit pour vous la récompense de vos sacrifices

Arnaud K. BATCHO

REMERCIEMENT

Au terme de ce travail de recherche, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à l'égard des personnes qui nous ont encouragé et soutenu. Nos remerciements vont principalement à l'endroit de :

- ✓ Docteur Jean ADANGUIDI, qui a accepté avec spontanéité et désintéressement de suivre et de diriger ce mémoire, malgré ses multiples occupations. Nous manquons de mots pour lui témoigner toute notre profonde gratitude.
- ✓ Vous, membres de jury, en acceptant juger notre travail, vous nous permettez de bénéficier de vos connaissances en vue d'améliorer le document. Il est grand cet honneur que vous nous faites et nous restons persuadés que vos remarques, critiques et suggestions constitueront un apport de qualité.
- ✓ Vous, nos éminents professeurs, de par vos enseignements, vous nous avez outillés pour intervenir avec plus d'efficacité dans la vie professionnelle.
- ✓ Monsieur Alexis ODOUN-IFA, Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme (DPP/MCAAT), pour son assistance et ses conseils.
- ✓ Monsieur Thierry ADOKO, Chef de la Cellule de Suivi-Evaluation du Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat, et du Tourisme qui nous a encadré au cours de notre stage et dont la grande disponibilité a été pour nous une source de motivation constante tout au long de notre travail.
- ✓ Tout le personnel de la Cellule de Suivi-Evaluation du MCAAT.
- ✓ Tout le personnel de la DPP/MCAAT qui nous a apporté son soutien.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°1 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	18
Tableau N°2 : Choix de la problématique.....	19
Tableau N°3 : Tableau de bord de l'étude.....	25
Tableau N°4 : Population mère considérée.....	31
Tableau N°5 : La performance du système actuel de suivi des projets et programmes du MCAAT.....	35
Tableau N°6 : La production et la transmission des données hors délais par les coordonnateurs.....	36
Tableau N°7 : Perception de la fonction de suivi par les acteurs.....	37

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique n°1 : Avis des enquêtés sur les causes liées à la diffusion des rapports hors délais..... 37

Graphique n°2 : Avis des enquêtés sur les causes liées à la perception de la fonction de suivi par les autorités..... 38

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AOF	: Attributions, Organisation et Fonctionnement.
BM	: Banque Mondiale
BP	: Budget Programme
CCMP	: Commission de Contrôle des Marchés Publics
CCPMP	: Cellule de Contrôle des Passations des Marchés Publics
CDMT	: Cadre de Dépense à Moyen Terme
CPRB	: Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
CT	: Comité Technique
CPMP	: Cellule de Passation des Marchés Publics
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM	: Directeur des Ressources Financières et du Matériel
DRH	: Directeur des Ressources Humaines
DSCR	: Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature
ENEAM	: Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
FNUAP	: Fonds des Nations Unies pour la Population
MCAAT	: Ministère de Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et de Tourisme
PCC	: Plan de Consommation de Crédit
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
OSD	: Objectifs Stratégiques de Développement
PIB	: Produit Intérieur Brut
PIP	: Programme d'Investissements Publics
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPM	: Plan de Passation des Marchés
PRMP	: Personne Responsable des Marchés Publics
S&E	: Suivi-Evaluation
TBE	: Tableau de Bord de l'Etude

TSE : Tableau de Synthèse de l'Etude

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Activité : Séquence de travail exécutée dans le cadre d'un projet en vue d'obtenir des réalisations spécifiques par la mise en œuvre de moyens financiers, matériels et humains.

Budget-Programme : Cadre de dépense sectorielle à court et à moyen termes (glissant sur trois ans), liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. Il retrace les objectifs, les moyens de mise en œuvre, les bénéficiaires, le calendrier de réalisation et les indicateurs.

Développement : Le développement est l'ensemble des mutations positives que peut connaître une zone géographique. Elle revêt une dimension économique et sociale. En ce sens on parle de bien être économique et social.

Effet : Changement voulu ou non, résultant directement ou indirectement d'une intervention de développement.

Efficacité : Degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison des résultats obtenus et résultats attendus tant du point de vue de la quantité que de la qualité.

Efficience : Rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

Evaluation : Examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et des décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficienc

Impact : Ensemble des changements intervenus dans les conditions de vie des bénéficiaires des actions de développement, tel qu'eux-mêmes et leurs partenaires le perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable dans leur environnement auquel le projet a contribué.

Projet : C'est une entreprise planifiée composée d'un ensemble d'activités interdépendantes et coordonnées, conçues pour atteindre un objectif spécifique dans le cadre d'un budget donné au cours d'une période donnée.

Projet de développement : Intimement liés à l'innovation et au changement, tous les projets sont des projets de développement, en ce qu'ils contribuent d'une façon ou d'une autre au développement de l'organisation. L'expression « projet de développement », toutefois, désigne habituellement une catégorie particulière de projets : ceux qui sont réalisés dans les pays en développement avec l'assistance d'un pays économiquement développé ou d'une organisation multilatérale (Boutinet).

Programme : Ensemble de projets liés, cohérents et coordonnés, contribuant à la réalisation d'une même finalité (objectif global). C'est déjà une solution avancée, quoique toujours partielle, aux problèmes fondamentaux.

Performance : Elle intègre à la fois l'efficacité et l'efficience. C'est-à-dire le rapport entre la réalisation des activités planifiées tout en tenant compte des ressources prévues et l'obtention des résultats escomptés.

Relation entre suivi et évaluation : le suivi est un travail de routine qui consiste en un contrôle continu des activités courantes et de leur progrès, alors que l'évaluation examine ce qui a été réalisé :

- le suivi et l'évaluation se distinguent par la nature de l'information recherchée
- le suivi fournit les données de base à l'évaluation ;
- le suivi et l'évaluation sont indépendants et complémentaires;
- l'évaluation peut examiner l'efficacité du système de suivi ;
- le suivi et l'évaluation ne sont efficaces que lorsqu'une cohérence se dégage au niveau du choix des indicateurs (indicateurs de suivi et indicateurs d'évaluation), au niveau des instruments et techniques de mesure.

Résultat : Changement descriptible ou mesurable occasionné par des relations de cause à effet : activité-résultats dans le cadre de l'exécution d'un projet/programme.

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

Système de suivi évaluation : Ensemble de processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation des rapports, indiquant les moyens

et les compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

RESUME

L'Etat béninois, à travers le Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAAT), a multiplié les efforts pour la réduction de la pauvreté par l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmes de développement. Toutefois, la pauvreté semble ne pas reculer, et l'impact de ses projets et programmes, assortis d'importantes ressources mobilisées, est peu perceptible. Cette situation amène à s'interroger sur la pertinence de ces interventions et l'efficacité du système de suivi des projets/programmes. C'est pourquoi l'étude a tenté de résoudre le problème du faible fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes du MCAAT.

L'objectif général de l'étude est d'identifier les obstacles au bon suivi des projets et programmes de développement du MCAAT et de la proposition de solutions idoines.

De manière spécifique, il s'agit :

- ✓ d'expliquer les facteurs liés aux retards observés dans la transmission des données par certains coordonnateurs ;
- ✓ d'apprécier les facteurs liés à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les autorités.

La méthodologie utilisée a été un questionnaire et un guide d'entretien élaborés et adressés à un échantillon de personnes dont les résultats ont été validés par des tests statistiques. L'analyse des résultats d'enquêtes effectuées sur cet échantillon a permis de dégager certaines conclusions. Au regard de ces résultats, les solutions suivantes ont été proposées :

- ✓ les fournisseurs d'informations doivent internaliser le suivi-évaluation comme une tâche quotidienne dans la mise en œuvre de leurs activités ;
- ✓ produire et transmettre dans les délais des rapports d'activités à la cellule de Suivi-Evaluation pour exploitation ;
- ✓ les autorités du ministère doivent être sensibilisées sur l'importance et le fonctionnement de la cellule, inscrire le suivi des projets et programmes au chapitre des priorités nationales à satisfaire ;
- ✓ d'assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des projets et programmes pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	4
Section 2 : Ciblage de la problématique et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	16
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	22
Section 1 : Cadre théorique et revue de littérature.....	23
Section 2 : Démarche méthodologique.....	29
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES ET APPROCHES DE SOLUTIONS	34
Section 1 : Collecte et présentation des données.....	35
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	40
CONCLUSION GENERALE	44
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	46
ANNEXE	48
TABLE DES MATIERES	60

INTRODUCTION GENERALE

La problématique de l'efficacité de l'action publique et la recherche de la performance sont aujourd'hui des constantes dans la réflexion des pouvoirs publics aussi bien dans les pays en développement que dans les pays développés. En Afrique, cette réflexion revêt une acuité particulière et imprègne tous les travaux de recherche depuis près d'un demi-siècle.

Au Bénin, il a été paradoxal de noter l'existence de contre performance économique et sociale prononcée malgré l'accroissement des dépenses publiques affectées aux actions visant la croissance économique, la réduction de la pauvreté et l'amélioration du bien-être de la population. Mais depuis la conférence des forces vives de la nation, des réformes ont été entreprises dans différents secteurs et domaines en vue de corriger les insuffisances constatées. Dans les domaines spécifiques de la chaîne des projets et programmes, de planification, des dépenses publiques, et dans celui de la chaîne de Suivi-Evaluation, les réformes engagées visent à relever le niveau de performance des programmes et actions en faveur du développement. C'est dans ce cadre qu'une réforme globale a été initiée avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers et est fondée essentiellement sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Conscient des nombreux défis à relever, l'Etat Béninois à travers le Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme a multiplié les efforts pour la réduction de la pauvreté par l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans ses différents départements. Toutefois, la pauvreté semble ne pas reculer et l'impact de ces projets et programmes assortis d'importantes ressources mobilisées est peu perceptible. Cette situation pose des doutes, non seulement sur la pertinence et l'efficacité de ces interventions mais aussi et surtout sur la mise en œuvre des projets/programmes du Ministère. Dans ce contexte, la grande question qui se pose aujourd'hui est celle de savoir si le dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes du MCAAT fonctionne de manière performante.

C'est en réponse à ces préoccupations que nous avons décidé de réfléchir sur le sujet: **«Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT»**. Pour ce faire, deux (02) principaux critères ont servi de base pour l'appréciation de l'efficacité du système de suivi existant. Il s'agit de la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveau et la rapidité de livraison desdites données et informations souhaitées auprès des demandeurs.

Les résultats de notre réflexion sont présentés en trois (03) chapitres.

Le chapitre 1 fait l'état des lieux de l'existant en termes de dispositif de suivi des projets et programmes. Ce diagnostic est assorti d'une vision globale de résolution de la problématique du suivi des projets et programmes au MCAAT.

Le chapitre 2 sera consacré au cadre théorique de l'étude et à l'approche méthodologique adoptée dans le cadre de nos travaux.

Le chapitre 3 enfin, sera consacré, à la présentation des données de notre étude, aux approches de solutions aux problèmes identifiés, et aux conditions de mise en œuvre des solutions proposées.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre nous permettra à partir de la description du cadre physique de l'étude et des observations de stage (section 1), de cibler une problématique et de déterminer une vision globale de sa résolution (section 2).

Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage

La présentation portera de façon générale sur le Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAAT), et de manière spécifique sur la Cellule de Suivi-Evaluation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) qui a été notre lieu de stage (paragraphe1). Cette présentation sera assortie de la restitution du mécanisme de fonctionnement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT (paragraphe2).

Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de la Culture et de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAAT)

Créé par décret n°2012-539 du 17 décembre 2012, le Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat dans les secteurs de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politiques de développement du Gouvernement.

Au regard de cette mission, le MCAAT est, conformément aux dispositions de la charte culturelle promulguée le 25 février 1991, aux orientations de la politique culturelle promulguée le 25 février 1991, aux orientations de la Politique Nationale de Développement du Tourisme adoptée en mars 1998, de la Déclaration de la Politique Nationale d'Alphabétisation et de l'Education des Adultes adoptée en 2001 et actualisée en 2010, de la Politique Nationale de l'Artisanat validée en juillet 2003, approuvée par Décret en 2005 et relue en avril 2005, au décret n°2012-539 du 17 décembre 2012 portant ses attributions, organisation et fonctionnement, chargé :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et d'actualiser périodiquement les politiques nationales des secteurs de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme dans le cadre du plan national de développement et en tenant compte des principes de rentabilité, de durabilité et d'équité ;
- d'organiser et d'encadrer le développement des activités des secteurs de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme à travers un cadrage institutionnel et réglementaire dynamique et une politique incitative appropriée ;

- d'assurer en collaboration avec le Ministère des Affaires Etrangères, de l'Intégration Africaine , de la Francophonie et des Béninois de l'extérieur, la représentation et la défense des intérêts de l'Etat au sein de divers organismes internationaux ainsi que la promotion de la culture béninoise, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme à travers les représentations diplomatiques du Bénin à l'extérieur ;
- d'assurer la coordination, le fonctionnement et le contrôle des activités des secteurs de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme ;
- de promouvoir l'information et la formation des acteurs et animateurs du monde de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme et de leur fournir une assistance technique adéquate ;
- d'appliquer, dans le cadre de la politique d'intégration africaine, les directives communautaires dans les secteurs de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme ;
- de veiller à la qualité des productions dans les secteurs de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme ;
- d'assurer la tutelle des Etablissements, Entreprises et Organismes publics relevant des secteurs de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme ;
- de mettre en place un cadre de concertation avec les acteurs non étatiques intervenant dans les secteurs de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme ;
- d'œuvrer, conformément aux orientations de la charte culturelle, à la valorisation des identités culturelles du Bénin ;
- de contribuer au renforcement de l'unité nationale et au développement durable de notre pays par la promotion des langues nationales à travers leur apprentissage et leur utilisation dans les administrations locales ;
- de contribuer à la mise en œuvre des réformes nécessaires à l'introduction progressive et méthodique des langues nationales dans les programmes scolaires;
- de promouvoir le processus de Réconciliation avec la Diaspora historique, d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies, actions et projets pouvant favoriser son implication et sa contribution au développement du Bénin.

