

REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY- CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCE ECONOMIQUES

OPTION : ANALYSE DES PROJETS

THEME :

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du ministère de l'économie, des finances et des programmes de dénationalisation

REALISE ET SOUTENU PAR :

LAOUROU Y. J. Paterne

&

SODJI Gyslain

SOUS LA DIRECTION DE :

MAITRE DE MEMOIRE

Dr Jean ADANGUIDI

Enseignant à la FASEG-UAC

MAITRE DE STAGE

Serge A. AKOHA

(C-CSE/DPP)

ANNEE ACADEMIQUE : 2014- 2015

AVERTISSEMENT

LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE L'UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION, NI IMPROBATION AUX OPINION EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEURS AUTEURS.

DEDICACE

Je dédie ce travail de tout mon cœur à :

Mes chers oncles Alidou KOUSSE et sa femme, Haïbou Talli KOUSSE et sa femme, que ce mémoire soit pour eux la récompense de leurs multiples sacrifices, le fruit de leurs efforts et leurs multiples bienveillances ;

Ma mère IDOSSOU Késia, pour son amour, son courage et sacrifice ;

Tous mes frères et sœurs KOUSSE ;

Paterne Y. J. LAOUROU

Je dédie du fond du cœur ce mémoire à :

Mon très cher oncle Euphrem SOGBAVI, pour ses efforts, son amour et son soutien.

Ma tutrice Ruffine A. HELOU pour son soutien et accompagnement tout au long de ma formation jusqu'à la fin de mon premier cycle universitaire.

Mon père Maurice SODJI, pour tous ses efforts louable au travers les défis auxquels j'ai été confronté tout au long de ma formation jusqu'à ce jour.

Ma tendre maman DJAPKA BOKI Yvette pour ses conseils qui m'ont toujours servis d'assaut et d'espoir pour continuer malgré les difficultés.

Gyslain SODJI

REMERCIEMENT

Au terme de ce travail, nous tenons à adresser nos sincères remerciements à :

Le Doyen de la Faculté des sciences Economiques et de Gestion, Monsieur le Professeur Igue Charlemagne BABATOUNDE.

Le Vice-Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Monsieur le Docteur Augustin F. C. CHABOSSOU.

M. ADANGUIDI Jean, notre Directeur de mémoire, qui a accepté avec spontanéité et désintéressement de suivre et diriger ce mémoire, malgré ses multiples occupations. Nous manquons de mots pour lui témoigner notre profonde gratitude ;

M. AKOHA A. Serge, notre tuteur de stage pour sa disponibilité malgré ses diverses occupations et ses contres temps, ses remarques pertinentes et ses conseils ;

Tout le personnel du CSE/DPP (Cellule de Suivi- Evaluation/ Direction de la Programmation et de la Prospective) qui n'ont ménagé aucun effort et se sont montrés disponible chaque fois que nous avons eu besoin de leurs aides et de leurs expertises.

M. MOUZOUN Denis pour sa disponibilité, ses efforts, ses corrections apportées et ses conseils malgré ses diverses occupations.

M. ADANLIENCLOUNON Célestin, pour sa disponibilité, ses suggestions et ses conseils malgré ses diverses occupations chaque fois que nous avons eu besoin de son aide et de ses expertises. Nous manquons de mots pour témoigner notre profonde gratitude.

Boris A. ADAHOUHOUNSOUNOU, Chef Division Matériel et Archives, pour son aide et ses conseils.

Tous nos professeurs qui, chacun en ce qui le concerne, ont contribué à notre formation

Aux membres du jury qui ont bien voulu sacrifier leur temps précieux en vue de juger ce travail. Nous les remercions d'avances pour leurs critiques et leurs suggestion qui nous permettrons de rehausser la qualité de ce travail de recherche.

Nous pensons également à nos aînés de filière, et à tous nos camarades de la filière Analyse des Projets de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG).

A nos amis, KOUSSE Yaya, KOUSSE E. Léonce, HOUNFFO Marcel, William, A. Sikirou, Thoma, Frédy, Delphine, Biram, Nadège, Boris, et Emanuel, mes frères Luc, Fréjus et Belvidu.

RESUME

La présente étude porte sur le thème << Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation>>. Elle a pour objectif général de contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MEFPD afin de le rendre plus performant. Pour atteindre cet objectif, cette étude a adopté une méthodologie sur trois principaux types de recherche que sont : la recherche documentaire, la recherche exploratoire et la recherche quantitative. Les données de ces recherches ont été traitées grâce aux logiciels Word, Windows et Excel. Il ressort aussi des analyses que le suivi-évaluation des projets du MEFPD est très peu efficace.

L'inefficacité de ce système est due principalement aux mauvais remplissages des fiches d'avancement mensuel et aux mauvaises qualités des indicateurs de performance sur toute la ligne de gestion des projets. Mais aussi le manque de formation adéquate des coordonnateurs de projet, insuffisances des ressources humaines et financières sont aussi des raisons de la faible performance du système de suivi-évaluation du MEFPD. Ainsi pour rendre plus efficace le suivi-évaluation du MEFPD et permettre aux projets d'atteindre les objectifs fixés aux départ, il faut organiser de manière fréquente les formations adéquates au profit de tous les acteurs intervenant dans le suivi-évaluation pour une remise à nouveau, augmenter le personnel de la cellule de suivi-évaluation (CSE) permettant la création des équipes de suivi-évaluation, aussi veiller à la bonne qualité des indicateurs de performance permettant une bonne gestion des projets du MEFPD à travers le suivi et l'évaluation des projets/programmes.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE	3
SECTION 1 : Présentation du MEFPD	3
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES.....	10
CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE	11
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE RECHERCHE	11
SECTION 2 : REVUE DELITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	14
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	25
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS RECUEILLIES GRACE AUX QUESTIONNAIRES	25
SECTION 2 : DES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	31
CONCLUSION GENERALE	39
REFERENCE BIBLIOGRAPHIE	42
ANNEXES	43

