

**AVERTISSEMENT**

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

**DEDICACE**

**Je dédie ce travail à :**

- **Toute ma famille pour le soutien qu'elle m'a témoigné tout au long de ma formation.**
- **Tous mes amis qui de près ou de loin m'ont soutenu.**
- **Ma chère AVOUNGNANSOU La rose.**  
**Qu'il trouve ici le symbole de ma reconnaissance et de ma profonde gratitude.**

**GNAHA Lefranc**

**Je dédie ce travail à :**

- **Toute ma famille pour le soutien qu'elle m'a témoigné tout au long de ma formation.**
- **Tous mes amis qui de près ou de loin m'ont soutenu.**  
**Qu'il trouve ici le symbole de ma reconnaissance et de ma profonde gratitude.**

**HOUATE Kossiba Léticia**

**REMERCIEMENT**

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

- ❖ Notre directeur de mémoire Dr Jean ADANGUIDI et à son assistant Mr MOUZOUN Dénis.
- ❖ Notre directrice de stage madame OSSENI Nassiratou, directeur à la programmation et de la prospective du MEFPD Mr TIDJANI Habib.
- ❖ Tous les enseignants et personnel administratif de la FASEG, au doyen de la dite faculté professeur Charlemagne IGUE.
- ❖ Tout le personnel de la DPP/MEFPD en occurrence au chef cellule suivi-évaluation Mr AKOHA Serge.
- ❖ nos frères, sœurs, cousines et cousins.
- ❖ nos amis Jerry DJANHOUNGBANSSOU, Joseph DOUVO, Bernadette DEGBE, Damien et Cosme HOUSSINO, Lumière et Aurel AZALOU, Didier, Virgile, Marius et Aline HOUATE, Marie et sylvain HOUNGBO, Monique .
- ❖ Nous ne saurions fini sans remercier les membres de jury pour avoir accepté d’apprécier notre travail.

### **RESUME**

La présente étude intitulée « Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP » vise à contribuer à l'exécution efficace des projets du PIP. Dans l'espérance d'une exécution efficace des dits projets, l'objectif général visé à travers cette étude est d'analyser l'efficacité du dispositif de la mise en œuvre des projets inscrits au PIP. Spécifiquement il est question d'identifier les facteurs explicatifs du retard d'exécution des dits projets et d'appréhender les mesures pour renforcer les compétences des acteurs en matière d'analyse de projet publics. Pour atteindre ces objectifs nous avons utilisés les outils de collectes tels que la recherche documentaire, la recherche sur internet, le questionnaire structuré d'enquête et les entrevues. Nous nous sommes servis aussi du test d'adéquation au modelé théorique des avis partagés pour déterminer la cause réelle de chacune de nos hypothèses formulées afin de les confirmer. La démarche utilisée pour vérifier chacune de nos hypothèses comporte chacune quatre étapes fondamentales telles que l'identification de la cause dominante, le test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés, le test de conformité de l'échantillon et prise de décision.

D'après les analyses l'inefficacité remarquée dans la mise en œuvre des projets est principalement dû à la lourdeur dans le processus de passation des marchés et à l'insuffisance de plan de formation des acteurs en matière de planification et de suivi de projets publics. Mais aussi au retard dans le payement des entreprises en charge de l'exécution des projets, au non – respect des plans d'opérationnalisation des projets, au faible maitrise des outils et méthodes spécifique d'analyse des projets des coordonnateurs et l'absence d'un mécanisme pour contraindre les coordonnateurs à fournir des informations fiables pour un suivi harmonieux.

Ainsi pour pallier à cette situation c'est-à-dire pour permettre aux projets d'atteindre leurs objectifs il faut alors : élaborer le plan de passation des marchés publics, ceci au plus tard le 31 janvier de chaque année ; respecter le code de passation des marchés publics ; respecter les critères de section des entreprises et suivi les chantiers en utilisant la bonne méthode ; assurer une formation régulière des planificateurs de projet ; renforcer les capacités des acteurs intervenant dans la coordination des projets ( coordonnateur, cadre technique)

**SOMMAIRE**

INTRODUCTON .....	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel de l'étude et déroulement du stage .....	2
Section 1 : Présentation du MEFPD.....	2
Section2 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées .....	7
Chapitre 2 : Cadre théorique et Méthodologique de l'étude .....	9
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèse de l'étude.....	9
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie d'étude .....	11
Chapitre 3 : Présentation des résultats, vérification des hypothèses et suggestions .....	21
Section 1 : Présentation et analyse des résultats d'enquêtes .....	21
Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestion .....	23
CONCLUSION .....	29
Bibliographie .....	30

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Echantillon de l'enquête .....	17
Tableau 2:Tri à plat relatif à une hypothèse de recherche .....	18
Tableau 3:Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés.....	19
Tableau 4 : Répartition des résultats d'enquêtés suivant la cause du retard d'exécution des projets....	21
Tableau 5: Répartition des résultats d'enquêtés suivant la cause de l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets .....	22
Tableau 6: Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés relatif du retard d'exécution des projets inscrits au PIP .....	24
Tableau 7:Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés relatif à l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets.....	26

**SIGLES ET ABREVIATIONS**

**AFNOR : Association Française de Normalisation**

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

**DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective**

**FBCF : Formation Brute du Capital Fixe**

**MEFDP : Ministère de l'Economie des Finances et des Programmes et Dénationalisation**

**OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement**

**PAS : Programme d'Ajustement Structurel**

**PIP : Programme d'Investissement Public**

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

**TEP : Taux d'Exécution Physique.**

### **INTRODUCTON**

Le Bénin un pays de l’Afrique de l’ouest cherchant pendant longtemps les voies et moyens pouvant aboutir à un développement économique, social et durable. Les actions de relance économique entreprises au lendemain de son indépendance n’ont donné que des résultats médiocres. Les efforts du gouvernant pour pallier à cette situation ont été vains.

Ainsi pour faire face à ces problèmes rencontrés tant sur le plan économique et social et en particulier dans la gestion des finances publiques, le Bénin, avec l’appui des partenaires au développement a entrepris de nombreuses réformes. Ces réformes visent l’assainissement de l’économie, l’accélération de la croissance économique et la réduction de la pauvreté. C’est ainsi qu’est née au Bénin, une approche qui justifie l’élaboration du Programme d’Investissement Publics (PIP), un instrument par lequel le Bénin compte mettre en œuvre son programme d’action. Les investissements publics à travers leur contenu en formation brute du capital fixe, ont un rôle significatif aussi bien dans l’extension de la capacité de production que dans l’accroissement de la production dont l’expression synthétique constitue le produit intérieur brut et son taux de croissance. Mais force est de constater que malgré le cadre créé par l’autorité pour son exécution optimale depuis des années où les PIP font leur expérience en matière d’exécution dans les ministères et institutions de l’Etat, qu’il s’avère alors impérieux d’identifier des maux qui constituent de véritables obstacles pour sa mise en œuvre efficace.

Dans le but d’identifier les contraintes expliquant le retard d’exécution des projets inscrits au PIP et bien d’autres problèmes liés au PIP afin de trouver des mesures idoines pour la mise en œuvre efficace cette recherche porte sur le thème intitulé :<<**contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP : cas du MEFPD**>>.

Le présent travail permettra de ressortir les conditions optimales pour une bonne exécution des projets publics

Le développement de ce thème sera articulé autour de trois chapitres :

- Le premier chapitre aborde le cadre institutionnel et le déroulement du stage,
- Le deuxième chapitre présente le cadre théorique et méthodologique de l’étude,
- Le troisième chapitre se consacre à l’analyse des résultats et aux suggestions

## **Chapitre 1 : Cadre institutionnel de l'étude et déroulement du stage**

Cette présentation porte sur le Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD) et sur la Direction de la Programmation et de la Prospective.