Pour mieux accomplir sa mission, le MCAAT dispose dans son article 3 du titre II que : le Ministère de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et de tourisme comprend :

- le Ministre
- les services et personnes directement rattachés au Ministre

- le Cabinet du Ministre
- l'Inspection Générale du Ministre ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales ;
- les Directions Techniques et les Directions Départementales;
- les Organismes sous tutelle.

S'agissant de notre thème : « contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT », nous avons été mis à la disposition de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) qui est la direction centrale dont relève la Cellule de Suivi-Evaluation où nous avons fait notre stage

I-Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective du MCAAT

La Direction de la Programmation et de la Prospective a pour mission de suivre l'exécution des projets et programmes à travers la Cellule de Suivi-Evaluation et de faire des évaluations. Suivant l'article 62 de l'AOF du MCAAT, La Direction de la Programmation et de la Prospective assure la gestion du processus de planification du Ministère.

A ce titre, elle est chargée de :

- collecter, traiter et diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans le domaine de compétence du Ministère, notamment par rapport aux attentes et besoins des clients/usagers ;
- élaborer, suivre et évaluer, en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégiques et opérationnels du Ministère
- élaborer, suivre et évaluer un budget-programme à partir des plans stratégiques et opérationnels du Ministère et du Cadre des Dépenses à Moyen Terme(CDMT);
- animer les processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation du Ministère ;
- mobiliser, en liaison avec les services financiers, les financements pour ces programmes et projets ;
- 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 ;
- veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des programmes et des projets du Ministère.

Elle est dirigée par un spécialiste en Planification Stratégique, Gestion des Projets ou en Suivi-Evaluation.

Le Directeur de la Programmation et de la Prospective est assisté par un Adjoint nommé par Arrêté du Ministre. Elle comprend également :

- un Secrétariat Administratif (SA);
- un Service des Etudes et de la Prospective(SEP) ;
- un Service de la Gestion du Système d'information (SGSI);
- un Service de la Coopération (SC) ;
- une Cellule de Suivi-Evaluation des Projets-Programmes du Ministère (CSEPP);

Après la présentation de la mission, des attributions et de l'organisation de la DPP, un accent sera mis sur la présentation de la Cellule de Suivi-Evaluation qui nous a accueillis pour notre stage.

II-Présentation de la Cellule de Suivi-Evaluation

La Cellule de Suivi-Evaluation est régie par les dispositions de l'Arrêté n° O36/MCAPLN/DC/SGM/CTJ/DPP/SA du 12 Mars 2010 portant création, attributions, organisation et fonctionnement de la Cellule de Suivi-Evaluation du Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme.

La cellule de suivi-évaluation est chargée de :

- élaborer le projet de programme d'Investissement Publics du Ministère par une consultation harmonieuse des structures du département et sous l'entière coordination du Directeur de la Programmation et de la Prospective ;
- élaborer, en liaison avec les services compétents de la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), le projet de budget-classique du Ministère et en assurer la validation par les acteurs du Ministère ;
- élaborer, en collaboration avec les différents acteurs de la chaîne de Planification, Programmation, Budgétisation, et de Suivi-Evaluation (PPBS), le budget-programme ;
- élaborer le Plan de Travail Annuel du Ministère ;
- définir les indicateurs de performance des budgets-programmes et assurer leur suivi ;
- organiser les revues trimestrielles et annuelles de suivi-évaluation du budget-programme ;
- établir les bilans trimestriels et annuels de suivi-évaluation du budget-programme ;
- organiser régulièrement les tournées de contrôle et de suivi physique des activités inscrits au Budget-Programme du Ministère ;
- élaborer les rapports de performance du Ministère ;

- travailler étroitement avec les points focaux de suivi-évaluation du budget-programme des structures du Ministère ;
- appuyer les structures du Ministère dans l'élaboration et le suivi-évaluation des budgets-programmes ;
- organiser des modules de formation au profit des différents acteurs impliqués dans l'exécution du budget ;
- procéder, en collaboration avec le service de Gestion du Système d'Information, à l'analyse conceptuelle et fonctionnelle du système de collecte et de traitement des données de suivi-évaluation ;
- évaluer ou commanditer l'évaluation des projets et programmes du Ministère ;
- faire le point d'exécution des décisions et tâches prescrites au Ministère par le conseil des Ministres ;
- préparer et transmettre en conseil des Ministres une communication du compte rendu du point d'exécution des décisions et tâches prescrites au Ministère par le conseil des Ministres ;
- assurer réellement l'évaluation des projets et programmes du Ministère.

III-Organisation du système de Suivi-Evaluation des projets et programmes du MCAAT

Le système de Suivi-Evaluation des projets et programmes du MCAAT est organisé à deux niveaux, à savoir, le niveau central et le niveau déconcentré.

Le Niveau Central est constitué de la Cellule de Suivi-Evaluation, et d'un Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) qui est placé sous la supervision du Ministre. Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) est chargé de :

- ✓ définir les orientations générales ;
- ✓ guider les services opérationnels de suivi et d'évaluation ;
- ✓ assurer la coordination des activités de suivi-évaluation en liaison avec la Cellule de Suivi-Evaluation des budgets-programmes et de la réforme budgétaire ;
- ✓ assurer une capacité adéquate pour la pratique de suivi et d'évaluation qui soit utile à la gestion et la reddition des comptes ;
- ✓ contrôler le suivi de performance et l'évaluation des programmes veiller à l'organisation chaque année des revues de mise en œuvre du Budget-Programme du Ministère ;
- ✓ s'assurer de l'organisation de la fonction suivie de performance et de l'évaluation des programmes.

Le Niveau Déconcentré est constitué des coordonnateurs des divers projets et programmes sous tutelle, les points focaux et les démembrements de la Cellule de Suivi-Evaluation.

A ce titre, ils ont pour tâches essentielles la mise en œuvre des activités du suivi-évaluation au niveau de leurs structures conformément au système mis en place, la participation au choix des indicateurs et la validation de la liste réduite par domaine d'activité à couvrir et enfin, la collecte des données et la remontée des informations selon les périodicités convenues.

Ce dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes du MCAAT peut être schématisé ainsi qui suit :

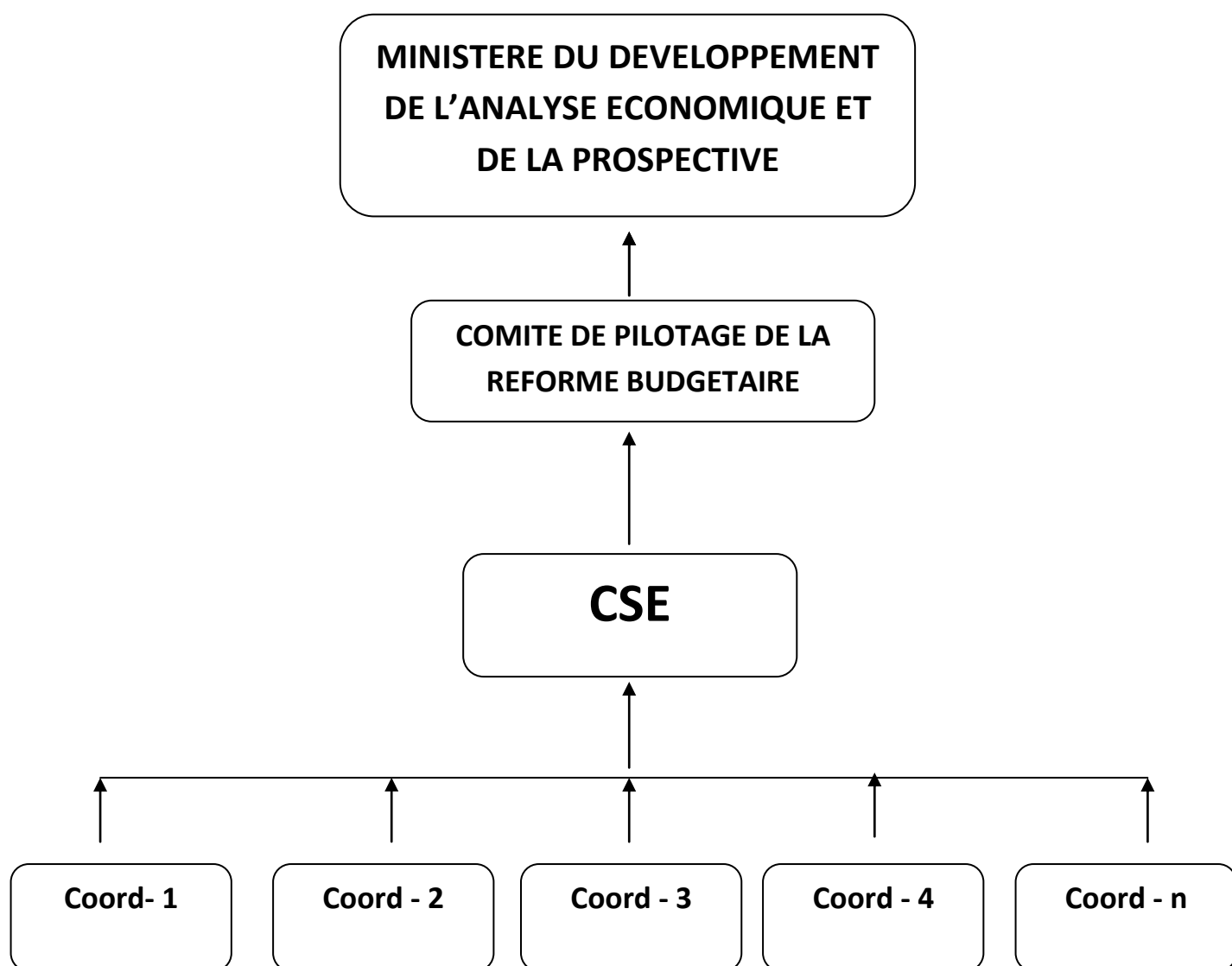


Figure 1 : Représentation schématique du dispositif de suivi-évaluation du MCAAT

Source : Résultats de l'étude, Mai 2015

Paragraphe 2 : Restitution du mécanisme de fonctionnement de la cellule de Suivi-Evaluation du MCAAT

La Cellule de Suivi-Evaluation, à travers ses démembrements et points focaux assure pour l'ensemble du Ministère, la centralisation et la synthèse des indicateurs du suivi, et l'évaluation des impacts des politiques et stratégies de développement, notamment en matière de réduction de la pauvreté.

Cet exercice très délicat passe nécessairement par la mise en place d'un système de suivi-évaluation capable de collecter, de traiter et de diffuser les informations auprès des acteurs impliqués à différents niveaux dans la mise en œuvre des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT. Ce système devra également servir d'outil d'aide à la prise de décisions en rendant accessible de bonnes informations aux personnes indiquées, aux bons moments pour faciliter la prise de bonnes décisions en temps utiles.

La question est de savoir si l'on peut affirmer aujourd'hui que le MCAAT dispose d'un système de suivi fiable, pour un meilleur pilotage de ses projets et programmes.

La CSE dans le cadre de l'expérimentation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dispose de deux (02) catégories d'outils à savoir, les outils de programmation et de gestion et les outils de suivi-évaluation des projets et programmes du secteur.

I- Les outils de programmation et de gestion

Les outils de programmation et de gestion comprennent le Budget-Programme (BP) et ses outils d'opérationnalisations qui sont : le Plan de Travail Annuel du MCAAT (PTA), le Plan de Consommation de Crédit (PCC) et le Plan de Passation des Marchés (PPM).

A-Budget-Programme (BP)

Le budget-programme est un cadre de dépense sectoriel à court et à moyen terme (glissant sur trois ans) liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. Il retrace les objectifs, les moyens de mise en œuvre, les bénéficiaires, le calendrier de réalisation et les indicateurs.