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACDI	: Agence Canadienne pour le Développement International
CDMT	: Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
CF	: Contrôle Financier
CSE-PP	: Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes
DAO	: Dossier d'Appel d'Offre
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
DG	: Direction Générale;
DC	: Direction du Cabinet;
DE	: Division des Etudes
DP	: Division de la Planification
DS	: Division de la Statistique
DSR	: Division de la Saisie et de la Reprographie
DIDA	: Division de l'Informatique, de la Documentation et des Archives
DAPP	: Directeur Adjoint de la Programmation et de la Prospective
DCM	: Division de la Coopération Multilatérale
DCB	: Division de la Coopération Bilatérale
DIAG	: Division de l'Intégration de l'Approche Genre
FIDA	: Fond International pour le Développement Agricole
MEFPD	: Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation
OSD	: Orientation Stratégique de Développement
PPBS	: Planning, Programming, and Budgeting System
PPM	: Plan de Passation des Marchés
PCC	: Plan de Consommation de Crédit

PIP	: Programme d'Investissement Public
PTA	: Plan de Travail Annuel
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	: Partenaire Technique et Financier
SCRP	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la pauvreté
SIGFIP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SGSI	: Service de la Gestion du Système de l'Information
SEP	: Service Etudes et Prospective
SP	: Secrétariat Particulier
SA	: Secrétariat Administratif
TDR	: Termes De Référence

LISTE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1:Suivi versus Evaluation.....</i>	<i>19</i>
<i>Tableau 2:Population enquêté</i>	<i>25</i>
<i>Tableau 3:Analyse de la performance</i>	<i>26</i>
<i>Tableau 4:Appréciation de la performance du suivi-évaluation</i>	<i>27</i>
<i>Tableau 5:Appréciation des acteurs sur la non atteinte des cibles des indicateurs de performance</i>	<i>27</i>
<i>Tableau 6:Vérification des hypothèses</i>	<i>30</i>
<i>Tableau 7:Définition des indicateurs de performance.....</i>	<i>33</i>
<i>Tableau 8:Catégories d'indicateurs.....</i>	<i>34</i>
<i>Tableau 9:Type d'indicateurs et échelles de mesure</i>	<i>35</i>

INTRODUCTION GENERALE

Depuis l'indépendance des années 1960, le Bénin peine toujours à amorcer son développement, il fait encore partie des pays du tiers monde. Ainsi de la stratégie de croissance et de réduction de la pauvreté (SCRP) des années 2000 aux orientations stratégiques de développement (OSD) des années 2006-2011, des cadres de dépense à moyen terme (CDMT) au Programme d'Investissement Public (PIP), le Bénin multiplie des actions pour concrétiser son développement socio-économique. Il s'est aussi doté en 2000 d'un document de prospective et de vision à long terme appelé BENIN ALAFIA 2025 dont l'objectif est de faire du Bénin à l'horizon 2025, un pays bien gouverné uni, et en paix, à économie prospère, compétitive, de rayonnement culturel et de bien-être social.

Afin de mieux rendre compte des réalisations de cette nouvelle stratégie, de mesurer leurs impacts sur les bénéficiaires et de s'assurer qu'elle contribuent à l'atteinte des résultats prévus dans le plan opérationnel des vingt uns (21) projets/programmes inscrites aux Programmes d'Investissement Publics (PIP), il s'est avéré nécessaire de mettre en place un dispositif de suivi-évaluation qui a vu jour au sein de la DPP du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD), participatif et adapté aux innovations à l'échelle régionales. Ce système devra apporter à temps les ajustements nécessaires dans sa mise en œuvre afin de permettre d'impulser de nouvelles orientations au niveau des politiques sectorielles et régionales.

Cependant, malgré la présence de la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE), les résultats espérés ne sont pas au rendez-vous c'est ce pourquoi cette étude s'est penchée sur le sujet de recherche suivant : « Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation ».

Pour ce faire, cette étude a nécessité une méthodologie articulée autour de trois types de recherches que sont : la recherche documentaire, la recherche exploratoire et la recherche qualitative par administration d'un questionnaire préalablement élaborée sur un échantillon de 40 individus dont, des responsables de la DPP et de la cellule de suivi-évaluation du Ministère, de la coordination de programmes, des ponts focaux et les directeurs.

Ainsi, pour mieux structurer le présent mémoire, cette étude est développée autour de trois (03) chapitres.

**Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin :
cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation**

Dans un premier temps le cadre institutionnel de la recherche, dans un second temps le cadre théorique et méthodologie de la recherche et pour finir la présentation des résultats et vérification des hypothèses.

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE

Cette présentation portera 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.

1.1. MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Conformément aux dispositions 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 règlementation 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.

1.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU MEFPD

Conformément au décret N^o 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

1.2.1. Le Ministre

Le Ministre de l'Economie et des Finances 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 de celle 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 ;

1.2.2. 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 ;

1.2.3. 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 ;
- ✓ 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) ;

1.2.4. Les Directions Centrales

Les Directions Centrales du Ministère de l'Economie et des Finances 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

1.2.5. Directions Générales ;

Les directions générales du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation 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 du Matériel et de la Logistique (DGML)
- ✓ La Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE)

1.2.6. Les Organismes Sous-tutelle

Les organismes sous-tutelles du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation comprennent notamment :

- ✓ La caisse Autonome d'Amortissement (CAA) ;
- ✓ La Loterie Nationale du Benin (LNB) ;
- ✓ L'Agence Nationale de Surveillance de Système Financier Décentralisés (ANSSFD) ;
- ✓ 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

2.1 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 de l'article 79 du décret n° 2012-428 du 06 novembre 2012 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, de planification et de suivi-évaluation du ministère ;

- ❖ Élaborer, de suivre et d'évaluer, en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégique et opérationnel du ministère ;
- ❖ 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.

2.2 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).

2.3 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 « Arrivée et Départ » (DCAD)
- La Division de la Saisie et de la Reprographie (DSR)
- La Division Administrative (DA)

2.4 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 Genre (DIAG) ;

2.5 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) ;

2.6 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 MEFPD (DR-MEFPD).

2.7 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 ;

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

- 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 ;
- Organiser les tournées de contrôle et de suivi physique des projets ;
- Etablir 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 ;
- Elaborer, 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 ;
- Elaborer 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 ;
- Elaborer 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

SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES

PARAGRAPHE 1 : DEROULEMENT 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 et programmes rencontrent de nombreuses difficultés de suivi-évaluation qu'il faut surmonter. Au regard de ces difficultés rencontrées par le dit suivi-évaluation, nous avons décidés de porter notre réflexion sur le thème de recherche intitulé : « **Analyse du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation** ». Ce stage nous a permis de prendre connaissance des problèmes réels qui minent le système du suivi-évaluation du Ministère.