### **Section 1 : Présentation du MEFPD**

#### **Paragraphe 1 : Missions, Attributions et Organisations du Ministère**

##### **A- Missions et Attributions du MEFPD**

Conformément aux dispositions de l'article 1 du décret N° 2014-0757, le MEFPD a pour mission de proposer et de mettre en œuvre la politique économique, financière et monétaire de l'Etat.

A ce titre, il est chargé :

- d'élaborer et de suivre la mise en œuvre de la politique économique et financière de l'Etat ;
- d'élaborer les programmes de réformes économiques et de coordonner leur exécution ;
- d'élaborer les projets de loi des finances ;
- d'assurer la préparation du budget général de l'Etat ;
- d'assurer l'exécution et le contrôle des recettes et des dépenses de l'Etat ;
- d'assurer le suivi et le contrôle des finances des collectivités locales ;
- d'assurer la tenue et la réglementation de la comptabilité de l'Etat, des collectivités locales, des postes diplomatiques et des consulats généraux ;
- de procéder à la reddition des comptes annuels de l'Etat et des collectivités locales et d'assurer leur transmission à la chambre des comptes et à l'Assemblée Nationale ;
- de définir et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière d'endettement et de financement des projets et programmes ;
- de négocier les prêts et les dons et de gérer les dettes publiques ;
- de rechercher et de mobiliser les ressources extérieures pour le financement des projets, des programmes, des appuis budgétaires et en assurer une bonne gestion ;
- de suivre les conventions et les accords de financement relatifs aux projets, programmes et appuis budgétaires des partenaires extérieurs ;
- d'assurer le suivi financier des entreprises publiques et semi-publiques en collaboration avec les structures concernées
- de préparer et de suivre l'exécution en capital ;

### **B- Organisation fonctionnement du MEFPD**

Conformément au décret N<sup>o</sup> 2014-0757, le MEFPD comprend :

- Le Ministre ;
- Le Cabinet du Ministre ;
- Les Services et personnes directement rattachées au Ministre ;
- L'Inspection Générale des Finances (IGF) ;
- Le Secrétariat General du Ministère ;
- Des Directions Centrales ;
- Les Directions Générales et Nationales
- Les Organisations sous tutelle

#### **a- Le Ministre**

Le Ministre de l'Economie des Finances et de Programme de Dénationalisation dirige l'ensemble des structures du département dont il a la charge et qu'il représente au sein du gouvernement

Il a la responsabilité de leadership public et institutionnel ainsi que celle de la bonne gouvernance dans le domaine de compétence du ministère. A ce titre, il est chargé :

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

#### **b- Des services et personnes directement rattachées au ministre**

Les services et personnes directement rattachées au Ministre de l'Economie et des Finances sont :

- Le Secrétariat Particulier du Ministre ;
- La Cellule de communication ;
- Les Chargés de Mission ;
- L'Assistant du Ministre ;
- L'Attaché de Cabinet ;
- Le Chargé du Protocole du Ministre
- Le Contrôle Financier ;

## **Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP**

---

- Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP) ;
- La Cellule de Suivi des Programmes Economiques et Financiers (CSPEF) ;
- Cellule de Surveillance des Structures Financières Décentralisées (CSSFD) ;
- La Cellule d'Appui à l'Ordonnateur National du Fond Européen de Développement (CAONFED) ;

### **c- Cabinet du ministre**

Le cabinet du ministre de l'économie et des finances comprend :

- Un Directeur de Cabinet ;
- Un Directeur Adjoint de Cabinet ;
- Cinq Conseillers Techniques ;

### **d- Les Directions Centrales**

Les Directions Centrales du Ministère de l'Economie des Finances et des programmes de dénationalisation sont :

- La Direction des Ressources Humaines (DRH)
- La Direction des Ressources Financières et Matérielles (DRFM)
- La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)
- La Direction de l'Organisation, de l'Informatique et du Pré- archivage (DOIP)

### **e- Directions Générales**

Les directions générales du Ministère de l'Economie et des Finances sont les suivantes :

- La Direction Générale du Budget (DGB)
- La Direction Générale des Impôts et des Domaines (DGID) ;
- La Direction Générale des douanes et droits indirects (DGDDI) ;
- La Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP) ;
- La Direction Générale du Matériel et de la Logistique (DGML) ;
- La Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE)

### **f- Les Organismes Sous-tutelle**

Les organismes sous-tutelles du Ministère de l'Economie des Finances et programmes de dénationalisation comprennent notamment :

- La Caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ;
- La Loterie Nationale du Benin (LNB) ;
- L'Agence Nationale de Surveillance des Systèmes Financiers Décentralisés(ANSSFD) ;
- L'Agence Nationale du Domaine et du Foncier (ANDF) ;
- La Direction Nationale de la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l' Ouest (BCEAO) ;
- La Mission Résidente de la Banque Ouest –Africaine de Développement (MR /BOAD) ;
- Le Fond Africain de Garantie et de Coopération Economique (FAGACE).

### **Paragraphe 2 : Présentation de la DPP**

#### **A- Missions et attribution**

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est une direction centrale du Ministère de l'Economie des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD) qui assure la gestion du processus de planification du ministère conformément aux dispositions du décret n° 2014-0757 du 26 décembre 2014 portant attributions, organisation et fonctionnement du MEFPD.

À ce titre, elle est chargée de :

- Collecter, de traiter et de diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans les domaines de compétence du ministère, notamment, par rapport aux attentes et besoins des usagers/clients ;
- Animer les processus d'analyse stratégique et opérationnel du ministère ;
- Élaborer, de suivre et d'évaluer, en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans
- Élaborer, en liaison avec les directions techniques et avec les directions départementales, les programmes et projets du ministère ;
- Élaborer, de suivre et d'évaluer un budget-programme à partir des plans stratégiques et opérationnels du ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ; 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.

#### **B- Organisation et Fonctionnement**

La Direction de la Programmation et de la Prospective est placée sous l'autorité d'un directeur. Le Directeur de la Programmation et de la Prospective est assisté d'un adjoint qui le supplée en cas d'absence ou d'empêchement.

La direction de la programmation et de la prospective comprend :

- un Secrétariat ;
- 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-évaluation des programmes et projets (CSE-PP).

### **a- Secrétariat**

Le secrétariat est placé sous l'autorité du directeur de la programmation et de la prospective. Il constitue la mémoire de la direction et comprend :

- la Division du Courrier « Arrive et Départ » (DCAD)
- la Division de la Saisie et de la Reprographie (DSR)
- la Division Administrative (DA)

### **b- Service des Etudes et de la Prospective (SEP)**

Le Service des Etudes et de la Prospective a pour mission de réaliser ou de faire réaliser des études prospectives, de définir des stratégies et de suivre leur mise en œuvre dans tous les domaines d'activités du ministère. Il comprend :

- la Division des Etudes(DE)
- la Division de la Planification(DP)
- la Division de l'Intégration de l'Approche Genres(DIAG) ;

### **c- Service de la Gestion du Système de l'Information (SGSI)**

Le Service de la Gestion du système d'Information assure le fonctionnement régulier du système d'information en collaboration avec toutes les structures compétentes. Il comprend :

- la Division de la Statistique (DS) ;
- la Division de l'Information et de la Documentation des Archives (DIDA) ;

### **d- Service de la Coopération (SC)**

Le service de la coopération assure avec les structures concernées d'une part, la gestion matérielle et financière de la direction et d'autre part, la recherche et les négociations des ressources nécessaires pour la mise en œuvre des politiques et stratégies du ministère.