L'élaboration du budget-programme nécessite les phases essentielles suivantes:

- synthèse des documents de stratégie ;
- montage des programmes ;
- élaboration des indicateurs ;
- élaboration des cadres logiques ;
- budgétisation des programmes ;
- confection des programmes ;

- confection de la première mouture du budget programme.

Le budget-programme étant un instrument glissant sur trois (03) ans, il est décliné chaque année en une tranche annuelle pour son exécution. C'est le Plan de Travail Annuel (PTA), Plan de Passation des Marchés (PPM) et d'un Plan de Consommation de Crédit (PCC).

B -Le Plan de Travail Annuel (PTA), le Plan de Passation des Marchés (PPM), et le Plan de Consommation de Crédit (PCC)

1- Le Plan de Travail Annuel (PTA)

La tranche annuelle d'Opérationnalisation du budget-programme est traduite en un plan de travail annuel. Le plan de travail annuel ou plan d'Opérationnalisation (PO) annuel apparaît comme le document de référence pour l'exécution et le suivi-évaluation des activités pour l'exercice budgétaire.

La Cellule de Suivi-Evaluation est techniquement responsable de son élaboration. (Voir en annexe 1-a)

2- Plan de Passation des Marchés (PPM)

Le PPM donne le planning de tous les marchés à passer dans le cadre de l'exécution des différents projets inscrits au titre de l'année, ainsi que toutes les actions y afférentes avec des délais.

Le PPM permet d'avoir une vision globale de l'ensemble des marchés à passer par le MCAAT au cours d'une année afin de mieux les gérer.

La CPMP est techniquement responsable de son élaboration. (Voir en annexe 1-b)

3-Plan de Consommation de Crédit (PCC)

Le plan prévisionnel de consommation des crédits donne le plan des engagements financiers à effectuer sur chaque projet/activité par période de l'année, de préférence le mois. Il est établi de façon consolidée pour chaque programme. Il donne au regard du PTA, le niveau de consommation prévisionnelle (mensuelle) des crédits.

La structure technique responsable de son élaboration est la DPP. (Voir en annexe 1-c)

II- Les outils de suivi-évaluation

Les outils de suivi-évaluation découlent pour la plupart des outils de programmation. Au titre de ceux-ci, nous avons noté le tableau d'évaluation du Plan de Travail Annuel (PTA) du MCAAT, le tableau d'évaluation du Plan de Passation des Marchés (PPM), le tableau de suivi

du Plan de Consommation de Crédit (PCC), le tableau de suivi des indicateurs, les rapports d'exécution, les rapports de tournées de suivi-évaluation et d'études socio-économiques, d'enquêtes et d'évaluation et les rapports de performance.

➤ **Le tableau d'évaluation du plan de travail annuel du MCAAT**

Il permet de faire le suivi mensuel cumulé du Plan de Travail Annuel. Il est mis à jour continuellement et présente entre autres les projets et activités, les opérations physiques programmées, les opérations physiques réalisées et les bilans d'exécution physique et financier des projets et activités en faisant ressortir les taux d'exécution, les niveaux de responsabilité et le mode d'exécution.

➤ **Le tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM)**

Il permet de :

- suivre le planning des tâches par marchés ;
- suivre le processus de passation des marchés jusqu'à la dernière signature ;
- calculer les délais de passation par marché et pour tout le budget-programme (délai moyen) en vue d'apprécier la performance par rapport aux indicateurs fixés en la matière. (Voir canevas en annexe 1-b).

➤ **Le tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC)**

Il présente le bilan financier réel sur la base engagement et/ou décaissement de l'exécution des projets et activités par rapport au plan prévisionnel de consommation des crédits. Il permet entre autre d'obtenir le taux d'efficacité en la matière. (Voir canevas en annexe 1-c).

➤ **Le tableau de suivi des indicateurs**

C'est un tableau qui permet d'enregistrer les indicateurs clés réalisés au regard de leurs valeurs de base et de leurs valeurs projetées dans le cadre de l'exécution du budget-programme. (Voir canevas en annexe 1-d).

➤ **Rapports d'exécution**

C'est le point fait de l'exécution du projet ou des activités sur une période donnée : mois, trimestre, semestre, ou année.

Bien que le rapport d'exécution puisse être présenté suivant des formats variables, il renseigne globalement sur :

1. l'état des prévisions et des réalisations physiques et financières par activité, projet et programme
2. le niveau d'atteinte des indicateurs

Ils se terminent souvent par une analyse des résultats et les recommandations

➤ **Les rapports de tournées de suivi-évaluation et d'études socio-économiques, d'enquêtes et d'évaluation**

Les tournées de suivi-évaluation permettent d'apprécier l'état d'avancement et l'impact des réalisations physiques sur le terrain .Elles offrent l'occasion de faire un rapprochement avec les données collectées à travers les fiches de suivi et de formuler des recommandations nécessaires pour améliorer les résultats enregistrés.

Elles peuvent être complétées par des études socio-économiques et des enquêtes spécifiques pour permettre de renseigner et de mesurer les indicateurs. Ces tournées sont effectuées périodiquement par les structures de suivi-évaluation. Le planning de ces tournées est défini dans le PTA.

➤ **Rapports de performance**

Le rapport de performance est un document qui permet au gestionnaire d'apporter la preuve de l'efficacité et de la transparence dans la gestion des crédits pour atteindre les résultats attendus. C'est un document qui présente les missions assignées aux gestionnaires, le niveau d'exécution physique et financière des projets et activités, l'analyse des écarts et la justification des niveaux d'exécution, l'appréciation des effets et la mesure de la performance enregistrée (efficacité-efficience-qualité des résultats) à travers les indicateurs, les difficultés rencontrées, les suggestions et recommandations nécessaires. Il est établi semestriellement et annuellement par la cellule de Suivi-Evaluation.

III- Synthèse des observations de stage

Au regard des Observations de Stage, nous pouvons retenir que le système de suivi des projets et programmes du MCAAT se situe à deux (02) niveaux (niveau central et décentralisé). On y retrouve au niveau central, en plus de la Cellule, un Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire. Le niveau décentralisé est constitué des points focaux, des coordonnateurs institués dans les structures sous tutelle, les projets et programmes, et les démembrés de la Cellule de Suivi-Evaluation. On en déduit que l'architecture du système de suivi des projets et programmes du MCAAT est bien élaborée et agencée.

Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) est chargé de définir les orientations générales et les priorités des Budgets

- ✓ définir les orientations générales ;
- ✓ guider les services opérationnels de suivi et d'évaluation ;

- ✓ assurer la coordination des activités de suivi-évaluation en liaison avec la Cellule de Suivi-Evaluation des budgets-programmes et de la réforme budgétaire ;
- ✓ assurer une capacité adéquate pour la pratique de suivi et d'évaluation qui soit utile à la gestion et la reddition des comptes ;
- ✓ contrôler le suivi de performance et l'évaluation des programmes veiller à l'organisation chaque année des revues de mise en œuvre du Budget-Programme du Ministère ;
- ✓ s'assurer de l'organisation de la fonction suivie de performance et de l'évaluation de programmes.

La Cellule de Suivi-Evaluation quant à elle, tient régulièrement des réunions pour statuer sur l'état de mise en œuvre de son chronogramme de travail et les données qui lui sont transmises par les coordonnateurs.

On peut noter ici un fonctionnement régulier des organes au niveau central.

La Cellule participe, en collaboration avec la DRFM, à l'élaboration du budget-programme du MCAAT. Il existe donc une bonne collaboration entre la DRFM et la Cellule dans le processus de l'élaboration du budget.

Ces outils sont élaborés en synergie avec les documents de référence (Objectifs du Millénaire pour le Développement –OMD-, le Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté –DSCR- et les Objectifs Stratégiques de Développement–OSD) qui retracent les indicateurs macro au niveau national. Cette pratique permet au ministère de s'inspirer des indicateurs macro retenus au niveau sectoriel. Il existe une Synergie entre les outils de programmation et de gestion et les documents de référence au niveau national. Les points focaux de suivi-évaluation sont tenus de transmettre à la Cellule au plus tard le 31 décembre de l'année N les outils de programmation et de gestion relatifs à l'année N+1. S'il est évident que l'existence et l'utilisation des outils de programmation et de gestion sont des atouts, il est toutefois à déplorer que certains projets et programmes accusent assez de retard à transmettre ces outils à la Cellule. En l'absence de ces outils la Cellule éprouve des difficultés dans le suivi des activités des projets et programmes concernés.

La Cellule dispose également des outils de suivi-évaluation qui découlent pour 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 MCAAT, le tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM), le tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC), le tableau de suivi des indicateurs, le point d'exécution cumulé des projets/programmes, les rapports de

missions de contrôle et les rapports de performance. On note donc l'Existence d'outils de suivi des projets et programmes.

La collecte des données statistiques souffre d'insuffisance en termes d'outil et de capacités des acteurs. On note des difficultés dans la collecte des informations et dans la collaboration avec les responsables d'actions.

Dans la pratique, on assiste régulièrement à des retards dans la transmission des rapports, voir l'absence totale de transmission de ces outils pour des périodes données.

Du coup, la cellule accuse des retards aussi bien dans l'exécution de son plan annuel d'activité que dans la production des différents rapports dans les délais requis. Il y a lieu de noter une déficience claire au niveau de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains coordonnateurs qui observent des retards dans le remplissage et la transmission des fiches de collecte et des rapports. Ceux-ci ne s'exécutent qu'après plusieurs relances de la Cellule de Suivi-Evaluation.

Cette situation affecte la performance de la Cellule dans la production et la diffusion des rapports.

On constate que la cellule n'est pas appuyée par les autorités pour un bon déroulement de ces activités. Il ya lieu de noter qu'un manque d'intérêts du système de suivi évaluation est observé par les autorités à divers niveaux. Ce qui affecte la performance et l'efficacité de la cellule par le manque des moyens financiers et matériels.

Sur la base des résultats du diagnostic ci-dessus établi, il sera procédé au ciblage de la problématique de notre étude et à la détermination des principales étapes de sa résolution.

Section II : Ciblage de la problématique

L'analyse du mécanisme de fonctionnement du système de suivi-évaluation du MCAAT a révélé non seulement les atouts (forces/opportunités) mais aussi les problèmes (faiblesses/menaces).

Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et spécification de la Problématique

I-Inventaire des éléments de l'état des lieux de base

Il s'agit pour nous ici de dresser les éléments de l'état des lieux, les regrouper en atouts (forces/opportunités) et problèmes (faiblesses/menaces).

A-Atouts (forces/opportunités)

Les atouts relevés sont les suivants :

- existence de système suivi-évaluation théoriquement bien agencé et bien élaboré ;
- existence et utilisation des outils de programmation et de suivi-évaluation;
- tenue régulière des sessions du Comité d’Orientation et du Comité Technique ;
- insertion des points focaux dans les structures sous tutelle, les projets et programmes ;
- tenue régulière des réunions hebdomadaires de la Cellule de Suivi-Evaluation ;
- bonne collaboration entre la CSE, la DRFM en matière d’élaboration du budget ;
- existence d’un mécanisme de contrôle de la qualité des données pendant la compilation et la centralisation ;
- engagement du personnel de la Cellule dans l’accomplissement de ses tâches.

B-Problèmes (faiblesses/menaces)

Quant aux faiblesses, on peut les synthétiser ainsi qu’il suit :

- Lourdeur et lenteur des procédures de déblocage des fonds ;
- Insuffisance des missions de suivi ;
- les points focaux ne sont pas nommés dans toutes les structures du ministère pour faciliter la collecte des informations par la CSE;
- Retard observé par certains coordonnateurs et points focaux dans le remplissage et la transmission des fiches de collecte à la CSE ;
- Insuffisance des ressources financières allouées à la CSE pour le suivi-évaluation des projets et programmes ;
- Mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux ;
- Manque de considération du dispositif de suivi par les autorités à divers niveaux ;
- la non tenue régulière des sessions du Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (une sessions par trimestre);
- inexistence de documents (plan d’actions, études de faisabilité...) des projets du programme d’investissements publics;
- l’incapacité de la CSE à vérifier l’exactitude de toutes les informations collectées auprès des différentes structures;
- La plupart des projets n’ont pas connu d’évaluation à mi-parcours et finale ;

Les atouts (forces/opportunités) et les problèmes (faiblesses/menaces) énumérés ci-dessus feront l’objet d’une analyse minutieuse pour s’assurer de leur pertinence et enfin dégager les

relations de causes à effets entre les différents problèmes. Cette analyse nous permettra de regrouper les problèmes par centre d'intérêt et de choisir la problématique sur laquelle portera notre étude.

II- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique

A-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Il ressort de nos analyses deux (02) centres d'intérêt pour lesquels il a été dégagé les problèmes spécifiques et le problème général en vue de formuler des problématiques. Le tableau ci-dessous en donne l'illustration.