PARAGRAPHE 2 : DIFFICULTES RENCONTREES

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 les informations.

CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE RECHERCHE

PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET INTERET DE LA RECHERCHE

1. PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

La généralisation de la culture du suivi-évaluation est un des grands traits marquant de la dernière décennie dans le monde de la coopération internationale. Les nombreuses critiques formulées à la fin des années 1990 à l'encontre de l'aide ont conduit les citoyens au sud comme au nord à exiger plus de transparence. Cette exigence rejoint la volonté des différents acteurs de la coopération internationale de mieux cerner les effets réels des actions qu'ils mènent, et d'en tirer des enseignements pour les actions ultérieures.

Ainsi l'accent mis sur le suivi-évaluation des projets, programmes pour le développement vise tout autant l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques comme privée, que l'accroissement de l'impact sur le développement, l'apprentissage collectif des acteurs impliqués, ou la consolidation de la démocratie.

Au MEFPD pour suivre efficacement le déroulement de tous les projets et programmes et apprécier l'efficacité des objectifs fixés, un système de suivi-évaluation intégré et fonctionnel est mis sur pied à la cellule de suivi-évaluation de la direction de la programmation et de la prospective (DPP) du ministère de l'Economie, des Finances et des programmes de Dénationalisation(MEFPD) pour permettre de rendre compte des réalisations des projets et programmes depuis les mis en œuvre jusqu'à l'atteinte de la finalité.

En effet, le suivi-évaluation permet d'apprécier d'abord le niveau d'avancement des activités en vue de détecter les problèmes qui pourraient empêcher la bonne réalisation des projets ou des programmes et d'autre part, à appliquer au moment opportun les décisions qui s'imposent pour apporter des corrections et prendre des dispositions requises.

Notons par ailleurs que le mauvais fonctionnement du système de suivi-évaluation se ressent spécifiquement entre autre par une mauvaise définition de certains indicateur du budget programme, une insuffisance de moyen matériel et humain, ceci affiche la faible dynamisation du système d'information au sein du dispositif. De plus la plupart des rapports du secteur sont élaborés en retard. Ce retard observé dans l'exécution des tâches de suivi-évaluation est accompagné d'une faible collaboration des acteurs dans la collecte et la remontée des informations relative à la production des rapports d'étape et le non renseignement de la plupart des indicateurs de performance du secteur. La forte concentration des déterminants des activités de suivi au niveau du ministère ne permet pas de mieux cerner les performances réelles. Voilà autant de difficultés qui entraînent une absence d'efficience et d'efficacité dans le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation et qui risquent de compromettre l'exécution des activités des programmes et projets du Ministère.

Au regard du rôle du système du suivi-évaluation dans la vie d'un projet l'on est à même de se demander : << Quelles est l'état de la performance du système du suivi-évaluation mis en œuvre au ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation(MEFPD) pour permettre l'atteinte de la finalité ? >>

Les questions susceptibles d'aider à répondre à cette préoccupation se 'formulent comme Suit :

- Quelles sont les difficultés que rencontre le système de suivi-évaluation des projets et programmes misent en œuvre ?
- Quelles sont les forces et faiblesses de la pratique du suivi-évaluation des projets et programmes ?

2. INTERET DE LA RECHERCHE

Il est multiple et distincte d'un auteur à un autre. Si dans notre cas, cette étude sur la performance du système de suivi des projets nous permet de confronter nos acquis théoriques en Analyse des projets avec ce qui se passe dans le cadre des réalités du terrain, elle le permet

également aux auteurs du suivi-évaluation ainsi qu'aux bénéficiaires des projets et programmes.

2.1 Pour les acteurs du suivi-évaluation

Comme le dit le groupe de mots <<acteurs du suivi-évaluation>> c'est l'ensemble formé par :

- Les équipes de base de gestion de projet ou programme ;
- L'Etat béninois pour les projets et programmes financés par le budget de l'Etat
- Les bailleurs de fond pour les projets

Cette étude permettra aux bénéficiaires et aux non bénéficiaires de savoir, ce qui en réalité est souvent à la base de la non atteinte des objectifs fixés des projets mis en œuvre pour pouvoir répondre à leur demande et aux réalités du terrain.

2.2 Pour la population

Il n'est pas sans savoir que les potentiels bénéficiaires de ces projets sont les populations. Ainsi cette étude leur donnera un canevas pouvant leur permettre de veiller à la réalisation effective des projets et de s'assurer que les fonds qui y sont alloués ne sont pas affectés à d'autres fins. Notons également que cette étude facilitera une collaboration mutuelle entre les acteurs et les bénéficiaires des projets, et favorisera le degré de l'information.

PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESE DE LA RECHERCHE

1. OBJECTIF GENERAL

L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration des performances du système de suivi-évaluation des projets et programmes mis en œuvre au MEFPD

2. OBJECTIFS SPECIFIQUES

- Identifier les facteurs explicatifs de la faible performance du système de suivi-évaluation des projets ;
- Evaluer la qualité des indicateurs de performance qui expliquent le retard dans l'exécution des projets.

3. HYPOTHESES

Les hypothèses sont des réponses anticipées à des questions que les chercheurs se posent au début de leurs projets d'étude. En rapport aux problèmes révélés, aux questions posées et objectifs fixés, nous partons des hypothèses qui s'annoncent comme suit :

Hypothèse n°1 : le mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel des projets et l'absence de formation adéquate des coordonnateurs de projets est à la base de la faible performance du système de suivi-évaluation.

Hypothèse n°2 : L'insuffisance et la mauvaise qualité des indicateurs de performance est à la base du retard accusé dans la réalisation des projets.

SECTION 2 : REVUE DELITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE

Dans cette rubrique nous avons fait un brève aperçu sur les concepts et théories relatives au système de suivi-évaluation, le point des études antérieures sur les forces et faibles de la pratique du suivi-évaluation des projets.