Il comprend :

- la Division de la Coopération Bilatérale (DCB) ;
- la Division de la Coopération Multilatérale (DCM) ;
- la Division Chargée des Relations avec des autres structures du MEF (DR-MEF).

### **e- Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes (CSE-PP)**

La cellule de suivi-évaluation des programmes et projets est chargée de :

- définir des indicateurs de performance des budgets-programmes ;
- assurer le suivi-évaluation des indicateurs des budget-programmes ;
- suivre les activités des points focaux de suivi-évaluation au niveau des programmes du ministère ;
- appuyer les directions techniques en matière de suivi-évaluation des budget-programmes ;

## **Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP**

---

- organiser les tournées de contrôle et de suivi physique des projets ;
- établir le bilan trimestriel et d'élaborer des rapports de performance des budget-programmes ;
- procéder à l'analyse conceptuelle du système de collecte et de traitement des données de suivi-évaluation ;
- prendre toutes les initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi-évaluation des budgets programmes ;
- élaborer, en collaboration avec les chefs de file des programmes, l'avant-projet du budget-programme ;
- veiller à l'élaboration et au suivi des sous-programmes ;
- élaborer en collaboration avec les points focaux, les documents d'opérationnalisation du budget-programme notamment : le PTA, le PCC du ministère, les lettres de mission et les contrats de performance, etc.
- assister les structures du ministère dans l'identification et l'élaboration des projets éligibles au programmes d'investissement publics(PIP) ;
- veiller au suivi-évaluation des PIP ;
- élaborer le rapport d'exécution trimestriel et annuel du PIP du ministère ;
- participer à l'élaboration des dossiers d'appel d'offres entrant dans le cadre de l'exécution des programmes et projets du ministère.

La cellule de suivi-évaluation des projets et programmes comprend :

- le chef de la cellule ;
- un statisticien ;
- un planificateur ;
- un gestionnaire de projets et programmes ;
- un financier ;
- un secrétaire ;
- un personnel de soutien composé de deux agents au plus.

## **Section2 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées**

### **Paragraphe 1 : Déroulement du stage**

Le stage s'est déroulé au sein du MEFPD plus précisément à la DPP. Il a débuté par un état des lieux de la DPP à travers des entretiens avec tout le personnel de la DPP, la lecture des rapports d'exécutions des portefeuilles des PIP du MEFPD et une recherche documentaire. De ces entretiens, il ressort que les projets inscrits au PIP rencontrent de nombreuses difficultés en termes d'exécution qu'il faut surmonter. Au regard de ces difficultés rencontrées par les dits projets, il est important de porter sa réflexion sur le thème de recherche intitulé « Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP ». Ce stage nous a permis

de prendre connaissance des problèmes réels qui minent l'exécution des projets et programme PIP du ministère

### **Paragraphe 2 : difficultés rencontrées**

Au cours du stage, les stagiaires ont été confrontés à certaines difficultés dues notamment : au délai relativement très court accordé pour le suivi du stage et l'élaboration du mémoire de fin de formation; à l'indisponibilité des agents de la DPP compte tenu de leur emploi de temps chargé ; au fait que les échanges avec les cadres des projets aient été parfois brefs et à la réticence de certains agents à fournir des informations.

## **Chapitre 2 : Cadre théorique et Méthodologique de l'étude**

Cette partie, aborde la problématique de l'étude, l'intérêt, les objectifs et les hypothèses de recherche.

### **Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèse de l'étude**

#### **Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude**

##### **1.1 Problématique de l'étude**

En 1929, la crise économique s'éclate et s'étend très vite à presque tous les pays. Le chômage atteint rapidement des niveaux intolérables, le pouvoir d'achat chute considérablement, on assiste à un déséquilibre total. Et comme prévu par la théorie classique, les prix baissent, le taux d'intérêt baisse, mais contrairement à cette théorie les prix ne baissent que relativement peu et la crise n'est de courte durée mais tarde à se résorber. On commence par douter de la théorie classique et c'est alors qu'apparaît en 1936 J.M.Keynes pour qui, la restauration de l'équilibre impose l'intervention de l'Etat.

L'Etat devra donc donner un nouvel horizon à ces actions, une véritable extension de son étendu d'intervention.

A cet effet, l'Etat sort de son prérogative au lendemain de la crise et donne une nouvelle dimension à son étendu, celle notamment qui touche la question économique.

Ainsi tout en continuant d'assurer l'ordre public, l'Etat intervient aussi dans l'économie en tant qu'investisseur contrairement aux stipulations classiques afin de réduire un temps, soit peu les déséquilibres. Dans cette logique au Bénin, la tendance a changé dès les événements de mai 1986 et la crise de 1989 où la situation économique du pays était caractérisée par un déséquilibre général dû essentiellement à des déficits budgétaires et un système bancaire en faillite. Cette situation a eu pour conséquence de mettre en difficulté le système productif. L'Etat béninois s'est retrouvé dans une situation d'incapacité de régler les salaires et les services sociaux de base. Face à ces difficultés, plusieurs programmes ont été mis sur pied dont le Programme d'Ajustement Structurel (PAS) conclut le 16 juin 1989 avec le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale. Depuis que ses programmes ont été adoptés il est permis de constater que la situation économique et sociale s'est beaucoup améliorée et on note un rétablissement des grands déséquilibres. Mais il n'en demeure pas moins, que le problème de la pauvreté persiste et que la majeure partie des populations continuent de vivre en dessous du seuil de la pauvreté.

## **Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP**

---

Afin de lutter efficacement contre la pauvreté, l'Etat instaure le Programme d'Investissement Public(PIP) un instrument de la mise en œuvre de la politique et des stratégies de développement, à travers le renforcement de la contribution de l'Etat à la formation brute du capital fixe (FBCF).

Au Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation force est de constater que le délai prévu pour l'exécution de ces projets n'est pas respecté. De plus, on note une difficulté dans la définition d'indicateur de performance pour mesurer le progrès des projets, une faiblesse de la capacité de planification, du suivi des projets publics, de rigueurs et d'anticipation de la part de certains coordonnateurs aussi l'abandon des travaux sur les chantiers de construction et l'évolution en dent de scie du taux d'exécution annuelle. Pour preuve de 69% en 2009, le taux d'exécution physique du PIP passe à 35% en 2010 ; 69.1% en 2011 ; 68% en 2012 ; 91.02% en 2013 soit une exécution moyenne de 64% environ. En ce qui concerne l'exécution financière, elle passe de 54% en 2009 à 23.47%en 2010 ; 95.76% en 2011 ; 70.07% en 2012 et 94.48% en 2013. A part la faible performance de 2010, malgré son évolution alternée, le taux d'exécution physique (TEP) est moyennement acceptable avec une valeur de 64% environ. Mais l'évidence est que le taux est estimatif car n'est pas souvent évalué sous la base des méthodes de calcul appropriées, il se pose une question de fiabilité du TEP. (Rapports annuels des projets du PIP ; DGSP/MEFPD)

Ainsi, afin de mieux cerner les contours liés à l'exécution des projets inscrits au PIP nous avons choisir comme thème : **Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au Programme d'Investissement Public** au Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation. La question fondamentale qui se pose est de savoir :

Qu'est ce qui explique le retard dans la mise en œuvre des projets PIP

### **1.2 Intérêt de l'étude**

Le Programme Investissement Public (PIP) étant un instrument d'opérationnalisation des politiques nationales et sectorielles de développement économique et social, il est une expression de la meilleure satisfaction des besoins collectifs et de la volonté de corriger l'inégale répartition des richesses. Il est donc, d'une importance capitale pour le pouvoir public pour qui sa mise en œuvre efficiente devient une préoccupation majeure, afin de réduire la pauvreté, d'assurer le bien-être économique, financier, social et aussi d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Alors, il est important de l'assainir en solutionnant les problèmes auxquels il est confronté. La présente étude nous permettra d'identifier les causes à l'origine de ces problèmes en suite nous plongera dans l'univers d'une meilleure éradication des difficultés qui minent son efficacité. En fin, l'intérêt de cette analyse est d'exposer les contraintes liées à l'exécution physique des projets PIP et proposer des solutions pour contribuer à sa mise en œuvre optimale.