Tableau N°1: Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centres d'intérêt	Problèmes Spécifiques	Problème Général	Formulation de la Problématique
1	Financement	1 -Insuffisance des ressources financières pour les missions de suivi	Non respect du plan de financement	Problématique de l'insuffisance des dotations de ressources financières mis à la disposition des activités de la CSE
		2-Insuffisance de ressources financières mis à la disposition des projets		
2	Suivi des projets et programmes	1-Mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux	Faible fonctionnalité du dispositif de suivi évaluation des projets et programmes	Problématique de la non atteinte dans les délais des objectifs assignés aux projets du PIP
		2- Retard dans la transmission des données		

Source : Données de l'étude, 2015

Des deux (02) problématiques, nous en retiendrons une sur laquelle portera notre étude.

B-Choix et spécification de la problématique

Les deux (02) problématiques ainsi identifiées méritent une attention particulière pour une amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programmes du MCAAT.

Il convient de souligner que la problématique de financement fait déjà l'objet d'une étude en cours de réalisation au MCAAT.

C'est ainsi que notre étude a porté sur **le faible fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes**. Cette problématique est formulée à travers un problème général et des problèmes spécifiques.

Tableau N°2 : Choix de la problématique

Problème général	Problèmes spécifiques	
Faible fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes	1.	Mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux
	2.	Retard dans la transmission des données

La mise en place d'un mécanisme de suivi nécessite non seulement une bonne perception de la fonction de suivi et la mise à disposition d'un budget clair et réaliste, mais aussi des méthodes de travail rigoureuses qui permettent la transmission à temps des données pour un meilleur de suivi des projets et programmes.

En réalité, le suivi performant des projets et programmes de développement au MCAAT est subordonné à l'implication et à l'engagement de tous les acteurs et décideurs pour le bon fonctionnement du système et à une attention particulière portée par les autorités à l'endroit de la cellule de suivi-évaluation du ministère.

Dans cette optique, il est indispensable d'obtenir l'adhésion de toutes les autorités à divers niveaux pour le plein épanouissement de cette cellule, de mettre à disposition les moyens financiers et roulants pouvant permettre l'organisation régulière des missions de contrôle et de suivi de qualité et enfin de sensibiliser la base pour la production et la transmission plus rapide des données.

La résolution des différents problèmes spécifiques liés à notre problématique contribuera sans aucun doute à l'amélioration de l'efficacité du système de suivi des projets et programmes au MCAAT.

Paragraphe 2 : Formulation du sujet et détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Il s'agira pour nous de formuler et de définir les principes directeurs de résolution de la problématique liée au sujet.

Détermination de la vision globale de résolution de la problématique

Il importe de préciser les séquences de résolution des problèmes spécifiques retenues et par voie de conséquence de résoudre le problème général identifié.

La résolution de la problématique retenue peut se dérouler en dix (10) étapes, à savoir :

1. fixation des objectifs de l'étude ;
2. formulation des hypothèses de recherche ;
3. construction du tableau de bord de l'étude (TBE) ;
4. revue de la littérature ;
5. choix de l'outil de collecte des données ;
6. choix de l'outil d'analyse des données ;
7. collecte des données ;
8. analyse des données et vérification des hypothèses ;
9. établissement du diagnostic ;
10. approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.

Les étapes ci-dessus énumérées seront présentées dans le chapitre suivant intitulé cadre théorique et méthodologique de l'étude.

CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

!

Ce chapitre est consacré à la définition du cadre théorique et méthodologique de l'étude (section 1) et à la description des techniques de collecte et d'analyse de données (section 2).

Section I : Cadre théorique et revue de littérature

A travers cette section, il s'agira d'abord pour nous de formuler et de justifier le sujet, ensuite de définir les objectifs de l'étude et les hypothèses de recherche (paragraphe 1) et enfin de présenter la revue de littérature liée à chacun des problèmes spécifiques identifiés (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Problématique, Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche

I-Formulation et Justification du sujet

La prospérité économique durable passe forcément par la promotion d'une croissance économique forte, soutenue par un secteur privé dynamique, créateur de richesse et d'emplois. Convaincu de cette réalité, le Gouvernement, fidèle à sa vision de faire du Bénin un pays émergent, a inscrit le développement de l'entreprise et de l'initiative privée comme un point essentiel et fondamental du programme de développement du pays. Dans ce cadre, le secteur public devrait être une administration de développement au service du secteur privé.

Le Bénin a encore beaucoup d'efforts à faire dans ce sens car il est passé du 134^{ème} rang en 2010 au 165^{ème} rang en 2014 avec un indice de développement humain de 0,436, selon le rapport du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) publié en septembre 2014. Il est classé parmi les Pays Pauvres Très Endettés (PPTÉ), avec un indice de pauvreté égal à 36,2% en 2014 et un revenu par tête de \$810.

Conscient de l'implication d'une probable inaction, le gouvernement après la réélection du Président de la République, et dans le souci d'insuffler un nouveau dynamisme aux secteurs de la culture de l'alphabétisation de l'artisanat et du tourisme et d'assurer une synergie entre eux, en fusionnant ces quatre départements en un seul département, crée un nouveau ministère appelé le Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme. Plusieurs efforts ont été fournis pour la réduction de la pauvreté par l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmes de développement dans les secteurs de ce ministère.

Ainsi, en 2014, le MCAAT dispose dans son portefeuille PIP de dix (10) projets pour un montant de 3 296 268 000 FCFA. (Voir en annexe le tableau récapitulatif des projets inscrits au portefeuille PIP du MCAAT 2014).

En effet, la formulation de ce sujet prend sa source dans la nécessité de lever les contraintes et de corriger les faiblesses qui persistent au niveau de la coordination des projets et programmes du ministère, notamment en termes de suivi. C'est donc pour améliorer la qualité du suivi des projets et programmes dans ce ministère que nous avons décidé de réfléchir sur le sujet «**Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT**».

Le choix de ce sujet nous permet d'abord de mettre en application les théories reçues au cours de la formation et ce, en vue de contribuer à la dynamisation du dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes du MCAAT.

II-Objectifs de l'étude

En référence à la problématique choisie dans le chapitre précédent, les objectifs de notre étude mettront en exergue de façon claire, les intentions de notre intervention pour la résolution des problèmes spécifiques et de fait, le problème général. Les objectifs de l'étude seront donc formulés en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

A- Objectif général

L'objectif général de notre étude consiste à identifier les obstacles au bon suivi des projets et programmes de développement inscrits au portefeuille du MCAAT en vue de la proposition de solutions idoines.

B- Objectifs spécifiques

De façon spécifique, il s'agit pour nous :

- d'expliquer les facteurs liés aux retards observés dans la transmission des données par certains coordonnateurs
- d'apprécier les facteurs liés à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs

III- hypothèses de recherche

Il convient d'abord de rappeler les causes liées à nos problèmes spécifiques avant la formulation des hypothèses, étant entendu que ces problèmes spécifiques proviennent de l'état des lieux.

Problème spécifique n°1 : Production et transmission des données hors délais

Ici, également deux (02) causes sont relevées. Il s'agit :

- ✓ du retard dans la transmission des données ;
- ✓ du manque de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains coordonnateurs.

En l'absence de données transmises par les coordonnateurs, la cellule ne saurait effectuer un bon suivi des projets en cours. Toutefois, la mise en place d'un système de collecte efficace ne saurait être une panacée si l'on n'obtient pas l'adhésion de tous les acteurs au processus de suivi-évaluation. Les coordonnateurs considèrent le suivi-évaluation comme une contrainte et non comme une occasion pour engager des réflexions critiques et d'appréciation des progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets et programmes. Ceux-ci ne s'exécutent qu'après plusieurs relances. On peut donc affirmer que **le retard observé dans la transmission des données s'explique par le manque de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains coordonnateurs (hypothèse n°1).**

Problème spécifique n°2 : Mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux

Les causes supposées être à la base de la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux sont :

- ✓ La non considération du dispositif de suivi des projets au rang des priorités par les autorités ;
- ✓ L'insuffisance des ressources allouées aux projets.

Sur demande de la Cellule de Suivi-Evaluation, les responsables de suivi-évaluation des projets et programmes du MCAAT sont identifiés comme les répondants de la Cellule au niveau de leurs projets et programmes respectifs.

Ainsi, il faut que les autorités connaissent l'importance de suivi afin de pouvoir donner plus de priorité à la cellule. On peut donc affirmer que **la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux est due à la non considération de l'importance de l'intérêt de suivi dans le dispositif de suivi d'un projet (hypothèse n°2).**

Tableau N°3 : Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	
NIVEAU GENERAL	Faible fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation	L'objectif général de notre étude consiste à identifier les obstacles au bon suivi des projets et programmes de développement inscrits au portefeuille du MCAAT en vue de la proposition de solutions idoines			
Niveau Spécifique	1	Retard dans la transmission des données	Expliquer les facteurs liés aux retards observés dans la transmission des données par certains coordonnateurs	manque de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains coordonnateurs	Le retard observé dans la transmission des données s'explique par le manque de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains coordonnateurs
	2	Mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux	Apprécier les facteurs liés à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs	Non considération du dispositif de suivi des projets au rang des priorités par les autorités	Mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux est due à la non considération du dispositif de suivi des projets au rang des priorités par les autorités

Source : Donnée de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de littérature

La revue de littérature consiste dans le cadre de toute recherche ou travail scientifique à s'assurer au préalable de l'état des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Pour ce faire, il sera question d'exposer l'état des connaissances liées au problème général de la faible performance des systèmes de suivi des projets et programmes et celui liés aux problèmes spécifiques. Il s'agit donc de présenter les opinions de certains auteurs sur la question du suivi des projets et programmes de développement avec un accent sur les aspects liés :

- au retard dans la production et la diffusion des rapports ;
- à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux.

Au cours des dix dernières années, le suivi-évaluation des projets et programmes de développement a connu un regain d'intérêt.

Pour Robert BUTTRICK dans le Guide exhaustif du management de projet, «Les projets, dans le sens le plus moderne du terme, sont des outils pour le management stratégique. Il est aujourd'hui de plus en plus demandé au personnel des projets et programmes de développement de maîtriser le suivi-évaluation qui n'est plus l'apanage de quelques spécialistes et du secteur de l'ingénierie.»

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

Selon la définition de l'OCDE (2002a), " Le suivi est une fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires de projet et programme de développement en cours des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués."

Il ressort de ces définitions que la notion de suivi est associée à celle de "données". Les données à collecter sont de la matière brute qui constitue des inputs pour le suivi. Le suivi est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion quotidienne. Son rôle est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre.

L'intérêt du suivi est également de fournir des inputs à l'évaluation qui lui est une notion complémentaire.

Selon JANET SHAPIRO accessible sur le site civicus.com « l'évaluation est la comparaison entre l'effet réel du projet et le plan stratégique sur lequel vous vous êtes mis d'accord. Elle se rapporte

à ce que vous aviez entrepris de faire, ce que vous avez accomplis et la façon dont vous avez mené à bien vos activités ».

L'évaluation est un "examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficacités, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions" Guide pratique de suivi-évaluation des projets.

L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux. En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi. Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation. Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle.

Le PNUD, à travers son guide de suivi-évaluation axé sur les résultats de développement a mis un accent particulier sur les liens et l'interdépendance entre la planification, le suivi et l'évaluation. Ainsi d'après ce guide : « sans une réelle planification et une articulation bien définie des résultats espérés, ce qui doit être suivi et ‘comment’ n'est pas clairement défini ; sans une planification efficace (des cadres de résultats clairs), la base de l'évaluation n'est pas solide et l'évaluation ne peut donc pas être faite correctement ; sans un suivi minutieux, les données nécessaires ne sont pas collectées et l'évaluation ne peut donc pas être faite correctement ». Ce même guide souligne que : « le suivi est nécessaire mais pas suffisant à l'évaluation. Le suivi facilite l'évaluation mais celle-ci utilise une collecte de nouvelles données complémentaires et des cadres d'analyses différents. »

Le PNUD accorde une grande importance au suivi et à l'évaluation car lorsqu'ils sont mis en œuvre et utilisés correctement, ils confortent la gestion axée sur les résultats, favorisent l'apprentissage et la production de connaissances au sein de l'organisation et dans l'ensemble de la communauté des acteurs du développement et de l'évaluation.

Les connaissances issues du suivi et de l'évaluation sont au cœur du processus d'apprentissage interne. Le suivi et l'évaluation fournissent des informations et des données factuelles qui, une fois validées et intégrées, deviennent des connaissances favorisant l'apprentissage. Le PNUD utilise et applique les enseignements du suivi et de l'évaluation afin d'améliorer la performance globale et la qualité de résultats des projets, programmes et stratégies en cours et futurs. Le rôle essentiel des données issues du suivi et de l'évaluation consiste à soutenir les processus de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) et de la Gestion axée sur les Résultats de Développement (GRD). Pour

permettre une performance optimale du PNUD, l'apprentissage doit par conséquent être intégré à la fonction essentielle d'un programme, au travers d'un système d'acquisition de connaissances et de partage d'informations efficace. Le Fonds des Nations Unies pour la Population (FNUAP) a présenté une *Trousse d'Outils* des Administrateurs de Programme pour le Suivi et l'Évaluation accessible sur le site <http://www.unfpa.org/>. Dans la partie V intitulée "Comment communiquer et utiliser les résultats du suivi", il est précisé que l'une des importantes tâches à accomplir pendant le suivi des projets et programmes est d'en diffuser les résultats auprès des utilisateurs potentiels. Il est cependant capital de s'être déjà assuré que le suivi a produit une information crédible et en temps voulu, afin d'examiner avec soin ce qui n'a pas bien marché et faire des recommandations dans le sens de l'obtention des changements souhaités.