1. Clarification des concepts

1.1. Notion de projet

Un projet est un ensemble relativement complexe d'activité et de tâche, tout orienté vers un objectif précis et connu au départ. Cet objectif correspond à la réalisation d'un produit, ce qui fait que son atteinte est objectivement vérifiable. (ADANGUIDI J. 2014)

Dans le jargon de la science de gestion des projets, le projet est considéré comme : <<une entreprise temporaire décidé en vue de produire un résultat unique, soit un projet, soit un service, dans un délai et avec des ressources limitées>>. Loin d'être une fin en soit, le projet est donc un moyen pour réaliser efficacement un changement permettant à un demandeur (personne physique ou morale) d'atteindre des objectifs prédéterminés. Le changement souhaité, raison d'être du projet provient généralement d'une situation d'insatisfaction à corriger, ou du désir de saisir une opportunité attrayante d'affaire. Tout projet vise donc nécessairement soit à résoudre un problème, soit à satisfaire un besoin soit à concrétiser une politique pour atteindre des objectifs précis portés par des personnes privées ou publiques.

Le projet se caractérise par son unicité, la multiplicité des personnes qui interviennent dans son exécution et par l'exigence de respect des contraintes de performance, de qualité, de coût et de temps. (LEGROS. A (2011))

1.2. Notion de performance

La performance peut être définie comme le rendement ou le progrès réalisé ou la valeur ajoutée par rapport à l'état initial. Elle peut représenter la juxtaposition de l'efficience et de l'efficacité d'une organisation ou d'un programme, apprécier s'il est à la fois efficient dans la mise en œuvre des moyens et l'efficacité dans l'atteinte des objectifs définis (L'ACDI 2005)

La performance est le premier stade d'une évaluation de projet ou programme en se fondant sur les résultats obtenus et en vérifiant si l'impact est satisfaisant (l'Agence Canadienne pour le Développement International).

➤ **L'efficience** est l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat. Elle se mesure sous la forme d'un rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. (Article WIKIPEDIA l'encyclopédie libre juins 2014) ;

Selon LAROUSSE, l'efficience est la capacité d'un individu ou d'un système de travail d'obtenir de bonne performance dans un type de tâche donné ;

L'efficience : elle concerne l'utilisation rationnelle des moyens mis en œuvre en mesurant la balance entre le coût des investissements et les résultats obtenus. Il s'agit en d'autres termes, d'apprécier si les résultats sont atteints à moindre coût.

➤ **l'efficacité** : elle détermine la mesure dans laquelle un programme atteint ses objectifs et si ses résultats profitent bien aux populations et aux groupes cibles.

➤ **L'impact** : il concerne les effets à long terme et les effets d'entraînement produits par l'exécution d'un projet ou programme, notamment le niveau de réalisation de l'objectif des projets et les effets positifs et négatifs imprévus

1.3. Notion d'indicateur de performance

Les indicateurs de performances permettent de vérifier les progrès réalisés en fonction de l'atteinte des résultats et /ou des objectifs du projet. De ce fait, il mesure le succès d'un projet et permet l'identification des situations, problèmes qui peuvent compromettre la satisfaction des objectifs visés (Nestor AHOVO ADJOVI, module de formation sur les indicateurs de performance, Cotonou, Octobre 2002)

Les indicateurs de performance sont des signaux ou témoins qui rendent observables les changements et progrès vers les résultats abstraits. Ce sont des variables (quantitatives ou qualitatives) qui fournissent un moyen fiable et simple de mesurer les progrès, de refléter les changements liés à une intervention.

En somme, ils rendent possible l'évaluation de la performance d'une organisation au regard de sa planification initiale. (IDEA INTERNATIONAL, certification universitaire en suivi et évaluation et système d'information, 2014)

• **On parle des indicateurs de performance parce que :**

- Les objectifs d'un programme identifient ce que nous espérons accomplir, alors que les objectifs ont été atteints.
- Ils déterminent les données à collecter pour mesurer les progrès et permettent la comparaison des résultats atteints avec les résultats planifiés.
- Ils sont un outil de gestion indispensable pour la prise de décision axée sur les résultats.

Les indicateurs :

- Rend observable le changement vers l'atteinte de résultats abstraits.
- Réduisent la quantité de données à sa plus simple expression pour ne retenir que l'essentiel de l'information nécessaire à la prise de décision.
- Rend l'évaluation des progrès moins subjective.
- Permettent de savoir si nos résultats sont atteints

Les indicateurs de performance sont aussi utiles pour :

- Orienter et motiver le personnel vers l'atteinte de résultats communs ;
- Communiquer les accomplissements aux parties prenantes (gouvernement, donateurs, bénéficiaires, etc.) ;
- La reddition de comptes.

Nous avons les différents catégories d'indicateurs tel que :

- **Les indicateurs de réalisation physique** : il s'agit généralement d'unité de mesure des résultats, des actions entreprises tel que les kilomètres de route bitumée, le nombre de salles de classes construites, le nombre de puits forés ou de superficies emblavées, le nombre de centres communaux construits etc.
- **Les indicateurs de résultat** : les indicateurs de résultat d'un projet est l'ensemble des produits (output) que ce projet a permis d'atteindre. Il exprime l'attente première de la

réalisation physique ; exemple : le niveau de scolarisation atteint grâce à la construction d'un certain nombre de salles de classes

- **Les indicateurs de moyens** : les moyens sont les facteurs que l'administration met en œuvre directement ou indirectement pour réaliser son action. Aussi, a-t-on comme indicateurs de moyens, le niveau ou le montant des crédits alloués.
- **Les indicateurs d'impacts** : ils ont trait au but ou à l'objectif global du projet. Permettent de mesurer la qualité ou la quantité des résultats obtenus à l'aide du projet.
- **Les indicateurs de risques** : ils servent à mesurer l'exigence des facteurs exogènes identifiés comme critiques pour le projet. Ils ont souvent trait à la capacité technique ou morale des individus ou des administrations qui interviennent dans la mise en œuvre du projet.

Les indicateurs apparaissent donc comme les outils majeurs pour le suivi et l'évaluation des projets et programmes. C'est en cela que leurs choix doit être fait de manière rigoureuse et méthodique.

(Nestor AHOVO ADJOVI, Module de formation sur les indicateurs de performances, Cotonou, Octobre 2002)

1.4. Notion de suivi d'un projet

Bien que les termes <<Suivi et évaluation>> tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

- **Le suivi** est la collecte et l'analyse systématique de l'information au fur et à mesure de la progression d'un projet. Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet ou d'une organisation. Il est basé sur les objectifs établis et les activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie, et permet de faire savoir la direction à suivre si les choses se passent mal, s'il est fait correctement, c'est un outil inestimable dans une administration, et fournit une base utile pour l'évaluation. Il vous permet de savoir si les ressources que vous utilisez sont suffisantes et sont utilisées comme elles, le devraient, si votre capacité est suffisante et appropriée, et si vous faites ce qui a été planifié (le suivi et évaluation par Janet Shapiro Mel: nellshap@hixnet.co.za)
- **Suivi** :

- Processus continu de collecte systématique d'information pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des ressources allouées. (Glossaire OCDE, 2002)
- Activité de routine, permanente et interne qui se déroule tout au long du cycle de vie du programme ou projet.