### **Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses**

#### **2.1 Objectifs de l'étude**

De façon générale l'objectif de cette étude est d'analyser l'efficacité du dispositif de la mise en œuvre des projets inscrits au PIP. Spécifiquement il serait question de :

- ❖ identifier les facteurs explicatifs du retard d'exécution des projets PIP ;
- ❖ appréhender les mesures pour renforcer les compétences des acteurs en matière d'analyse de projets publics

#### **2.2 Les hypothèses de recherche**

- ❖ **Hypothèse n°1** : Le retard d'exécution des projets est dû principalement à la lourdeur dans le processus de passation des marchés.
- ❖ **Hypothèse n°2** : L'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets s'explique par l'insuffisance de plan de formation des acteurs en matière de planification et de suivi-évaluation de projet public.

## **Section 2 : Revue de littérature et méthodologie d'étude**

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

Ce paragraphe aborde la clarification des concepts.

#### **1.1 CLASSIFICATION DES CONCEPTS**

Il s'agit de préciser le sens des mots clés de l'intitulé de cette étude.

##### **❖ Programme**

Un programme est un ensemble cohérent de projets dont sa mise en œuvre permet d'atteindre une finalité donnée.

##### **❖ Projet**

Etymologiquement le mot projet vient du latin « projicio » qui renvoie à l'idée de « jeter en avant ». Au premier abord, un projet est une chose ou un ensemble de chose que l'on se

propose de faire. Non seulement une intention de faire ou une idée à réaliser, un projet c'est aussi une démarche objective nécessitant des moyens et un délai pour sa réalisation.

Selon la norme AFNOR X50-150, un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

Cette définition sous-entend un ensemble de propriété à tout projet à savoir :

Objectif, Temps et Budget.

Ainsi on peut simplement définir le mot projet comme étant un ensemble complexe de tâches et d'activités qu'on met en œuvre pour atteindre un objectif sur un horizon de temps en supportant des coûts.

### **❖ Efficacité**

C'est la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système de parvenir à ses fins, à ses objectifs. Etre efficace revient à produire à échéance prévue les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés.

### **❖ Concept d'investissement**

L'investissement est une dépense servant à ajouter du capital au stock déjà existant. Cette définition générale peut déboucher sur différents types d'investissements : investissement technique, financier, humain.

L'économiste donne une définition plus restreinte de l'investissement : c'est l'achat de biens de production durables. On limite la notion aux dépenses visant à acquérir des biens servant directement et pendant plus d'un an à la production. Les investissements permettent aux unités de production de maintenir, d'augmenter et de moderniser leur capital technique.

L'investissement concerne le capital fixe, c'est-à-dire l'ensemble des moyens de production qui participent à plusieurs cycles de production. C'est pourquoi la comptabilité nationale parle de formation brute de capitale fixe (FBCF). Ce capital est un stock qui varie en fonction d'un flux positif qui est l'investissement brut et d'un flux négatif correspondant aux déclassements dus à l'usure physique et à l'obsolescence. L'investissement net correspond à la différence entre ces deux flux. Il mesure la variation de la capacité productive d'un pays ou d'une entreprise.

Keynes (1942) préconise une politique d'investissement publics afin d'accompagner les investissements privés. On distingue deux types d'investissement : investissement public, investissement privé.

### **❖ PIP : mise en œuvre**

Selon un rapport du programme des nations unies pour le développement du Togo (PNUD-TOGO, décembre 1995), (cité par AHOMAGNON 2010) « les procédures de mise en œuvre des projets sont multiples, complexe, et diversifiées, variant d'une source de financement à une autre, et constitue dans la majorité des cas, un frein à la consommation des crédits. Bien souvent, dans la mise en œuvre des projets un temps relativement long est perdu avant le démarrage effectif des activités après la signature des protocoles de financement du fait des lenteurs des procédures administratives. ce retard dans le démarrage des projets compromet inévitablement le calendrier et les échéances préétablis, ce qui à, de toute évidence effet sur les procédures de décaissement et limite la capacité d'absorption des crédits. Le même constat s'impose, s'agissant de la mise en œuvre des projets financés sur les ressources nationales, la longueur des procédures administratives en plus du caractère répétitif de certains contrôles constituent autant de blocage pour une utilisation rapide des crédits alloués du côté des bailleurs de fond, certaines exigences au niveau des avis de non objection ainsi qu'au niveau des décaissements et visant à assurer un meilleur suivi de la gestion des projets retardent leur exécution. Dans certains cas, les procédures administratives sont nombreuses nécessitant de multiples échanges entre le gouvernement et le siège des bailleurs de fond alors qu'une intervention de leur mission résidente pourrait faciliter les choses. Dans tous les cas, il est à remarquer que la lenteur et la complexité des procédures de décaissement des bailleurs de fond participent d'une manière ou d'une autre à la réduction de la capacité d'absorption des financements » qui décline sur le retard d'exécution des projets

### **❖ Exécution efficace des projets/programme**

On désigne par le terme d'exécution, l'ensemble des opérations qui consistent à mettre en œuvre les dispositions de la loi de finances à dater du 1<sup>er</sup> janvier qui suit son vote définitif et sa promulgation au journal officiel. (Michel Bouvier, Finance publique, p31)

L'exécution, au sens large, commence dès que les ressources sont engagées dans un investissement particulier. Le point de démarrage réel d'un projet est plus facile à déterminer

pour certains types de projets que pour d'autre (Baum Warren C investir dans le développement, p419)

Récemment encore, on tendait à négliger la planification de la phase d'exécution. On mettait l'accent sur le processus de prise de décision ; définition des solutions possibles, études de faisabilité, décision puis préparation d'un ensemble d'investissement et de programme d'action souvent sans prendre dûment en compte la capacité des institutions de les exécuter et de les exploiter. Les défauts, difficultés et échecs qui ont résulté de cette attitude ont contribué à attirer l'attention sur la nécessité de planifier l'exécution de manière explicite. Ainsi nous examinons trois questions importantes en matière de planification et d'organisation :

-sélection de l'organe d'exécution : les ressources nécessaires à l'organisation et à la gestion des projets sont parmi les moins abondantes dans les pays en voie de développement et si la conception d'un projet prévoit un recours excessif à ces ressources, l'exécution en souffrira. Ce problème a affecté une grande partie des premiers projets de développement urbain et rural intégré en Afrique et ailleurs.