Dans son mémoire «Contribution pour une mise en place de système de suivi et évaluation performant du budget programme au Bénin» AMOUSSOU-GUENOU M. H. S. A., (Juillet 2007) estime que pour rendre performant le système de suivi évaluation, il apparaît urgent et nécessaire de recruter du personnel qualifié en nombre suffisant en priorisant le capital technologique (savoir et savoir faire).

Robert BUTTRICK dans le « Guide exhaustif du management de projet», 3e édition, Source d'Or, Paris, 2004, affirme « Le management des projets 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 approprié, de quelques spécialistes en management des projets et l'entreprise obtient ainsi une base solide pour édifier des projets réussis ».

Aussi bien AMOUSSOU-GUENOU 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 nombre suffisant et de qualité puis l'allocation de ressources financières conséquentes.

Section 2 : Démarche méthodologique

La méthodologie adoptée dans le cadre du renforcement du suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT comprend une approche théorique (paragraphe 1) et une approche empirique (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approche théorique

L'approche théorique consiste à identifier en fonction de chaque problème spécifique une théorie visant sa résolution. Chaque approche théorique aura à présenter pour chaque problème spécifique, les fondements de la théorie choisie; et les normes et repères d'amélioration des problèmes spécifiques.

I- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration des délais de production et de diffusion des données

A-Fondement de la théorie choisie

Il s'agit pour nous ici de recourir à une théorie dont la finalité est d'améliorer la production et la diffusion des données de suivi dans les délais requis.

B-Normes et repères d'amélioration

Le monitoring périodique constitue des occasions qui permettent d'engager des réflexions critiques et d'apprécier les progrès réalisés dans la mise en œuvre des projets et programmes à travers des rapports d'avancement périodiques. Il est donc important que les acteurs à divers niveaux de la chaîne participent efficacement au suivi en s'appropriant l'importance du suivi et les différentes tâches qui participent de sa réussite.

II- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux

A-Fondement de la théorie choisie

L'approche théorique choisie dans ce cadre est fondée sur des mesures à prendre pour une bonne perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux en vue de la production des éléments indispensables à la prise de décision dans les meilleurs délais.

B-Normes et repères d'amélioration

Les capacités étant l'aptitude des personnes et des structures à exercer des fonctions de façon efficace, efficiente et durable, l'aptitude regroupe à la fois les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement d'une tâche donnée. Ainsi, l'accomplissement de la mission dévolue à la cellule de suivi évaluation mérite une attention particulière de la part des autorités à divers niveaux.

La performance de la Cellule de suivi-évaluation dépend donc de la priorité qu'il faut accorder à sa mission première et des ressources financières à lui allouer annuellement.

Paragraphe 2 : Approche empirique

L'approche empirique de résolution de la problématique nous conduit d'une part, à fixer les objectifs de l'enquête, à identifier la population mère, à définir les techniques d'échantillonnage, à spécifier les données à mobiliser dans le cadre de l'enquête et, d'autre part, à définir et à élaborer les outils de collecte et d'analyse des données.

I - Des objectifs de l'enquête à la spécification des données à collecter

A-Fixation des objectifs de l'enquête

L'objectif de l'enquête est de collecter les données nécessaires pour la vérification des hypothèses formulées au cours de l'étude. Ainsi, l'enquête nous permettra de vérifier si :

-le retard dans la transmission des données s'explique par le dysfonctionnement du dispositif de suivi des projets.

-la mauvaise perception de la fonction de suivi s'explique par l'inappropriation de l'intérêt du suivi par les acteurs à divers niveaux.

B- Identification de la population mère

La population mère est identifiée en fonction des objectifs de l'étude, du secteur concerné et des acteurs impliqués dans la chaîne de suivi des projets et programmes du MCAAT. Ainsi, notre population mère est composée des coordonnateurs des projets et programmes, des membres de la Cellule de Suivi-Evaluation, le Directeur de la Programmation et de la Prospective (DPP), la Direction des Ressources Financières et Matérielles (DRFM), la Cellule de Contrôle de Passation des Marchés Publics (CCPMP) et la Personne Responsable des Marchés Publics.

C- Technique de population considérée

Le portefeuille du MCAAT que nous avons analysé compte dix (10) projets/programmes au cours de l'année 2015. Sur cette base, la population mère de notre étude comporte trente sept (37) individus, dont huit (8) agents de la cellule de Suivi-Evaluation, dix (10) Coordonnateurs de projets/programmes, six (6) membres de la Direction des Ressources Financières et Matérielles, un (1) membre de la Cellule des Passations des Marchés Publics, une (1) Personne Responsable des Marchés Publics et (4) membres de la Commission de Contrôle des Marchés Publics, le Directeur de la Programmation et de Prospective et son Adjoint, enfin quatre (4) cadres de la DPP. Compte tenu de nos moyens et du temps dont nous disposons, nous avons choisi d'interroger la totalité 100% de la population mère soit trente sept (37) individus réparties suivant le tableau N°4 ci-après :

Tableau N° 4 : Population mère considérée

Composantes de la population mère	Effectifs		
	Population mère	Taux de sondage	Composantes échantillon
Chef Cellule de Suivi Evaluation	01	100%	01
Cadres de la CSE	08	100%	08
DPP et DAPP	02	100%	02
Cadres de la DPP	04	100%	04
Membres de la CPMP	01	100%	01
PRMP et CCMP	05	100%	05
Membres de la DRFM	06	83,33%	05
Coordonnateurs de projets/programmes	10	90%	09
TOTAL	37	94,60%	35

Source : Données de l'étude, Avril 2015

D-Spécification des données à collecter

Les données à collecter au cours de notre enquête sont celles à même de nous éclairer sur les causes réelles des différents problèmes identifiés au cours du diagnostic. Il s'agit précisément des causes liées :

- au retard observé dans la transmission des données qui s'explique par le manque de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains coordonnateurs ;
- à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux due à la non considération du dispositif de suivi des projets au rang des priorités par les autorités.

II-Outils de collecte et d'analyse des données

A-Conception du guide d'entretien et du questionnaire

Compte tenu de l'importance des données à collecter pour la vérification des hypothèses, nous avons conçu un guide d'entretien et un questionnaire (voir en annexe 2 et 3). Le questionnaire est orienté vers les Coordonnateurs des Projets et Programmes. Le guide d'entretien a servi pour des entretiens isolés avec les membres de la Cellule de Suivi-Evaluation, le Directeur de la Programmation et de la Prospective (DPP) la Direction des Ressources Financières et

Matérielles (DRFM), la Cellule de Contrôle de Passation des Marchés Publics (CCPMP), la Personne Responsable des Marchés Publics.

B- Recherche documentaire

Elle a pour but de compléter les données primaires collectées au cours de l'enquête par des données secondaires. Cet exercice nous a conduit à consulter les ouvrages, les anciens mémoires et les cours reçus pendant notre formation en gestion des projets. La liste complète des documents consultés est jointe en annexe.

Les bibliothèques et centres de documentations parcourus au cours de la recherche documentaire sont entre autres la bibliothèque de l'ENAM, la bibliothèque de l'ENEAM, la salle de documentation de l'école doctorale de la FASEG.

C- Outils d'analyse des données collectées

Les données de l'enquête sont analysées à l'aide des techniques d'analyse statistique. L'analyse sera à la fois quantitative et qualitative et s'appuiera sur l'examen des tableaux statistiques reflétant les opinions et réflexions des personnes enquêtées et interrogées. Les indicateurs tels que les proportions et les modes seront calculés et interprétés dans le cadre de cette analyse descriptive.

D-Moyen de vérification des hypothèses

Les seuils de décisions seront définis en fonction des données du questionnaire et du guide d'entretien. Ainsi, les données majoritaires issues des interviews seront retenues comme étant les causes réelles liées à chaque problème spécifique. Pour le questionnaire, il s'agira des modalités ou opinions ayant obtenu un poids supérieur ou égal à 50%.

La définition de l'échantillon, les outils de collecte de données et la fixation des seuils de décision ont permis de passer à l'étape de la collecte des données sur le terrain.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES ET APPROCHES DE SOLUTIONS

Ce chapitre est consacré à la mobilisation, à la présentation et à l'analyse des données en vue de la vérification des hypothèses formulées dans le chapitre précédent (section 1) ; puis à nos propositions de solutions et recommandations pour rendre plus efficace le système de suivi des projets/programmes (section 2).

Section 1 : Collecte et présentation des données

Dans cette section, il est abordé successivement, les conditions de la préparation et du déroulement des opérations de collecte de données sur le terrain (paragraphe 1), puis la présentation et l'analyse des données issues de la collecte (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Organisation de l'enquête et difficultés rencontrées

I- Préparation et déroulement de l'enquête

Deux (02) tâches essentielles ont caractérisé l'étape préparatoire. Il s'agit de la localisation des projets, programmes et structures retenus dans notre échantillon et la conception d'une lettre de recommandation de la DPP/MCAAT adressée aux différentes structures à visiter.

La lettre de recommandation dont nous avons copie a pour objectif d'annoncer notre passage afin de faciliter l'accès aux informations.

II- Difficultés rencontrées et limites de l'étude

A-Difficultés rencontrées

La collecte des données au niveau des unités administratives visitées a connu quelques difficultés dues à l'indisponibilité de certains Coordonnateurs et membres de la DRFM très sollicités dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes ou en mission au cours de la période de l'étude.

B- Limites de l'étude

Tous les individus de notre échantillon n'ont pas pu être couverts. Néanmoins les unités intervenant dans la chaîne d'exécution des projets et programmes au sein de ces unités administratives ont été questionnées .Toutefois, le taux de réponse estimé à 94,60% obtenu accorde une crédibilité aux différentes analyses. Il convient également de souligner que notre étude aurait pu tenir compte des autres structures sous tutelles du MCAAT et en apporter une solution globale aux problèmes de suivi-évaluation qui se posent à ce ministère. Malheureusement, nous n'avons pas engagé une réflexion dans cette direction à cause de la charge de travail qu'une telle option nous impose.

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses

Les données collectées au cours de l'enquête de terrain seront présentées et analysées en fonction des objectifs de l'étude et des problèmes spécifiques relevés par l'état des lieux. Cette analyse servira de base pour la vérification des hypothèses de recherches et l'établissement du diagnostic.

I- Présentation et analyse des données de l'enquête

A-Répartition des données sur l'efficacité du système de suivi des projets et programmes du MCAAT

Deux questions ont permis de collecter l'opinion des acteurs sur l'efficacité du système de suivi des projets et programmes du MCAAT. Il s'agit de : « Que pensez-vous de l'efficacité du système actuel de suivi des projets et programmes du MCAAT? » ; « Et pourquoi ? »

Les réponses fournies par les personnes interrogées sont consignées dans le tableau suivant:

Tableau N° 5: La performance du système actuel de suivi des projets et programmes du MCAAT

Réponses	Très efficace	Efficace	Peu efficace	Pas du tout efficace	Total
Effectif	0	15	20	0	35
Fréquence	0	0,43	0,57	0	1
Taux(%)	0	43	57	0	100

Source : Données de l'étude, 2015

Il ressort de l'analyse du tableau ci-dessus que 43% des coordonnateurs des projets et programmes affirment que le système actuel de suivi des projets et programmes du MCAAT est efficace. Selon cette source, le système permet aujourd'hui de suivre et de renseigner les indicateurs retenus dans le budget programme du MCAAT. C'est également sur la base de ce système que la Cellule de Suivi-Evaluation du MCAAT élabore les rapports de performance qui permettent d'une part, aux responsables de projets et programmes, d'apporter la preuve de l'efficacité et de la transparence dans la gestion des crédits pour atteindre les résultats attendus et, d'autre part, renseignent sur les missions et objectifs assignés aux gestionnaires de crédits, le niveau d'exécution physique et financière des projets et programmes, l'analyse des écarts et la justification des niveaux d'exécution, l'appréciation des effets et la mesure de la performance enregistrée (efficacité – efficience – économie - qualité des résultats) à travers les indicateurs, les difficultés rencontrées, les suggestions et recommandations nécessaires.

Par contre, 57% des coordonnateurs des projets et programmes affirment que le système actuel de suivi des projets et programmes du MCAAT est peu efficace.