Tiré de "the Road to Results" Morras Imaset Rist, 2009.

1.5. Notion d'évaluation

L'évaluation est la comparaison entre l'effet réelle 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 accompli et la façon dont vous avez mené à bien vos activités. L'évaluation peut être formative (prenant place durant le déroulement, le cycle de vie de votre projet ou de votre organisation, avec l'intention d'améliorer la stratégie ou la façon de fonctionner du projet ou de l'organisation). L'évaluation peut aussi être sommative (tirant les conséquences d'un projet terminé ou d'une organisation qui n'est plus en exercice.) (Le suivi et évaluation par Janet Shapiro Mel: nellshap@hixnet.co.za)

Evaluation :

- Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.
- Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière d'atteinte des résultats, l'efficacité, l'impact et la durabilité.
- Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.

(Glossaire OCDE, 2002)

1.6. Notion de suivi-évaluation

Selon « le guide pratique de suivi-évaluation des projets » élaboré par le FIDA, le suivi-évaluation, qui est une combinaison de suivi et de l'évaluation, permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion des projets, à la satisfaction des obligations de redevabilité.

Le guide précise en outre qu'un système de suivi-évaluation est un ensemble des processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation des

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

rappports, indiquant les moyens et les compétences nécessaires pour que les résultats de suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre d'un projet. Le suivi-évaluation doit donc être utilisé pour une gestion orientée vers l'impact.

De même le Programme des Nations Unies pour le Développement (PUND) a présenté dans le dossier d'information sur le suivi-évaluation du fond pour l'environnement mondial, disponible sur le site [http : www.undp.org/gef](http://www.undp.org/gef), les éléments de base d'un cadre de suivi-évaluation ainsi que les outils de suivi-évaluation.

Un système adéquat de suivi-évaluation doit avoir des outils tels :

- les cahiers de note, les fiches, le chronogramme d'activité, les termes de référence de suivi, le registre, le tableau de bord, les rapports d'activité, les conventions, etc. Pour le suivi.
- le cadre logique, le guide d'entretien, le questionnaire, etc. Pour l'évaluation.

Pour finir, il ne faut pas confondre le suivi-évaluation et l'évaluation elle-même. Le premier est un outil interne à la bonne réalisation d'un programme ou projet, tandis que le second est généralement externe et commandité par l'organisme ayant financé le projet ou programme

Tableau 1: Suivi versus Evaluation

Suivi	Evaluation
<ul style="list-style-type: none">- Continu ou périodique- Objectif du programme pris tel qu'indiqué- On assume que les indicateurs de progrès prédéfinis sont appropriés- Suivi des progrès contre un petit nombre d'indicateurs prédéfinis- Focus sur les résultats espérés- Méthodes quantitatives- Données recueillies de manière routinière- Ne répond pas aux questions causales- Habituellement une fonction de gestion interne	<ul style="list-style-type: none">- Episodique, ad hoc- Objectifs du programme sont évalués en relation avec les objectifs de haut niveau ou le problème ou de développement à résoudre- Validé et pertinence des indicateurs prédéfinis ouvert à la discussion- Identifie les résultats attendus et inattendus- Méthodes qualitatives et quantitatives- Sources de données multiples- Répond aux questions causales- Souvent effectué par les évaluateurs externes et souvent initié par des agents externes

Source : Traduit du Manuel d'évaluation SIDA

Définition

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

- Ensemble de processus de planification, de collecte, d'analyse et de synthèse d'informations, et de reportage, ainsi que les conditions et les capacités nécessaires pour que les extrants du suivi-évaluation contribuent au processus de pris de décision et d'apprentissage.
- Inclut les outils techniques et mécanismes institutionnels mis en place pour assurer la production en temps opportun des principaux extrants du suivi-évaluation pour la reddition de compte, la prise de décision et le dialogue sur les politiques.

▪ Objectifs généraux du système de suivi-évaluation :

- Planifier, coordonner, réaliser, suivre et évaluer les activités liées à :
 - la production d'informations pertinentes et d'analyses concrètes sur l'exécution et les résultats des programmes publics ;
 - leur communication aux preneurs de décision en temps opportun pour influencer leurs décisions ;
 - la dissémination des informations pertinentes aux acteurs nationaux et aux partenaires au développement
- Consolider, harmoniser et améliorer la qualité des données et les flux de données et d'informations

➤ les composantes d'un système de suivi-évaluation

- **Composante technique de suivi**

Objectif général du suivi :

- pilotage à court terme des stratégies, politiques, programme et projets

Caractéristiques :

- Peut s'effectuer à différents niveaux (macro, méso et micro)
- Nombre réduit d'indicateurs prioritaires
- Fréquence semestrielle, voir mensuelle de mesure

Implique :

- le suivi de l'exécution financière des programmes et projets publics (indicateurs d'intrants) ;
- le suivi de l'exécution technique des programmes et projets (indicateurs d'extrants) ;
- le suivi des effets des politiques, programmes et projets (indicateurs d'effets) ;
- le suivi pluriannuel d'indicateurs de développement et socio-économique (indicateurs d'impact) ;

- le suivi d'indicateurs de risque ;
- communication et utilisation des résultats du suivi.

▪ **Composantes techniques d'évaluation**

Objectif général de l'évaluation :

- Evaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité des interventions de développement (stratégie, politique, programme ou projet), afin d'en améliorer la conception et la mise en œuvre, et de faciliter la prise de décision.

Caractéristiques :

- nombre important d'indicateurs pour décrire la situation et analyser les liens de causalité
- fréquence pluriannuelle de mesure

L'évaluation inclut :

- Evaluation ex ante et de ligne de base de politique, programmes et projets ;
- L'audit de performance de programmes (value-for-money ou optimisation de la valeur des ressources) ;
- Evaluations à mi-parcours (formative) et finale (sommativ) de politiques, programmes et projets ;
- Evaluation d'impact de politiques, programmes et projets ;
- Communication et utilisation des résultats de l'évaluation

(IDEA INTERNATIONAL, certification I : suivi d'exécution des programmes et projets publics 2014)

PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

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

1. Outils de collecte des informations

1.1.La revue documentaire

Elle n'a pas été aussi facile, peu d'ouvrage abordent le sujet. Elle nous a pris pas mal de temps, nous avons exploité objectivement les documents obtenus au cours de ces recherches pour :

- Délimiter le thème de recherche sur l'évaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin ;
- Clarifier certains concepts du sujet et formuler les objectifs et les hypothèses.