-conception technique : la conception technique d'un projet a des conséquences sur son exécution. L'exécution d'un projet qui fait appel à des technologies de pointe, à forte intensité de capital peut être relativement facile à organiser, puisqu'elle n'exige que peu de personnel, mais hautement qualifié et peut s'adapter aux schémas d'organisation bien établis que l'on applique dans de nombreux pays. Une autre manière d'envisager l'influence de la conception d'un projet sur l'organisation de son exécution est de distinguer les projets qui peuvent être réalisés sur la base d'un plan, de ceux qui ne le peuvent pas. Pour un projet d'infrastructure classique, des études techniques détaillées et une planification physique soigneuse, permettent d'assurer une exécution relativement harmonieuse. Nous soulignons « relativement » parce que tous ceux qui ont travaillé dans la construction savent combien cette activité est pleine de surprises quotidiennes. Mais comparativement à d'autres types de projets, on peut planifier l'exécution plus précisément, sur la base des plans qui, dans la majeure partie des cas, ne seront pratiquement pas modifiés.

-techniques de gestion de l'exécution : plusieurs techniques ont été élaborées pour aider les responsables à planifier et gérer l'exécution d'un projet. Entre autres, nous avons : la méthode du chemin critique, ou suivi-évaluation et les systèmes d'information des gestionnaires

.méthode du chemin critique : l'exécution d'un projet, même le plus simple, exige que l'on réalise un certain nombre de tâche dans un ordre particulier et avec un ensemble donné de

relation entre ses tâches. La complexité du processus augmente pour les projets qui comprennent plusieurs composantes ou sont géographiquement dispersés. La plupart des techniques mises au point pour résoudre ce problème font appel à la méthode du chemin critique. Ce type d'analyse consiste, en premier lieu, à déterminer la séquence d'activité qui minimise le coût et la durée de l'exécution, et en second lieu, à identifier les activités dont la date de réalisation est critique pour chaque étape de l'exécution. On peut prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que ces tâches seront effectuées au moment voulu. La méthode du chemin critique a fait l'objet d'extension et de développement dans diverses directions dont les formes les plus courantes sont la technique d'évaluation et de contrôle des programmes (PERT) et la technique d'évaluation et d'examen graphique. Ces techniques sont fondées sur la préparation du réseau plus ou moins complexe, représentant les événements et les activités qui conduisent à la réalisation du projet.

.suivi-évaluation : le suivi peut constituer un moyen relativement simple et peu onéreux de signaler rapidement à la direction du projet, les problèmes potentiels ou réels. L'évaluation, quant à elle, est une activité continue qui est entreprise une fois l'exécution achevée et qui est utilisée pour définir la délimitation des futurs projets et la recherche. Le but d'une évaluation continue consiste à réévaluer, pendant que l'exécution progresse, les objectifs du projet et les moyens de les atteindre, à la lumière de l'expérience et des faits nouveaux.

❖ .système d'information des gestionnaires : c'est leur insuffisance endémique dans les pays en voie de développement qui a donné naissance au suivi et à l'évaluation. Ils restent nécessaires, pour l'exécution puis pour l'exploitation du projet, de disposer d'un système minimal d'information, couvrant les opérations financières ainsi que les questions techniques et les problèmes de personnel.

En outre, retenons que les principaux facteurs du succès du PIP sont : l'engagement politique ; la simplicité de la conception ; le soin apporté à la préparation ; la qualité de la gestion.

### **Paragraphe 2 : la méthodologie d'étude**

#### **I. Présentation des moyens de collecte de données et choix de l'échantillon**

##### **A- Les moyens de collecte de données**

Trois moyens ont été utilisés. Il s'agit du questionnaire d'enquête, de la revue documentaire, et des recherches sur internet.

##### **❖ Le questionnaire**

Le questionnaire a été un instrument capital. Il nous a permis de recenser des avis sur les préoccupations auprès des échantillons interrogés.

##### **❖ La revue documentaire et la recherche sur Internet**

La revue documentaire et la recherche sur internet ont été aussi beaucoup utilisées tout au long de notre étude. Elles nous ont permis d'avoir des informations récentes sur notre thème. En ce qui concerne la revue documentaire, des documents ont été consultés au niveau de la bibliothèque de la FASEG, de l'ENAM et d'autres au MEFPD

##### **B- Choix de l'échantillon**

##### **❖ Groupe cible**

La population mère sur laquelle porte notre enquête est composée :

- ✓ Coordonnateurs de projets
- ✓ DGSP
- ✓ Membres de la cellule suivi-évaluation (DPP/ MEFPD)
- ✓ DNCMP
- ✓ Points focaux

##### **❖ Echantillonnage**

La collecte de données s'est effectuée auprès d'un échantillon à caractère non probabiliste à savoir « l'échantillon stratifié pondéré » ou « l'échantillon par quotas » qui est un des types d'échantillon des plus utilisés de nos jours. Dans le souci de représentativité, tous les éléments du groupe cible ont été considérés. Le tableau suivant présente la taille de l'échantillon à enquêter par élément constitutif de la cible

Tableau 1: Echantillon de l'enquête

CATEGORIE DE L'ENQUETE	EFFECTIFS		
	Effectif prévus	Effectif touchés	Taux de sondage
Coordonnateur de projets	15	10	66,7
DGSPP	04	04	100
DPP/MEFPD	07	06	85,7
DNCMP	06	06	100
Points focaux	13	11	84,6
TOTAL	45	37	82,2

Source : Réalisé par nous même

## II. Cadre opératoire

### ❖ outils d'analyse

Il s'agit des tableaux statistiques qui nous permettent de stocker les informations collectées et aussi du test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés.

### ❖ Cadre opératoire proprement dit

La vérification de chaque hypothèse d'étude implique : une variable qualitative (problème spécifique concerné) dont les modalités représentent les causes identifiées.

En effet il faut :

- identifier la cause dominante
- faire le test d'adéquation aux modèles théoriques des avis partagés
- faire le test de conformité pour montrer que l'échantillon est représentatif
- et prendre une décision

#### a- Identification de la cause dominante

Le modèle de tableau de fréquence relatif à chaque hypothèse de recherche se présente comme suit :

Tableau 2: Tri à plat relatif à une hypothèse de recherche

Statistiques Causes du Problème spécifique	EFFECTIF	FREQUENCE
Cause n°1	$n_1$	$n_1/N \times 100$
Cause n°2	$n_2$	$n_2/N \times 100$
Cause n°3	$n_3$	$n_3/N \times 100$
<b>Total</b>	N	100

$n_i$  Indique le nombre de fois l'hypothèse est approuvée

**Source** : réalisé par nous même

La cause dominante est la cause possible ayant obtenue la fréquence la plus élevée

### b- Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagé

Il est important de savoir si les avis de l'échantillon peuvent être considérés comme partagé ou non avant tout validation.

Pour cela nous ferons recours au test de khi-deux d'adéquation à une loi équirépartie

#### ❖ Condition d'utilisation

- les données doivent être sous forme d'effectifs
- le nombre d'observations doit dépasser 20 et 50 dans le cas d'un tableau 2x2
- les effectifs théoriques des modalités doivent être tous supérieurs à 5

#### ❖ les hypothèses du test statistique sont :

$H_0$ : Il y a adéquation au modèle théorique des avis partagés, c'est-à-dire que les avis sont partagés

$H_1$  : Il n'y pas adéquation au modèle théorique des avis partagés

**Tableau 3: Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés**

<b>Statistiques</b> <b>CPS</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Effectifs théoriques</b> <b>Sous H<sub>0</sub></b>	<b>Distances</b>
<b>Cause n°1</b>	<b>n<sub>1</sub></b>	<b>N/3</b>	<b>(1/3 – n<sub>1</sub>/N)<sup>2</sup></b>
<b>Cause n°2</b>	<b>n<sub>2</sub></b>	<b>N/3</b>	<b>(1/3 – n<sub>2</sub>/N)<sup>2</sup></b>
<b>Cause n°3</b>	<b>n<sub>3</sub></b>	<b>N/3</b>	<b>(1/3 – n<sub>3</sub>/N)<sup>2</sup></b>
<b>Total</b>	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>D<sup>2</sup>=∑<sub>1</sub><sup>3</sup>(<math>\frac{1}{3} - \frac{n_i}{N}</math>)<sup>2</sup></b>

**Source** : réalisé par nous même

Généralement  $D^2 = \sum_{i=1}^k (f_i - p_i)^2$  avec  $f_i$  la fréquence théorique et  $p_i$  celle observée,  $k$  indique le nombre de modalités.