Cette appréciation est en harmonie avec l'opinion des agents de la cellule, du DPP, des agents de CCMP, de la DRFM et de la PRMP qui affirment que le système est peu efficace, mais en cours d'amélioration. Certes, ce système a le mérite de disposer des outils de suivi-évaluation, d'instituer des revues trimestrielles et d'élaborer des rapports de performance, mais il convient de souligner à ce jour que la remontée de l'information pose encore un véritable problème.

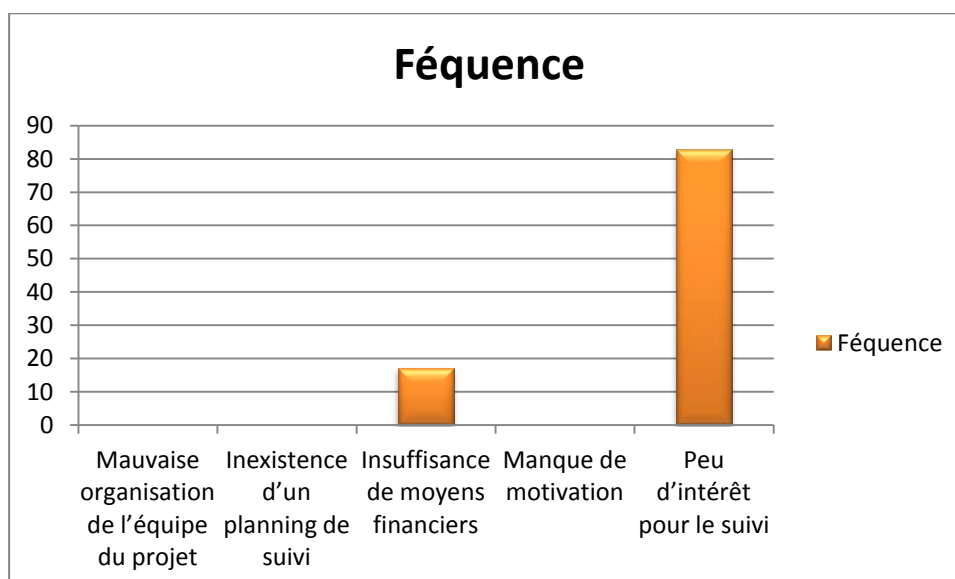
B-Présentation et analyse des données liées à la diffusion des rapports hors délais

Tableau N° 6 : La transmission des données hors délais par les coordonnateurs

Réponses Modalités	Oui		
	Effectifs	Fréquence	Taux (%)
Mauvaise organisation de l'équipe du projet	0	0	0
Inexistence d'un planning de suivi	0	0	0
Insuffisance de moyens financiers	6	0,17	17
Manque de motivation	0	0	0
Peu d'intérêt pour le suivi	29	0,83	83
Total	35	1	100

Source : Donnés de l'étude, 2015

Graphique n°1 : Avis des enquêtés sur causes liées à la diffusion des rapports hors délais



Source : réalisé à partir du tableau n°6

A la lecture du tableau N°6 et du graphique n°1, 83% des personnes questionnées affirment que le retard observé dans la transmission des données à la Cellule s'explique par le peu d'intérêt que portent les fournisseurs d'informations aux coordonnateurs alors que 17% trouve que ce retard est due à l'insuffisance des moyens financiers.

C-Présentation et analyse des données liées à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveau

Deux questions ont permis de collecter l'opinion des personnes questionnées sur la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveau. Il s'agit de : « La fonction de suivi est elle bien perçue par les autorités à divers niveaux?»; « Si non, qu'est-ce-qui explique cette mauvaise perception? ».

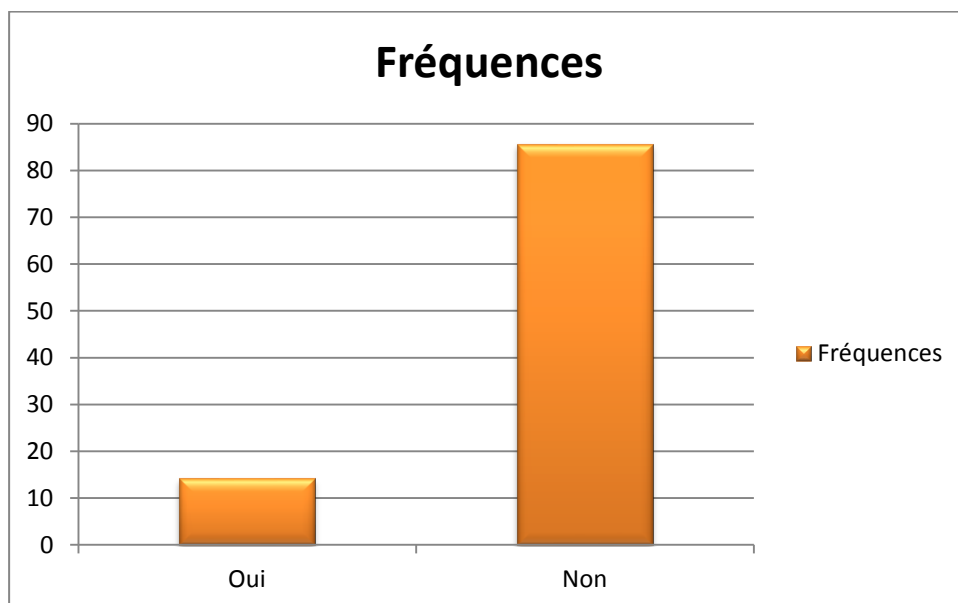
Les réponses fournies par les personnes interrogées sont consignées dans le tableau suivant :

Tableau N°7: Perceptions de la fonction de suivi par les autorités

Modalités Réponses	La fonction de suivi est elle bien perçue par les autorités à divers niveaux?		Total
	OUI	NON	
Effectifs	05	30	35
Fréquence	0,14	0,86	1
Taux (%)	14	86	100

Source : Données de l'étude,2015

Graphique n°2 : Avis des enquêtés sur causes liées à la perception de la fonction de suivi par les autorités



Source : réalisé à partir du tableau n°7

L'analyse du tableau N° 7 et du graphique n°2 montrent que 86% des personnes interrogées soutiennent que la fonction de suivi est mal perçue par les autorités à divers niveaux. Seuls 14% ont affiché une position contraire.

II-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Sur la base de l'analyse des données d'enquête et des seuils de décision préalablement fixés, nous avons procédé d'abord à la vérification des hypothèses de recherches et ensuite à l'établissement du diagnostic.

A-Vérification des hypothèses

1- Degré de vérification de l'hypothèse n°1

Ce problème est relatif au retard observé dans la transmission des données par les coordonnateurs. Les données de l'enquête à ce sujet, résumées dans le tableau N°6 et décrites par le graphique n°1, nous révèlent que sur 35 personnes enquêtées :

- 06 admettent que l'insuffisance de moyens financiers est la cause de ce problème, soit 17,14% des enquêtés ;
- 29 lient ce problème au peu d'intérêt accordé au suivi, soit 82,86% des enquêtés ;

Cette dernière cause, ayant requis plus de 50% des avis des enquêtés, mérite qu'on y accorde une attention toute particulière. Nous pouvons donc la retenir comme cause réelle de ce problème spécifique et par conséquent affirmer que *l'hypothèse spécifique n°1 est vérifiée*.

2- Degré de vérification de l'hypothèse n°2

Plus de 86% des personnes interrogées ont affirmé que la mauvaise perception de la fonction de suivi est due à l'inappropriation de l'intérêt de suivi par les acteurs à divers niveaux, tandis que 14% ont donné un avis contraire. A présent confirmons cette hypothèse par le test de khi-deux. D'après les données du tableau n°7, nous avons deux caractères (réponses et effectifs) que nous supposons indépendant. La valeur de Khi-deux observée est de 17,86 alors que celle de $Khi\text{-deux}_{0,01;1}$ dans la table est de 6,635.

On a donc $Khi\text{-deux observé} > Khi\text{-deux}_{0,01;1}$

D'où on rejette H_0 au seuil de 99% : la différence observée entre les valeurs observées et théoriques n'est due au hasard que pour 1% ; Il y a bel et bien une relation entre les deux caractères et l'effectif est dépendant de la réponse donnée. Par conséquent, nous pouvons conclure que l'hypothèse n°2 est vérifiée.

B- Etablissement du diagnostic

Au terme de l'analyse des données et de la vérification des hypothèses, les éléments du diagnostic établi se présentent comme suit :

1-Elément de diagnostic de l'hypothèse n°1

Le retard observé dans la transmission des données à la Cellule s'explique par le peu d'intérêt que portent les fournisseurs d'informations aux coordonnateurs

2-Elément de diagnostic de l'hypothèse n°2

La mauvaise perception de la fonction de suivi est causée par manque de considération de l'intérêt de suivi par les acteurs à divers niveaux.

Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

A l'issue de notre étude, beaucoup de dysfonctionnements ont été relevés dans le système actuel de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT. Pour faire face à une telle situation et corriger les faiblesses constatées, il est nécessaire d'envisager des solutions (paragraphe 1) et les conditions de leur mise en œuvre (paragraphe 2).

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Les décisions d'intérêt national sont prises à partir des données/informations livrées par le système de suivi-évaluation du MCAAT. Il y a donc nécessité de s'assurer de la célérité dans la transmission des données qui entrent et qui sortent du système de suivi-évaluation et aussi de la considération porté par les acteurs à divers niveaux à la fonction de suivi.

Les solutions que nous proposons dans le cadre de notre mémoire sont liées aux causes réelles des problèmes spécifiques telles qu'elles sont établis dans le diagnostic de la section précédente.

I-Approche de solutions liées à la transmission des données hors délais par certains coordonnateurs

Ahmed Bencheikh dans son exposé sur *l'Etat des lieux de l'évaluation des politiques publiques au Maroc*, Rabat, le 20 mai 2010 affirme que «Le suivi-évaluation est un bien commun, c'est-à-dire à tous et concerne directement la vie des gens ». L'évaluation doit être érigée comme un bien commun. Elle concerne directement la vie des gens et appartient à tous. Car au final, l'évaluation n'est pas seulement technique ou affaire de professionnels. Elle est fondamentalement publique. Ainsi, les fournisseurs d'informations doivent internaliser le suivi-évaluation comme une tâche quotidienne dans la mise en œuvre de leurs activités, produire et transmettre systématiquement, dans les délais, les rapports d'activités à la Cellule de Suivi-Evaluation pour exploitation.

II-Approche de solutions liées à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux

La Cellule de Suivi-Evaluation pour être performante et remplir à bien ces attributions devrait être érigée au rang des priorités .Pour ce fait il serait donc nécessaire de sensibiliser les autorités du ministère sur l'importance et le fonctionnement de la Cellule afin que ceux-ci mettent à sa disposition des moyens conséquents (financiers, roulant).

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées

Nous ferons quelques recommandations qui faciliteront la mise en œuvre des suggestions formulées que nous avons proposées. Afin de permettre au dispositif de suivi des projets/programmes du MCAAT de répondre efficacement aux besoins de sa création, les solutions proposées à l'issue de notre étude sont assorties de suggestions.

I-Suggestions à l'endroit des pouvoirs publics

A-Suggestions à l'endroit des autorités et de l'Etat

L'Etat doit continuer à jouer son rôle de locomotive. Il doit montrer à travers ses politiques, la volonté d'instaurer l'obligation de reddition des comptes dans la gestion des projets et programmes inscrits au portefeuille de tous les Ministères.

Cette volonté politique s'exprimera à travers des actions telles que :

- ✓ Inscrire le Suivi des projets et programmes au chapitre des priorités nationales à satisfaire, en relation avec les partenaires au développement ;
- ✓ Accorder plus de moyens au Suivi dans tous les Ministères notamment celui du MCAAT ;
- ✓ Organiser de façon régulière des conférences sur l'intérêt que revêt le Suivi-Evaluation des projets et programmes de développement ;
- ✓ Faire voter le budget des Cellules de Suivi-Evaluation des projets et programmes de tous les Ministères et notamment celui du MCAAT par l'Assemblée Nationale et lui donner une autonomie de gestion ;
- ✓ Amener les partenaires techniques et financiers à plus soutenir les projets et programmes en favorisant la transparence dans le Suivi des projets et programmes ;
- ✓ Créer une structure indépendante chargée de faire des propositions pour améliorer les mécanismes de fonctionnement des CSE de tous les Ministères et autres Structures.
- ✓ Que les autorités veillent à une répartition claire des activités par structure et jouent pleinement leur rôle de superviseur en vue de procéder en temps opportun aux redressements nécessaires.

B-Suggestions à l'endroit du MCAAT

Selon l'article 1er du TITRE PREMIER et conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux politiques de développement du gouvernement, le Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme(MCAAT) a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans les domaines de la culture, de l'alphabétisation, de l'artisanat et du tourisme. Cette mission ne peut être réussie que si des projets/programmes sont mis en place et bien suivis.

Les structures compétentes impliquées dans ce système semblent minimiser les avantages d'un suivi efficace.