1.2.Approche qualitative : les entretiens

L'entretien revêt du processus fondamentaux de communication et d'interaction humain. L'entretien engage deux personnes en vis-à-vis et à ce titre ne peut être considéré comme un simple questionnaire où on est dans une relation anonyme.

L'entretien présente plusieurs avantages selon les objectifs qu'on se fixe, il permet :

- L'analyse du sens que les auteurs donnent à leur pratique les acteurs donnent à leur pratique et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs systèmes de valeurs leurs repères normatifs, leurs interprétations de situation conflictuelles etc.
- L'analyse d'un problème précis : ses données, les enjeux, les différentes parties en présence, les systèmes de relation etc.

Il existe trois différents types d'entretien qui sont : directif, semi-directif et libre. L'entretien directif est un questionnaire oral très sécurisant pour le chercheur il arrive avec un guide d'entretien tout prêt, chaque question est posée dans un ordre préétablie, et le chercheur se cantonne à lire ses questions et à cocher les cases (un peu comme les sondages dans la rue). Un avantage sur le questionnaire envoyé c'est que l'enquêteur peut repréciser ses questions ou les reformuler suivant les individus. Il limite très peu de marge de manœuvre pour l'enquêté. L'entretien semi-directif n'est pas ni entièrement ouvert ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions de guide, relativement ouverts sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté.

Enfin l'entretien libre, n'a pas de cadre prédéfini, il se passe sur le mode de la conversation « naturelle » souvent utilisé pour les récits de vie. Lorsque l'on veut retracer des trajectoires de vie pour comprendre une position, ou une situation.

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

➤ **L'enquête**

L'enquête est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation. C'est aussi un recueil de témoignage portant notamment des questions politiques et commerciales. Il s'agit également d'une investigation discrète menée par un ou des particuliers. Elle peut être d'ordre administratif ou politique.

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

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

Il faut signaler que dans le cadre de cette étude les investigations est de collecter les données secondaires et primaires pour la vérification des différentes hypothèses formulées.

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

1.3.Approche quantitative

➤ **Etape de ciblage de la population mère**

Sur la base des échanges et discussions avec les membres de la cellule suivi-évaluation du Ministère de l'Economie, des finances et des Programmes de Dénationalisation, l'étude a pu cibler les parties prenantes du suivi-évaluation, capable d'aider à cerner les problèmes liés à la faible performance du système de suivi-évaluation des projets et les moyens qui permettront de trouver des approches de solution. Cette population est constituée du personnel

- de la direction de la programmation et de la prospective
- des membres de la cellule de suivi-évaluation
- des points focaux
- de la coordination des programmes

➤ **L'échantillonnage**

L'échantillonnage est le processus par lequel une partie de la population est prise en compte pour une étude en vue de la généralisation des résolutions à toute la population. Les raisons du choix de l'échantillon tiennent essentiellement de l'effectif de la population mère. Dans le cadre de notre étude, la population est constituée des agents de la DPP, principalement ceux de la cellule de suivi évaluation du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD). Par cette méthode de choix, un échantillon (N) de quarante (40) personnes a été retenu et a concerné les personnes de la DPP.

➤ **Le questionnaire**

C'est un support utilisé pour recueillir l'information statistique. Dans le cadre de notre recherche, les données sont collectées au moyen d'un questionnaire (voir annexe) que nous avons adressé à l'échantillon. Le dit questionnaire se structure des questions fermées et semi-fermées liées à nos hypothèses de recherche.

1.4. Traitement et analyse des données

Après la collecte des données, les résultats et la vérification des hypothèses, passent par un processus de traitement des données recueillies. Les informations recherchées devant faire l'objet d'une analyse qualitative et quantitative, il a été fait très peu usage de technique statistique compte tenu de la réduction de l'échantillon de travail. Il s'agit ici, d'un dépouillement manuel qui a consisté à dénombrer les réponses obtenues à chaque question posée. L'analyse conduit à déterminer de la manière la plus objective possible, la cohérence entre les réponses. Elle est faite après les calculs des fréquences des réponses. Cet exercice a permis d'aboutir aux résultats présentés dans les tableaux.

1.5. Technique de validation des hypothèses

L'analyse des données sera liée à la vérification ou non des hypothèses. En effet, les enquêtes ont pour objectif de mobiliser les données nécessaires pour connaître les causes réelles des problèmes spécifiques identifiés et de voir si les hypothèses sont vérifiées ou non.

Par ailleurs, seules les données qui auront réuni un poids relativement important des fréquences relatives calculées (**soit plus de 50%**), seront retenus comme les causes réelles liées à chaque problème de l'enquête du questionnaire.

Aussi, cette étude **préconise le teste de conformité** pour tester les hypothèses car il faut comparer la proportion obtenue à la proportion théorique de 50%

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

Puisque le nombre d'enquêté de l'échantillon est supérieur à 30 (N= 36), il faut procéder au calcul de $t = \frac{fi - fo}{\sqrt{fo(1-fo)/N}}$ avec **fo= 50%** : seuil de décision ou fréquence estimé et **fi**, la fréquence observée. Ce taux t sera comparé directement au seuil critique de la loi normal centrée réduite qui est **to = 1,96 (pour un risque de 5%)**.

Enfin, il faudra trancher comme suit :

- Si **t > to** l'hypothèse sera validée ;
- Si **t ≤ to** l'hypothèse sera rejetée.

CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS RECUEILLIES GRACE AUX QUESTIONNAIRES

PARAGRAPHE 1: PRESENTATION DES RESULTATS

Ici, il s'agit de présenter les résultats de notre recherche puis procéder à l'analyse des données issues de cette recherche.

Procédé à une sélection raisonnable des parties prenantes en nous limitant au choix de quelques-unes parmi elles. Le tableau 1 donne un aperçu de l'échantillon.