Par ailleurs, la statistique suit une loi de khi-deux :

$$D_{obs} = \sum_{i=1}^k \frac{(effectif\ observé - effectif\ théorique)^2}{effectif\ théorique} = kNd^2$$

Règle de décision

-Si  $D_{obs} \leq \chi_{\alpha}^2$  alors  $H_0$  est acceptée

-Si  $D_{obs} \geq \chi_{\alpha}^2$  alors  $H_0$  est rejetée ce qui va expliquer la significativité statistique de la cause dominante.  $\chi_{\alpha}^2$  Etant la valeur critique lue dans la table des lois de khi- deux pour un degré de liberté égal à  $(k-1)$  et au seuil  $\alpha = 5\%$

**c- Test de conformité**

On vise à montrer à travers ce test basé sur la loi normale que la proportion de la cause dominante est une vraie proportion. Le but est de savoir si un échantillon de fréquence observée, estimateur de  $p$  appartient à une population de référence connue de fréquence  $p_0$  ou à une autre population inconnue de fréquence  $p$ . En fait la stratégie revient simplement à montrer que l'échantillon considéré est représentatif de la population mère. Pour cela la démarche à suivre est :

## Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP

---

-calculer une valeur  $\varepsilon_{obs}$  de la variable aléatoire (problème spécifique) sous les hypothèses suivantes :

$$H_0 : p=p_0$$

$$H_1 : p \neq p_0$$

$$\varepsilon_{obs} = \frac{\frac{n}{N} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 q_0}{n}}} \text{ avec } q_0 = 1 - p_0$$

$p_0$  Et  $\frac{n}{N}$  représentent respectivement la proportion de la cause dominante du problème spécifique dans la population mère et dans l'échantillon considéré.

La valeur  $\varepsilon$  calculée est comparée avec la valeur  $\varepsilon_{seuil}$  lue sur la table de la loi normale centrée réduite pour risque  $\alpha = 5\%$

- ❖ Si  $|\varepsilon_{obs}| \leq \varepsilon_{seuil}$  l'hypothèse  $H_0$  est rejetée au risque d'erreur  $\alpha$  : l'échantillon appartient à une population de fréquence  $p$  n'est pas représentatif de la population de référence de fréquence  $p_0$
- ❖ Si  $|\varepsilon_{obs}| > \varepsilon_{seuil}$  l'hypothèse  $H_0$  est acceptée : l'échantillon est représentatif de la population de référence de fréquence  $p_0$  alors la proportion  $\frac{n}{N}$  de la cause dominante est une vraie proportion.

### **Chapitre 3 : Présentation des résultats, vérification des hypothèses et suggestions**

Dans ce chapitre, il est question d'une part, de présenter et d'analyser les résultats d'enquêtes, et d'autre part, de vérifier les hypothèses et de proposer des solutions aux risques identifiés

#### **Section 1 : Présentation et analyse des résultats d'enquêtes**

Cette section est consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats.

##### **Paragraphe 1 : présentation et analyse des résultats relatifs au retard d'exécution des projets**

L'enquête réalisée a révélé les éléments expliquant le retard d'exécution des projets. Ainsi, les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci- après :

**Tableau 4 : Répartition des résultats d'enquêtes suivant la cause du retard d'exécution des projets**

Statistiques	Effectifs	Fréquences
Les Causes du retard D'exécution des projets		
La lourdeur dans le processus de passation des marchés	25	67,57 %
Le retard dans le paiement des entreprises en charge de l'exécution des projets	07	18,92 %
Le non- respect des plans d'opérationnalisation des projets	05	13,51 %
Total	37	100

Source : Réalisé par nous même

## **Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP**

Il ressort que la lourdeur dans le processus de passation des marchés est la cause majeure du retard d'exécution des projets PIP puisque qu'il apparait avec une proportion de 67,57 %. Par ailleurs 18,92 % et 13,51 % des enquêtes estiment respectivement que cela est dû au retard dans le paiement des entreprises en charge de l'exécution des projets et au non-respect des plans d'opérationnalisation des projets.

### **Paragraphe 2 : présentation et analyse des résultats relatifs à l'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets**

L'enquête réalisée a révélé les éléments s'expliquant l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets. Ainsi les résultats obtenus sont consignés dans le tableau ci- après :

**Tableau 5: Répartition des résultats d'enquêtes suivant la cause de l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets**

<b>Statistique</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Fréquences</b>
<b>Les causes de L'insuffisance de Compétence des acteurs Dans la mise en œuvre Des projets</b>		
<b>Le faible maitrise des outils et méthodes spécifique d'analyse des projets de la part des coordonnateurs</b>	<b>09</b>	<b>24,32 %</b>
<b>L'insuffisance de plan de formation des acteurs en matière de planification et de suivi de projets publics</b>	<b>22</b>	<b>59,46 %</b>
<b>L'absence d'un mécanisme pour contraindre les coordonnateurs à fournir des informations fiable pour un suivi harmonieux</b>	<b>06</b>	<b>16,22 %</b>
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Source : réalisé par nous même

Cette vérification est faite pour chacune des hypothèses précédemment formulées. Les enquêtes ont révélé que 59,46 % des enquêtés lient l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets à l'insuffisance de plan de formation des acteurs en matière

de planification et de suivi de projet publics, par contre 24,32 % et 16,22 % des enquêtés le lient respectivement au faible maitrise des outils spécifiques d'analyse des projets de la part des coordonnateurs et à l'absence d'un mécanisme pour contraindre les coordonnateurs à fournir des informations fiable pour un suivi harmonieux.

### Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestion

Dans cette section, il est présenté la vérification des hypothèses formulées d'une part et fait des suggestions aux problèmes retenus d'autre part.

#### Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses

##### A- Vérification de l'hypothèse liée au retard d'exécution des projets inscrits au PIP

La démarche méthodologique retenue pour la vérification de cette hypothèse comporte quatre étapes à savoir : l'identification de la cause dominante, le test de conformité de l'échantillon, test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés et la prise de décision.

L'analyse des données collectées a permis d'identifier la cause dominante

Du retard d'exécution des projets PIP au MEFPD qu'est la lourdeur dans le

Processus de passation des marchés publics (avec une proportion de 67,57 %).

- **Test de conformité de l'échantillon**

Ce test vise à montrer si l'échantillon enquêté est représentatif ou non de la population mère qu'est l'ensemble du personnel du ministère.