Pour une meilleure stratégie il faudrait :

- ✓ mettre plus de rigueur dans le remplissage du canevas d'élaboration des PTA ;
- ✓ réhabiliter les outils de suivi et organiser les séminaires de formation à l'utilisation de ces outils à l'intention des cadres du ministère et des agences d'exécution ;
- ✓ plaider au près du Gouvernement et de l'Assemblée Nationale pour que la Cellule de Suivi-Evaluation dispose d'un budget autonome et d'une autonomie de gestion ;
- ✓ créer par arrêté interministériel une régie d'avance au profit de la Cellule de Suivi-Evaluation afin de lui donner une autonomie;

- ✓ instituer des mesures incitatives pour les projets et programmes et des sanctions à l'encontre des projets et programmes les moins actifs en matière de suivi ;
- ✓ élaborer un programme de renforcement des capacités des structures et des agents de la Direction de la Programmation et de la Prospective.

II-Suggestions à l'endroit des acteurs impliqués dans le système de Suivi

A-Suggestions à l'endroit de la Cellule de Suivi-Evaluation du Ministère

Pour que la CSE joue pleinement son rôle, et atteindre les objectifs qui lui sont assignés, il faudrait :

- permettre la participation active des parties prenantes et des acteurs des projets à la conception et à la mise en œuvre et donc à l'appropriation du système de suivi-évaluation à travers la sensibilisation sur la fonction de suivi-évaluation et l'utilité des informations à collecter. La participation des bénéficiaires devra se situer également lors des évaluations d'impact ;
- assurer une mise en œuvre de suivi rigoureux avec des suggestions claires à ne pas ranger dans les tiroirs ;
- former les acteurs aux outils de planification et de programmation ;
- élaborer un Plan de Consommation de Crédits au début d'exercice ;
- systématiser la production et la transmission des données dans les délais du niveau inférieur vers le niveau supérieur (des fournisseurs d'informations vers les points focaux et la Cellule de Suivi-Evaluation, puis des points focaux vers la Cellule de Suivi-Evaluation).

B-Suggestions à l'endroit des Coordonnateurs de projets/programmes, points focaux et fournisseurs d'informations nécessaires pour le renseignement des indicateurs

A l'endroit de ces acteurs, il faudrait :

- identifier correctement les problèmes à résoudre ainsi que les produits ou services y correspondants ;
- mettre un accent particulier sur le suivi ;
- internaliser le suivi comme une activité quotidienne dans la mise en œuvre des projets/programmes ;
- assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des projets et programmes pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre ;
- transmettre régulièrement dans les délais les rapports d'activités aux structures requises.
- produire systématiquement et régulièrement les rapports d'activités ;

Ces suggestions permettront tant à la Cellule de Suivi-Evaluation qu'aux Coordonateurs de projets/programmes, points focaux et fournisseurs d'informations de renforcer le système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du Ministère.

CONCLUSION

Le suivi-évaluation est une technique d'une importance indéniable dans la mise en œuvre efficace voire efficiente des projets/programmes qu'initie toute entreprise ou organisation. Notre étude nous a permis de constater que le suivi-évaluation tel qu'il est pratiqué au MCAAT ne permet pas aux projets et programmes de ce Ministère d'être performants. Cela est dû à des difficultés qui portent notamment sur :

- la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux ;
- le retard dans la transmission des données ;
- l'insuffisance des ressources financières mis à la disposition des projets.

C'est dans le but de contribuer à résoudre le problème du faible fonctionnement du dispositif de ce Ministère que notre thème a fait l'objet de cette étude. Nous avons proposé des approches de solutions par problème identifié ainsi que les conditions de leur mise en œuvre après une analyse profonde. A cet effet, il revient d'inscrire le suivi des projets et programmes au chapitre des priorités nationales à satisfaire, d'instituer des primes et des sanctions à l'endroit des gestionnaires des projets et programmes, de systématiser la production et la transmission des données et d'assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des projets et programmes pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leur mise en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES GENERAUX

- BUTTRICK R. (2004) : « Guide exhaustif du management de projet », 3e édition, Source d'Or, Paris, P 492.
- VALLET G. (1997) : « Techniques de suivi de projets : assurer les conditions d'achèvement d'un projet », DUNOD, Paris.
- CERUTTI O. ; et GATTINO, B. (1992) : « Indicateurs et tableaux de bord », Collection Gestion Qualité, AFNOR, Paris.
- IMBODEN N. (1978) : « L'appréciation et l'évaluation de projets de développement, une approche en termes de gestion », Paris.

II- OUVRAGES SPECIFIQUES

- MCAAT, « Annuaire Statistique », Edition 2012-2013 Cotonou.
- MCAAT, « AOF de la DPP, AOF du MCAAT », Cotonou.
- FIDA, « Guide pratique de suivi-évaluation des projets ».
- Manuel de Suivi Evaluation des Budgets Programmes du Ministère de la Culture, de l'Alphabétisation et de la Promotion des Langues Nationales (MCAPLN)

III- MEMOIRES

- OROU Zakary (2011), « Contribution au renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MAEP », mémoire de fin de formation Cycle II ; ENAM
- Séibou OROU(2013), « Contribution au renforcement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes de la mairie de Djougou » mémoire de fin de formation Cycle II ; ENAM

IV- REFERENCES INTERNET

- <http://www.wikipédia.org/wiki/mcaat>
- <http://www.googlescholar.fr>
- PNUD, (2010), « Rapport sur l'Indice de Développement Humain au Bénin, Les Objectifs du Millénaire pour le développement au Bénin : Situation actuelle et perspectives » ; <http://www.undp.org/french/>
- FNUAP, 2010 « Trousse d'Outils des Administrateurs de Programme pour le Suivi et l'Évaluation » ; <http://www.unfpa.org/>

ANNEXES

- Annexe 1 : Outils de suivi-évaluation
- Annexe 2 : Questionnaire

- Annexe 3 : Guide d'entretien
- Annexe 4 : Tableau récapitulatif des projets/programmes inscrits au portefeuille du MCAAT en 2015
- Annexe 5 : Organigramme du MCAAT

ANNEXE 1-d : CANEVAS DE PRESENTATION DU TABLEAU DE SUIVI DES INDICATEURS

Canevas de présentation du tableau de suivi des Indicateurs

Programme:

N°	Indicateurs de performance	Unité	Valeurs cibles	Niveau de réalisation	Observations	Structure responsable
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Annexe 2 : QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Bonjour \ bonsoir

Je m'appelle..... stagiaire en fin de formation licence à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion en vue de l'obtention d'un diplôme de licence en Analyse des Projets. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation, je suis en stage à la Cellule de Suivi-Evaluation de la DPP/MCAAT et je travaille sur le «**renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT** ». C'est dans cette optique que la présente enquête a été initiée pour cerner les forces et faiblesses du dispositif de suivi-évaluation mis en place au MCAAT. Compte tenu de votre position dans ce dispositif, vous avez été retenu dans un échantillon de personnes à interroger pour l'obtention des informations. La collecte, le traitement et l'analyse des dites informations nous permettront de mieux comprendre le système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT, cerner les difficultés et 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. Je vous serais reconnaissant de pouvoir m'entretenir avec vous pendant quelques minutes si vous l'acceptez.

Date:----- Heure de début : -----

N°	I - IDENTIFICATION	
Q 01	Structure	
Q 02	Fonction/Poste	
Q 03	Profil	

II- CONNAISSANCE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION	
Q201	Que pensez-vous du système de suivi évaluation des projets et programmes du MCAAT? Très efficace <input type="checkbox"/> Efficace <input type="checkbox"/> Peu efficace <input type="checkbox"/> Pas du tout efficace <input type="checkbox"/>

Q202	Justifier _____ _____ _____ _____																					
Q203	Quelles sont les principales tâches que vous exécutez dans le suivi du projet ? 1. _____ _____ 2. _____ _____ 3. _____ _____																					
Q204	Avez-vous bénéficié d'une formation au cours des trois dernières années ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>																					
Q205	Si oui, précisez les formations et la durée par formation <table border="1" data-bbox="244 875 1568 1391"> <thead> <tr> <th data-bbox="244 875 874 949">Formation</th> <th data-bbox="874 875 1254 949">Cocher</th> <th data-bbox="1254 875 1568 949">Durée</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="244 949 874 1023">Planification</td> <td data-bbox="874 949 1254 1023"></td> <td data-bbox="1254 949 1568 1023"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="244 1023 874 1097">Gestion Axée sur les Résultats (GAR)</td> <td data-bbox="874 1023 1254 1097"></td> <td data-bbox="1254 1023 1568 1097"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="244 1097 874 1171">Utilisation des outils de suivi</td> <td data-bbox="874 1097 1254 1171"></td> <td data-bbox="1254 1097 1568 1171"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="244 1171 874 1245">Collecte et centralisation des données</td> <td data-bbox="874 1171 1254 1245"></td> <td data-bbox="1254 1171 1568 1245"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="244 1245 874 1319">Assurance qualité</td> <td data-bbox="874 1245 1254 1319"></td> <td data-bbox="1254 1245 1568 1319"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="244 1319 874 1391">Autres</td> <td data-bbox="874 1319 1254 1391"></td> <td data-bbox="1254 1319 1568 1391"></td> </tr> </tbody> </table>	Formation	Cocher	Durée	Planification			Gestion Axée sur les Résultats (GAR)			Utilisation des outils de suivi			Collecte et centralisation des données			Assurance qualité			Autres		
Formation	Cocher	Durée																				
Planification																						
Gestion Axée sur les Résultats (GAR)																						
Utilisation des outils de suivi																						
Collecte et centralisation des données																						
Assurance qualité																						
Autres																						
Q206	Recevez-vous des missions d'échange et de partage de la Cellule de Suivi-Evaluation du MCAAT ? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>																					
Q207	Si oui, combien de mission avez-vous reçu au cours de l'année 2014 Un <input type="checkbox"/> Deux <input type="checkbox"/> Trois <input type="checkbox"/> Quatre <input type="checkbox"/> Cinq <input type="checkbox"/> Autre (à préciser) <input type="checkbox"/>																					
Q208	De quel mécanisme disposez-vous pour le contrôle de la qualité des données collectées dans le cadre du suivi ? _____ _____ _____ _____ _____																					
Q209	Quelles sont les documents/outils que vous produisez à la Cellule de Suivi-Evaluation dans le cadre du suivi de votre projet ? (préciser la périodicité)																					

	Intitulé du document/outil	Périodicité												
Q210	A quelles dates vos documents ont-ils été transmis ? _____ _____													
Q211	Selon vous, quelles sont les conséquences de ce retard dans le fonctionnement de la CSE ? _____ _____ _____													
Q212	Qu'est ce qui explique le retard observé par les coordonnateurs dans la transmission des données (rapports) à la Cellule de Suivi-Evaluation ? <table border="1" data-bbox="256 999 1564 1283"> <tr> <td data-bbox="256 999 948 1046">Mauvaise organisation de l'équipe projet</td> <td data-bbox="948 999 1564 1046"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 1046 948 1093">Inexistence d'un planning de suivi</td> <td data-bbox="948 1046 1564 1093"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 1093 948 1140">Insuffisance de moyens financiers</td> <td data-bbox="948 1093 1564 1140"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 1140 948 1187">Faible implication du point focal dans le contrôle</td> <td data-bbox="948 1140 1564 1187"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 1187 948 1234">Manque de motivation</td> <td data-bbox="948 1187 1564 1234"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 1234 948 1283">Peu d'intérêt pour le suivi</td> <td data-bbox="948 1234 1564 1283"></td> </tr> </table>		Mauvaise organisation de l'équipe projet		Inexistence d'un planning de suivi		Insuffisance de moyens financiers		Faible implication du point focal dans le contrôle		Manque de motivation		Peu d'intérêt pour le suivi	
Mauvaise organisation de l'équipe projet														
Inexistence d'un planning de suivi														
Insuffisance de moyens financiers														
Faible implication du point focal dans le contrôle														
Manque de motivation														
Peu d'intérêt pour le suivi														
Q213	Qu'est ce qui pourrait expliquer le retard observé dans la production et transmission des données par les coordonnateurs ? _____ _____ _____													
Q214	Qu'est ce qui explique la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux ? _____ _____ _____													
Q215	Quelles sont vos relations (point focal) avec les autres entités de votre projet ? <table border="1" data-bbox="256 1765 1564 1955"> <thead> <tr> <th data-bbox="256 1765 911 1812">Services</th> <th data-bbox="911 1765 1564 1812">Description des relations</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="256 1812 911 1859">Service</td> <td data-bbox="911 1812 1564 1859"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 1859 911 1906">Service</td> <td data-bbox="911 1859 1564 1906"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="256 1906 911 1955">Service</td> <td data-bbox="911 1906 1564 1955"></td> </tr> </tbody> </table>		Services	Description des relations	Service		Service		Service					
Services	Description des relations													
Service														
Service														
Service														
Q216	Quelles sont les difficultés que vivent les coordonnateurs dans l'exécution de leurs tâches ? _____													

Q217	Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le suivi des projets et programmes du MCAAT ? <hr/> <hr/>

Merci pour la disponibilité

Fin de l'entretien.