Tableau 2: Population enquêté

Catégorie de l'enquêté	Effectif			Pourcentage ET/EP	Mode d'échantillonnage
	Population Mère (PM)	Effectif Prévu (EP)	Effectif Touché (ET)		
Coordination de programmes	15	15	13	86,67%	Raisonné
La direction de la programmation et de la prospective	01	01	01	100%	Exhaustif
Membres de la cellule suivi-évaluation (MEFPD)	7	07	07	100%	Exhaustif

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

Points focaux	16	16	14	87,5%	Raisonné
Direction Générale de Suivi-évaluation des projets	01	01	01	100%	Exhaustif
Total	40	40	36	90%	

Source : résultat issus de l'enquête 2015

Les résultats issus des enquêtes sont présentés sous forme de tableaux

2. Avis des personnes interrogées sur la faible performance et les retards observés dans l'exécution des projets.

Tableau 3:Analyse de la performance

RUBRIQUE	EFFECTIF PREVU (EP)	EFFECTIF TOUCHE	CAS FAVORABLE
Coordination de programmes	15	13	10
Membres de la cellule suivi-évaluation	07	07	07
Cadre de la DPP	01	01	01
Points focaux	16	14	08
SYNTHESE	100%	97,22%	72,22%

Source : Résultats issus de l'enquête

Le tableau 3 ci-dessus présente les résultats d'avis des personnes interrogées sur la faible performance et les retards observés dans l'exécution des projets : Analyse de la performance

Analyse des résultats : 72,22% des acteurs interrogés ont estimé que la faible performance et le retard observé dans l'exécution des projets s'expliquent par le mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel, l'absence de formation adéquate des coordonnateurs de projets

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

et le retard de la production des rapports d'étape. Il est à souligner que les cadres de la cellule sont tous de cet avis.

3. Niveau de satisfaction de la performance du système de suivi-évaluation

Tableau 4:Appréciation de la performance du suivi-évaluation

RUBRIQUE	NON SATSFAISANTE	SATISFAISANTE	TOTAL
Coordination de programmes	25%	08,33%	33,33%
Membre de la cellule suivi-évaluation	19,44%	05,56%	25%
Cadre de la DPP	02,78%	00,00%	02,78%
Point focaux	27,78%	11,11%	38,89%
SYNTHESES	75%	25%	100%

Source : résultats issus de l'enquête des auteurs

Le tableau 4 ci-dessus présente le niveau de satisfaction de la performance du système de suivi-évaluation : Appréciation de la performance du suivi-évaluation.

Analyse des résultats : 25% des enquêtés ont estimés que la performance du système du suivi-évaluation est satisfaisante nous pouvons jugés que globalement près de 75% révèle la contre-performance.

4. Facteurs de contre-performance

Tableau 5:Appréciation des acteurs sur la non atteinte des cibles des indicateurs de performance

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

Réponses	Insuffisances du nombre des agents de la cellule du suivi- évaluation	Insuffisances desressources
Cas favorable	13,89%	86,11%
synthèse	13,89%	86,11%

Source : Résultats issus de l'enquête des auteurs

Le tableau 5 ci-dessus présente les facteurs de contre-performance : Appréciation des acteurs sur la non atteinte des cibles des indicateurs de performance.

Analyse des résultats :13,89% des enquêté estime que l'insuffisance du nombre des agents de la cellule du suivi-évaluation est à la base de la non atteinte des cibles des indicateurs de performance par contre 86% estime que c'est l'insuffisance des ressources qui explique la non atteinte des cibles des indicateurs de performance.

PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE

1. Vérification des hypothèses

Soient :

f_i :la fréquence observée

$f_o = 50\%$ seuil de décision ou fréquence estimé par rapport à laquelle l'hypothèse sera testée avec un seuil critique de la loi normal centrée réduite qui est $t_o = 1,96$ (pour un risque de 5%)

N :l'effectif touché

Rappelons que la vérification d'une hypothèse se fait par une comparaison de la valeur

$$t = \frac{f_i - f_o}{\sqrt{f_o(1-f_o)/N}}$$

à la valeur $t_o = 1,96$.

Cette vérification des hypothèses est représenté dans le tableau suivant :

**Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin :
cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation**

Tableau 6: Vérification des hypothèses

Problème spécifique	cause	Effectif	fréquence	$t = \frac{f_i - f_o}{\sqrt{f_o(1-f_o)/N}}$	conclusion
La faible performance constatée au niveau du système de suivi-évaluation	Le mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel	26	72,22	2,67	L'hypothèse est validée
	L'absence de formation adéquate des coordonnateurs de projets	10	27,78	-2,67	L'hypothèse n'est pas validée
	L'insuffisance du nombre des membres de la cellule du suivi-évaluation	00	0,00	-6	L'hypothèse n'est pas validée
La non satisfaction de la qualité des indicateurs de performance	La non atteinte des cibles des indicateurs de performance	24	66,67	2,00	L'hypothèse est validée
	La mauvaise qualité des indicateurs de performance	10	27,78	-2,67	L'hypothèse n'est pas validée
	L'insuffisance des indicateurs de performance	02	5,56	-5,28	L'hypothèse n'est pas validée

Source : les résultats obtenus des questionnaires

Le tableau 6 ci-dessus présente la vérification des hypothèses par rapport aux réponses fournies par les questionnaires reçus des enquêtés.

Rappel de l'hypothèse n°1 : le mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel des projets et l'absence de formation adéquate des coordonnateurs de projets est à la base de la faible performance de système du suivi-évaluation.

Vérification

- ✓ Les résultats du test de l'hypothèse n°1, $t_1 = 2,67 > t_0 = 1,96$ (tableau n°5) montre que cette hypothèse est validée, donc effectivement le mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel est à la base de la faible performance de système du suivi-évaluation.

Il ressort donc que la faible performance du système de suivi-évaluation des projets constitue le principal déterminant de la prorogation des durées des projets et explique les faibles-performance de réalisation constaté au niveau du rapport de performance. L'hypothèse n°1 est alors confirmée.

Rappel de l'hypothèse n°2 : L'insuffisance et la mauvaise qualité des indicateurs de performance est à la base du retard accusé dans la réalisation des projets

Vérification

- ✓ Les résultats obtenus du test de l'hypothèse n°2, $t_2 = 2,00 > t_0 = 1.96$ (tableau n°5) montre que cette hypothèse est validée, donc effectivement la non atteinte des cibles des indicateurs de performance est à la base du retard accusé dans la réalisation des projets,
- Il est à noter que l'absence de cibles pour les indicateurs de performance sélectionnés, la mauvaise qualité et l'actualisation des données défailtantes expliquent aussi la non atteinte des cibles des indicateurs de performance. L'hypothèse n°2 est alors confirmée.