La probabilité  $p_0$  d'identifier une cause dans la population mère représentée par le ministère est de  $\frac{1}{3}$ .

$$H_0: p = p_0$$

$$H_1: p \neq p_0$$

Calcul de la valeur observée :

$$\varepsilon_{obs} = \frac{\frac{n}{N} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 - q_0}{N}}} ; \quad \varepsilon_{obs} = \frac{0,6757 - 0,3333}{\sqrt{\frac{0,3333 \times 0,6667}{37}}}$$

$$\varepsilon_{obs} = 4,42$$

## Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP

D'après le tableau de la loi normal avec un d'erreur  $\alpha = 5\%$  la valeur lue est :

$$\varepsilon_{seuil}=1,96$$

$4,42 > \varepsilon_{seuil}$  l'hypothèse  $H_0$  est acceptée : l'échantillon d'étude est représentatif de l'ensemble du personnel du ministère de probabilité  $\frac{1}{3}$  au risque de 5 %

On ne saurait prendre une décision sans s'assurer que la cause supposée plus influente par le ministère (la lourdeur dans le processus de passation des marchés) par rapport au retard d'exécution des projets est statistiquement significative

- **test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés relatif au retard d'exécution des projets inscrits au PIP**

Ce test est résumé dans le tableau ci- après :

**Tableau 6: Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés relatif du retard d'exécution des projets inscrits au PIP**

Statistiques	Effectifs observés	Effectifs théoriques sous $H_0$	Distance
Les causes du retard d'exécution des projets			
La lourdeur dans le processus de passation des marchés	25	12,33	0,117
Le retard dans le paiement des entreprises en charge de l'exécution des projets	07	12,33	0,021
Le non-respect des plans d'opérationnalisation des projets	05	12,33	0,039
l'Totale	37	37	0,177
D obs= 19,65	Valeur critique : $X^2_{1-\alpha}=10,6$		

Source : réalisé par nous même

Nous constatons que la distance observée ( $D_{obs}$ ) est supérieure à la valeur critique  $X^2_{1-\alpha}$ . Par conséquent, avec un risque d'erreur de 5% l'hypothèse  $H_0$  du modèle théorique des avis partagés est rejeté .Il s'en suit donc que la cause dominante qu'est la lourdeur dans le

processus de passation des marchés est statistiquement significative. Cela signifie donc que la lourdeur dans le processus de passation des marchés est l'avis le plus partagé par les enquêtes au sujet du retard d'exécution des projets PIP.

Au regard de ces analyses, notre hypothèse  $n^{\circ}1$  selon laquelle «Le retard d'exécution des projets PIP» se trouve ainsi confirmée

Nous retenons ainsi que la cause majeure du retard d'exécution des projets PIP est la lourdeur dans le processus de passation des marchés.

### **B- Vérification de l'hypothèse liée à l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets.**

La vérification de cette hypothèse comporte également quatre étapes à savoir : l'identification de la cause dominante, le test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés, le test de conformité de l'échantillon et la prise de décision.

Les données mobilisées ont révélé que la cause dominante du problème relatif à l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets inscrits au PIP est l'insuffisance de plan de formation des acteurs en matière de planification et de suivi de projet public (avec une proportion de 59,45 %).

- **test de conformité sur l'échantillon d'étude**

Ce test vise à montrer si l'échantillon enquêté est représentatif ou non de la population mère qu'est l'ensemble du personnel du ministère.

La probabilité  $p_0$  d'identifier une cause dans la population mère représentée par le ministère est de  $\frac{1}{3}$ .

$$H_0 : p = p_0$$

$$H_1 : p \neq p_0$$

Calcul de la valeur observée :

$$\varepsilon_{obs} = \frac{\frac{n}{N} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0 - q_0}{N}}} ; \quad \varepsilon_{obs} = \frac{0,5945 - 0,3333}{\sqrt{\frac{0,3333 \times 0,6667}{37}}}$$

$$|\varepsilon_{obs}| = 3,37$$

## Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP

D'après le tableau de la loi normal avec un d'erreur  $\alpha = 5\%$  la valeur lue est :

$$\varepsilon_{seuil}=1,96$$

$3,37 > \varepsilon_{seuil}$  l'hypothèse  $H_0$  est acceptée : l'échantillon d'étude est représentatif de l'ensemble du personnel du ministère de probabilité  $\frac{1}{3}$  au risque de 5 %

On ne saurait prendre une décision sans s'assurer que la cause supposée plus influente par le ministère (insuffisance de plan de formation des acteurs en matière de planification et suivi de projet public) par rapport à l'insuffisance de compétence des acteurs est matière de mise en œuvre des projets est statistiquement significative

- **test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés relatif à l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets PIP**

**Tableau 7: Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagés relatif à l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets**

Statistiques	Effectifs observés	Effectifs théorique	Distance
Les causes d'insuffisances de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets			
Le faible maitrise des outils et méthodes spécifique d'analyse des projets de la des coordonnateurs	09	12,33	0,008
L'insuffisance de plan de formation des acteurs en matière de planification et de suivi de projet publics	22	12,33	0,068
L'absence d'un mécanisme pour contraindre les coordonnateurs à fournir des informations fiable pour un suivi harmonieux	06	12,33	0,029
<b>Totale</b>	<b>37</b>	<b>37</b>	<b>0,105</b>
<b>D<sub>obs</sub> = 11,66</b>	<b>Valeur critique : <math>\chi^2_{1-\alpha} = 10,6</math></b>		

## **Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP**

---

A partir du tableau, nous constatons que la distance observée ( $D_{obs}$ ) est supérieure à la valeur critique  $X_{1-\alpha}^2$ . Par conséquent, avec un risque d'erreur de 5% l'hypothèse  $H_0$  du modèle théorique des avis partagés est rejeté. Il s'en suit donc que la cause dominante qu'est l'insuffisance de plan de formation des acteurs en matière de planification et de suivi de projet publics est statistiquement significative. Ce qui signifie que l'insuffisance de plan de formation des acteurs en matière de planification et de suivi de projet publics est l'avis le plus partagé par les enquêtes

Au sujet de l'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets.

Eu égard à ces analyses, notre hypothèse  $n^o 2$  selon laquelle « l'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets » se trouve ainsi confirmée.

Nous ne pouvons donc retenir que la cause majeure de l'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets.

Au terme de la vérification de nos hypothèses, il apparaît que nos deux hypothèses sont validées.

### **Paragraphe 2 : Suggestions**

#### **A- Suggestion relatives au retard d'exécution des projets inscrits au PIP**

- élaborer le plan de passation des marchés publics, ceci au plus tard le 31 janvier de chaque année ;
- renforcer l'effectif des acteurs de la chaîne de passation des marchés publics en nombre et en qualité ;
- respecter le code de passation des marchés publics ;
- engager l'Etat dans la mesure de ces ressources avec une bonne programmation ;
- respecter les critères de sélection des entreprises et suivre les chantiers en utilisant la bonne méthode ;
- tenir une liste noire des entreprises fautives ;

#### **B- Suggestions relatives à l'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets PIP**

- assurer une formation régulière des planificateurs de projet ;
- assurer une formation régulière des coordonnateurs de projet en matière de gestion des projets ;
- doter les cellules de suivi- évaluation des moyens financiers conséquents ;

## **Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP**

---

- mettre en place un mécanisme pour contraindre les coordonnateurs à fournir les informations fiables pour un suivi harmonieux ;
- démarrer le suivi des projets PIP en même temps que l'exécution de ces derniers ;
- effectuer des descentes régulières sur le terrain afin de prendre connaissance de l'état d'avancement des projets ;

### **CONCLUSION**

Le PIP, il est l'un des moyens par lesquels l'Etat Béninois met en œuvre sa politique pour pouvoir atteindre les objectifs d'un développement économique et social durable. Par les réalisations, le PIP permet à l'Etat Béninois de réduire la pauvreté en impliquant des infrastructures sociocommunautaires sur toute l'étendue du territoire. Mais force est de souligner que ces dernières années qui y sont inscrits souffrent d'une insuffisance. Une insuffisance résidant dans la gestion de leurs mises en œuvre.