Annexe 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

GUIDE D'ENTRETIEN

Bonjour \ bonsoir

Je m'appelle..... stagiaire en fin de formation licence à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion en vue de l'obtention d'un diplôme de licence en Analyse des Projets. Dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de fin de formation, je suis en stage à la Cellule de Suivi-Evaluation de la DPP/MCAAT et je travaille sur le «**renforcement du système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT** ». C'est dans cette optique que la présente enquête a été initiée pour cerner les forces et faiblesses du dispositif de suivi-évaluation mis en place au MCAAT. Compte tenu de votre position dans ce dispositif, vous avez été retenu dans un échantillon de personnes à interroger pour l'obtention des informations. La collecte, le traitement et l'analyse des dites informations nous permettront de mieux comprendre le système de suivi des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT, cerner les difficultés et 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. Je vous serais reconnaissant de pouvoir m'entretenir avec vous pendant quelques minutes si vous l'acceptez.

Date:----- Heure de début : -----

N°	I - IDENTIFICATION	
Q 01	Structure	
Q 02	Fonction/Poste	
Q 03	Profil	

1-Que pensez-vous de l'effectif des agents de la cellule de suivi-évaluation du MCAAT ?

a) Suffisant

b) Insuffisant

c) Très insuffisant

2- Si b ou c, quelles en sont les conséquences sur la performance de la cellule ?

3-Comment appréciez-vous la manière dont les informations indispensables au renseignement des indicateurs sont collectées ?

4-Quelles appréciations faites-vous du fonctionnement des points focaux et des coordonnateurs ?

5-Qu'est-ce-qui explique le retard observé dans la production et la transmission des données ?

6-Quelles sont selon vous les difficultés que vivent les points focaux dans l'exécution de leurs tâches ?

7- La fonction de suivi est elle bien perçue par les autorités à divers niveaux?

Oui

Non

8-Si non, qu'est-ce qui est à la base de la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveau ?

9-Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le suivi des projets et programmes du MCAAT ?

Merci pour la disponibilité

Fin de l'entretien.

Annexe 4 : PRESENTATION DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PUBLICS DU MCAAT, GESTION 2014

MCAAT	Crédit voté(FCFA)
PROGRAMME 1 : DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA CULTURE	1 448 721 000
Projet de Construction et Réhabilitation des Infrastructures des Arts et de la Culture au niveau des Chefs-Lieux des Départements et des Communes	133 704 000
Projet de Restauration, Réhabilitation et Aménagement des Grands Palais Royaux et Musées	315 017 000
Projet de Construction du Grand Théâtre du Bénin	1 000 000 000
PROGRAMME 2 : ALPHABETISATION ET PROMOTION DES LANGUES NATIONALES	97 700 000
Projet de Généralisation de l'Alphabétisation et Développement de l'Environnement Lettre	97 700 000
PROGRAMME 3 : DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR DE L'ARTISANAT	179 584 000
Projet de Construction et Extension des Infrastructures d'Appui au Développement de l'Artisanat	179 584 000
PROGRAMME 4 : DÉVELOPPEMENT ET PROMOTION DU SECTEUR DU TOURISME	1 127 913 000
Projet d'Aménagement des Sites Touristiques et leurs Voies d'Accès	85 313 000
Projet d'Aménagement de la Zone Touristique de la Route des Pêches	1 000 000 000
Projet de Développement Durable du Tourisme dans le Parc W	42 600 000
PROGRAMME 5 : ADMINISTRATION ET GESTION DES SERVICES	442 350 000
Projet de Renforcement des Capacités et du Mécanisme de Suivi-Evaluation du Ministère	111 000 000
Projet d'Extension des Bâtiments du MCAAT	331 350 000
Total PIP	3 296 268 000

Annexe 5 : ORGANIGRAMME

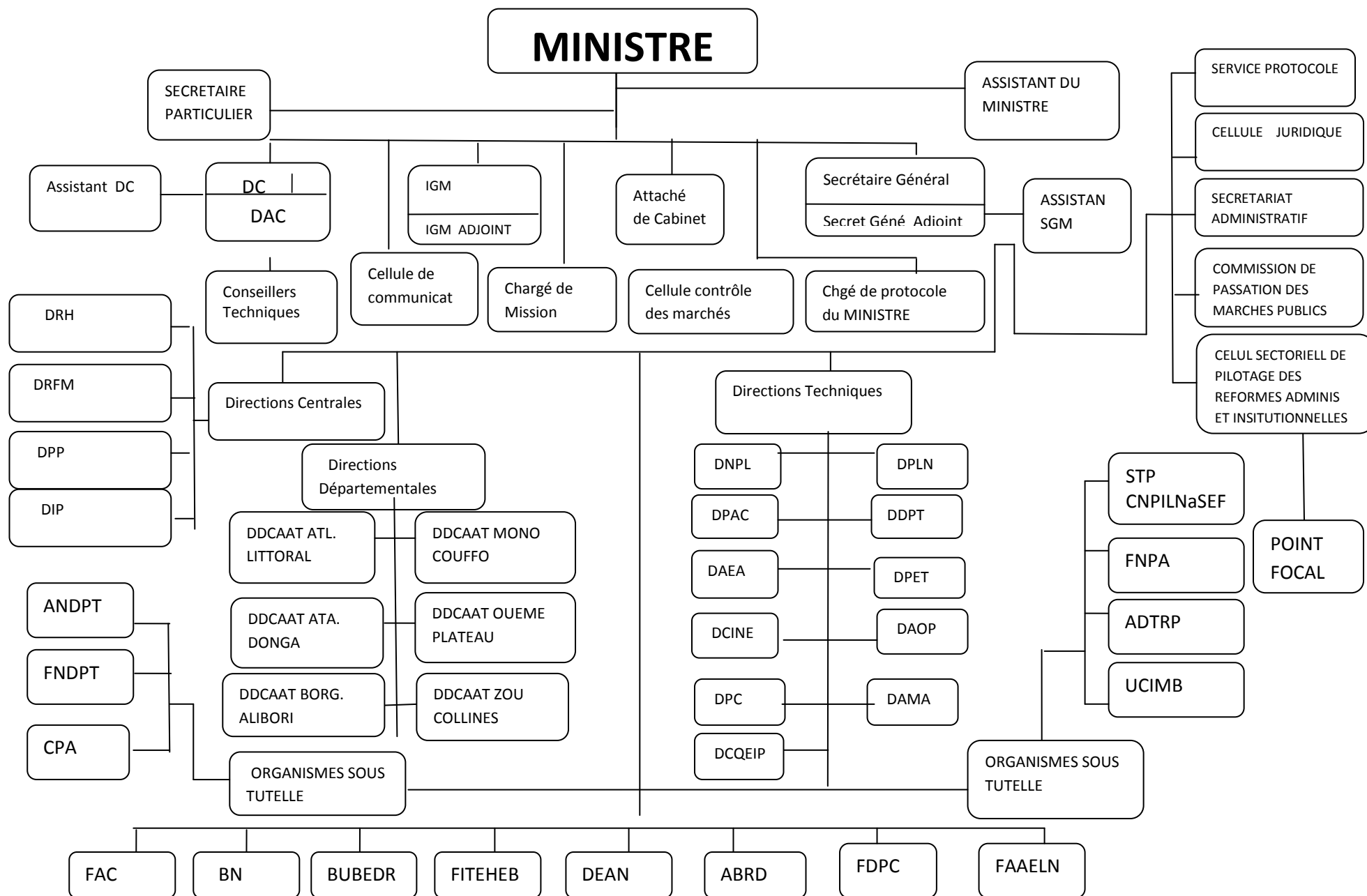


TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	ii
Remerciement.....	iv
Liste des tableaux.....	v
Liste des graphiques.....	vi
Liste des sigles et abréviations.....	vii
Glossaire de l'étude.....	viii
Résumé.....	x
Sommaire.....	xi
Introduction générale.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	4
Paragraphe 1 : Présentation du Ministère de la Culture et de l'Alphabétisation, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAAT).....	4
I-Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective du MCAAT.....	6
II-Présentation de la Cellule de Suivi-Evaluation.....	7
III-Organisation du système de Suivi-Evaluation des projets et programmes du MCAAT.....	8
Paragraphe 2 : Restitution du mécanisme de fonctionnement de la cellule de Suivi-Evaluation du MCAAT.....	10
I- Les outils de programmation et de gestion.....	10
1- Le Plan de Travail Annuel (PTA).....	11
2- Plan de Passation des Marchés (PPM).....	11
3-Plan de Consommation de Crédit (PCC).....	11
II- Les outils de suivi-évaluation.....	11
III- Synthèse des observations de stage.....	13
Section II : Ciblage de la problématique.....	15
Paragraphe 1 : Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et spécification de la Problématique.....	15
I-Inventaire des éléments de l'état des lieux de base.....	15
A-Atouts (forces/opportunités).....	16
B-Problèmes (faiblesses/menaces).....	16
II- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt et choix de la problématique.....	17
A-Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	17
B-Choix et spécification de la problématique.....	18
Paragraphe 2 : Formulation du sujet et détermination de la vision globale de résolution de la problématique.....	19
CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE.....	20

Section I : Cadre théorique et revue de littérature	21
Paragraphe 1 : Problématique, Objectifs de l'étude et hypothèses de recherche.....	21
I-Formulation et Justification du sujet	21
II-Objectifs de l'étude	22
A- Objectif général	22
B- Objectifs spécifiques.....	22
III- hypothèses de recherche	22
Paragraphe 2 : Revue de littérature	25
Section 2 : Démarche méthodologique.....	27
Paragraphe 1 : Approche théorique.....	28
I- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration des délais de production et de diffusion des données	28
A-Fondement de la théorie choisie	28
B-Normes et repères d'amélioration.....	28
II- Fondement de la théorie choisie, normes et repères d'amélioration de la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux	28
A-Fondement de la théorie choisie	28
B-Normes et repères d'amélioration.....	28
Paragraphe 2 : Approche empirique.....	29
A-Fixation des objectifs de l'enquête	29
B- Identification de la population mère	29
C- Technique de population considérée	29
D-Spécification des données à collecter	30
II-Outils de collecte et d'analyse des données	30
A-Conception du guide d'entretien et du questionnaire	30
B- Recherche documentaire.....	31
C- Outils d'analyse des données collectées	31
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES DONNEES ET APPROCHES DE SOLUTIONS.....	32
Section 1 : Collecte et présentation des données	33
Paragraphe 1 : Organisation de l'enquête et difficultés rencontrées.....	33
I- Préparation et déroulement de l'enquête	33
II- Difficultés rencontrées et limites de l'étude.....	33
A-Difficultés rencontrées	33
B- Limites de l'étude	33

Paragraphe 2 : Présentation, analyse des données collectées et vérification des hypothèses.....	34
I- Présentation et analyse des données de l'enquête.....	34
A-Répartition des données sur l'efficacité du système de suivi des projets et programmes du MCAAT	34
B-Présentation et analyse des données liées à la diffusion des rapports hors délais	35
C-Présentation et analyse des données liées à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveau	36
II-Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic	37
A-Vérification des hypothèses.....	37
Section 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	38
Paragraphe 1 : Approches de solutions	38
I-Approche de solutions liées à la transmission des données hors délais par certains coordonnateurs.....	39
II-Approche de solutions liées à la mauvaise perception de la fonction de suivi par les acteurs à divers niveaux.....	39
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions proposées.....	39
I-Suggestions à l'endroit des pouvoirs publics	39
A-Suggestions à l'endroit des autorités et de l'Etat	39
B-Suggestions à l'endroit du MCAAT	40
II-Suggestions à l'endroit des acteurs impliqués dans le système de Suivi	41
A-Suggestions à l'endroit de la Cellule de Suivi-Evaluation du Ministère.....	41
B-Suggestions à l'endroit des Coordonnateurs de projets/programmes, points focaux et fournisseurs d'informations nécessaires pour le renseignement des indicateurs.....	41
PROGRAMME 1 : DEVELOPPEMENT DU SECTEUR DE LA CULTURE	57
PROGRAMME 5 : ADMINISTRATION ET GESTION DES SERVICES	57
Conclusion générale.....	44
Références bibliographiques.....	46
Annexe	48
Annexe 1: Outils de programmation et outils de suivi évaluation.....	48
Annexe 1-a : Tableau de suivi du plan de travail annuel (PTA).....	48
Annexe 1-b : Tableau suivi du plan de passation des marches (PPM).....	49
Annexe 1-c : Tableau de suivi du plan de consommation de crédit (PCC).....	50
Annexe 1-d : Canevas de présentation du tableau de suivi des indicateurs.....	51
Annexe 2 : Questionnaire.....	52
Annexe 3 : Guide d'entretien.....	55
Annexe 4 : Présentation du programme d'investissement du MCAAT, Gestion.....	58

Annexe 5 : Organigramme du MCAAT59