Le retard observé au niveau de l'exécution des projets est principalement à l'inobservance des suggestions. L'exécution d'un projet ou programme est efficace si la conduite du projet ou programme permet d'identifier les problèmes, de formuler des suggestions, de suivre la mise en œuvre afin que les résultats et les impacts attendus du projet ou programme soient véritablement atteints.

Face à ces difficultés, il importe de contribuer à l'éradication de ces problèmes et de mettre en application les suggestions ceci passera, par la réalisation des séances de formation des planificateurs, des coordonnateurs et même des agents de la CES sur la planification et le suivi, afin d'accéder à une exécution efficace des projets. Il convient de rappeler que les suggestions concernant le retard des projets doit être nécessairement prises en compte par les autorités compétentes des ministères et institution de l'Etat pour faire des projets un véritable instrument de développement et de réduction de la pauvreté. Nous espérons que notre contribution à la recherche des solutions aidera à une exécution efficace des projets inscrits au PIP.

Par ailleurs, ils espèrent que d'autres recherches auront le mérite d'approfondir les aspects de l'exécution des projets que notre mémoire n'a pas pu aborder. Pour ce faire, ce mémoire reste ouvert à tous les critiques susceptibles de lui apporter une certaine amélioration.

## **Bibliographie**

### **1-Ouvrage**

- ❖ ADANGUIDI J. (2014) *note de cours de gestion des projets.*
- ❖ AHOMAGNON B. (2010) *étude de l'efficacité du système de financement des Programmes d'Investissement Publics : cas du programme de gestion intégrée des adventices aquatiques Proliférantes en Afrique de l'ouest (PGIAAPAO) Mémoire de fin de formation pour l'obtention de DESS-GPDL*
- ❖ BAUM W. C. *Investissement dans le développement, P 419*
- ❖ BOUVIER M ;(2002), <<Finances Publiques>>6<sup>ème</sup> édition, Aubinas d'Ardèche, France.
- ❖ KEYNES M. J. (1942) *théorie Générale de l'emploi et de la monnaie, Payot*
- ❖ ROLAND J.(1972) *Méthode de la planification*

### **2-Rapports**

- ✓ *Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du PIP au 31 décembre 2009 ; DPP/MEFPD*
- ✓ *Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du PIP au 31 décembre*
- ✓ *Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du PIP au 31 décembre 2011 ; DPP/MEFPD2010 ; DPP/MEFPD*
- ✓ *Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du PIP au 31 décembre 2012 ; DPP/MEFPD*
- ✓ *Rapport annuel sur l'état d'avancement des projets du PIP au 31 décembre 2013 ; DPP/MEFP*

**ANNEXE**

ANNEXE1

**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

Ce questionnaire s’inscrit dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en licence professionnelle Analyse des Projets à la FASEG/UAC. L’objectif est de recueillir vos opinions et suggestions sur le thème : **contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au Programme d’Investissement Public au MEFPD.**

Nous vous remercions d’abord votre disponibilité.

**NB :** vous voudriez bien affirmer d’abord votre position pour chacune des causes potentielle des problèmes spécifiques à savoir : retard d’ exécution PIP et insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets PIP en inscrivant OUI ou NON dans chacune des cases situées en dessous d’eux et en suite mentionner le numéro de la cause que vous supposez plus importante parmi celles identifier dans l’unique case située à l’extrême droite.

**A-Identification**

**Numéro du questionnaire :**

Sexe :.....

Formation de base :.....

Structure :.....

Poste occupé :.....

Expérience :.....

**B-quelle est selon vous la cause du retard d'exécution des projets PIP**

1°) Lourdeur dans le processus de passation des marchés

2°) Retard dans le payement des entreprises en charge de

L'exécution des projets.

3°) Non- respect des plans opérationnalisation des projets

4°) Autre (à préciser)

.....  
.....

**C- Selon vous qu'est-ce qu'il faut faire pour pallier à cette situation**

.....  
.....

## **Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP**

---

### **D-quelle est selon vous la cause de l'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets PIP**

1°) Faible maîtrise des outils et méthodes spécifiques d'analyse des projets de la part des coordonnateurs.

2°) L'insuffisance de plan de formation des acteurs en  
Matière de planification et de suivi de projets publics

3°) Absence de mécanisme pour contraindre les coordonnateurs  
à fournir des informations fiables pour un suivi harmonieux.

4°) Autre (à préciser)

.....  
.....

**E-quelle est selon vous la mesure adéquate pour solutionner cette situation.**

.....  
.....

Merci pour votre collaboration

## Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP

Table de la loi normale centrée réduite

	0	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986

**TABLE DES MATIERES**

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENT	iii
RESUME	iv
LISTE DES TABLEAUX	vi
SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
INTRODUCTON	1
Chapitre 1 : Cadre institutionnel de l'étude et déroulement du stage	2
Section 1 : Présentation du MEFPD	2
Paragraphe 1 : Missions, Attributions et Organisations du Ministère	2
A- Missions et Attributions du MEFPD	2
B- Organisation fonctionnement du MEFPD	3
c- Cabinet du ministre	4
d- Les Directions Centrales	4
e- Directions Générales	4
f- Les Organismes Sous-tutelle	4
Paragraphe 2 : Présentation de la DPP	5
A- Missions et attribution	5
B- Organisation et Fonctionnement	5
a- Secrétariat	6
b- Service des Etudes et de la Prospective (SEP)	6
c- Service de la Gestion du Système de l'Information (SGSI)	6
d- Service de la Coopération (SC)	6
e- Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes (CSE-PP)	6
Section2 : Déroulement du stage et difficultés rencontrées	7
Paragraphe 1 : Déroulement du stage	7
Paragraphe 2 : difficultés rencontrées	8
Chapitre 2 : Cadre théorique et Méthodologique de l'étude	9
Section 1 : Problématique, objectifs et hypothèse de l'étude	9
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude	9
1.1 Problématique de l'étude	9
1.2 Intérêt de l'étude	10

## Contribution à la mise en œuvre efficace des projets inscrits au PIP

---

Paragraphe 2 : Objectifs et hypothèses-----	11
2.1 Objectifs de l'étude-----	11
2.2 Les hypothèses de recherche-----	11
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie d'étude -----	11
Paragraphe 1 : Revue de littérature -----	11
1.1 CLASSIFICATION DES CONCEPTS-----	11
Paragraphe 2 : la méthodologie d'étude -----	16
I. Présentation des moyens de collecte de données et choix de l'échantillon-----	16
A- Les moyens de collecte de données -----	16
B- Choix de l'échantillon-----	16
II. Cadre opératoire-----	17
a- Identification de la cause dominante-----	17
b- Test d'adéquation au modèle théorique des avis partagé -----	18
c- Test de conformité -----	19
Chapitre 3 : Présentation des résultats, vérification des hypothèses et suggestions-----	21
Section 1 : Présentation et analyse des résultats d'enquêtes -----	21
Paragraphe 1 : présentation et analyse des résultats relatifs au retard d'exécution des projets ---	21
Paragraphe 2 : présentation et analyse des résultats relatifs à l'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets -----	22
Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestion-----	23
Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses-----	23
A- Vérification de l'hypothèse liée au retard d'exécution des projets inscrits au PIP-----	23
B- Vérification de l'hypothèse le liée à l'insuffisance de compétence des acteurs dans la mise en œuvre des projets.-----	25
Paragraphe2 : Suggestions -----	27
A- Suggestion relatives au retard d'exécution des projets inscrits au PIP-----	27
B- Suggestions relatives à l'insuffisance de compétences des acteurs dans la mise en œuvre des projets PIP -----	27
CONCLUSION-----	29
Bibliographie-----	30