2. Etablissement du diagnostic de l'étude

Les éléments de diagnostics retenus après l'analyse des résultats et la vérification des hypothèses sont les suivants :

➤ **Elément du diagnostic n° 1**

La faible performance du système de suivi-évaluation est due au mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel.

➤ **Elément du diagnostic n° 2**

La non atteinte des cibles des indicateurs de performance est la cause du retard accusé dans la réalisation des projets.

SECTION 2 : DES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Plusieurs solutions peuvent contribuer à la gestion efficace des projets et programmes du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation.

Cependant, les solutions relatives aux problèmes identifiés semblent mieux indiquées car elles sont issues d'une étude qui a permis la vérification des hypothèses.

PARAGRAPHE 1 : APPROCHE DE SOLUTION

Approche de solution

Pour éviter les retards à l'avenir compte tenu de la relation entre nos différents problèmes spécifiques, il faut suivre rigoureusement le planning d'exécution prévu de commun accord avec toutes les parties prenantes.

A ce titre il faut :

- respecter le délai d'élaboration des dossiers d'appel d'offre en ce qui concerne les résultats architecturaux, les constructions et les équipements ;
- bien apprécier au cours de l'évaluation des offres la capacité des entreprises adjudicatrices à respecter les délais d'exécution des travaux ou service dont elle devraient assurer l'exécution en se basant surtout sur les attestations de bonne fin d'exécution ;
- réaliser trimestriellement des contre expertises dans le suivi et comparer les résultats des deux équipes de suivi ;
- effectuer au moins deux missions de supervision par trimestre en vue de mieux contrôler les bureaux de contrôle et de suivi ;
- accorder une attention particulière aux tâches critiques pour éviter de rallonger le délai d'exécution des projets ;
- éviter le retard au niveau de la production des rapports d'étape ;
- disposer une formation adéquate des coordonnateurs de projet ;

En ce qui concerne la mauvaise qualité des indicateurs de performance, il faut :

- associer les bénéficiaires des ouvrages à la conception et au déroulement des travaux car les ignorer pourraient cacher certaines difficultés pour lesquels seuls les bénéficiaires détiennent les solutions ;
- associer également les autorités, les différents acteurs communaux afin d'éviter les conflits d'intérêt ;
- donner la valeur précise des indicateurs que l'on veut atteindre à un point donné dans le temps ;

Exemple : rendement des oliveraies réhabilitées en zone pluviales de 1,5 tonnes à l'hectare en 2014 ;

- préciser les résultats visés et par le fait même de contribuer à orienter l'affectation des ressources vers la réalisation des résultats précis ;
- cibler les efforts des différents acteurs intervenant dans le processus ;

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

- utiliser les critères de **SMART** pour la validation des cibles
- restreindre la liste aux indicateurs prioritaires qui seront utilisés dans le système de suivi-évaluation axé sur les résultats ;
- la liste des indicateurs doit être optimale afin de répondre aux besoins d'information à un coût raisonnable ;
- il faut être sélectif :
 - tenir compte des coûts associés à la collecte et à l'analyse des données ;
 - limiter le nombre d'indicateurs pour le suivi de chaque objectif ou résultats (1 à 3).

Tableau 7: Définition des indicateurs de performance

Mesure	Quantité, grandeur, indice, état de situation ou degré de réalisation par rapport à une période de référence
Signification	Lié à une préoccupation, un objectif à atteindre
Relative ou non	Mesure simple ou plusieurs variables
Pour apprécier	Evaluer, juger, comparer, vérifier, contrôler, suivre la progression
<ul style="list-style-type: none">• Les résultats obtenus	A court (extrants), moyen (effet), et long terme (impacts)
<ul style="list-style-type: none">• L'utilisation de ressources	Revenus vs dépenses (l'efficacité)
<ul style="list-style-type: none">• L'état d'avancement des travaux (activités)	Rapport sur le progrès, de livraison de service
<ul style="list-style-type: none">• Le contexte externe	Risques, parties prenantes, secteur économique, politique, social

Source : secrétariat du conseil du trésor – Québec

Tableau 8: Catégories d'indicateurs

Indicateurs intermédiaires	Indicateurs finaux
Résultat immédiat	Résultat peut dépendre de plusieurs facteurs
Meilleur contrôle du gestionnaire sur les résultats	Peu de contrôle des gestionnaires sur les résultats
Evoluent rapidement	Evoluent lentement
Les informations sont plus faciles à recueillir	Leur mesure nécessite un plus grand effort et est généralement plus coûteuse

Il faut donc suivre les indicateurs à différents niveaux

PARAGRAPHE 2 : SUGGESTION A L' ENDROIT DES RESPONSABLES DU MINISTERE ET DE LA CELLULE DE SUIVI-EVALUATION

A travers des analyses faites, il est important de formuler quelques suggestions dans le but de corriger les problèmes soulignés.

1. Suggestion à l'endroit des responsables du Ministère

Pour un bon usage des solutions proposées un certain nombre de conditions doit être remplies.

A cet effet, la professionnalisation de la fonction de suivi-évaluation ne pourrait devenir réalité que dans la mesure où des cadres de formations spécifiques soient recrutés, et recyclés en technique de coordonnateurs de projet et de suivi-évaluation. Il est donc nécessaire d'élaborer et de mettre en œuvre un plan de formation au profit de tous les acteurs du système de suivi-évaluation pour le renforcement de leurs capacités. De plus un programme d'appui aux cellules de suivi-évaluation doit être élaboré et mise en œuvre pour accroître leur performance.

Par ailleurs, il est important de renforcer les capacités de suivi-évaluation par l'intéressement des divers acteurs qui interviennent dans le dispositif de suivi et d'évaluation. En termes claire, il s'agit de l'allocation des primes et indemnités liées au surplus de travail et à la sollicitation plus accrue de ces agents qui travaillent au-delà des heures réglementaires. En

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

effet, en absence d'une politique de prise en compte systématique des heures supplémentaires au travail, il faudra nécessairement concevoir et mettre en œuvre une politique d'incitation et de motivation conséquente basée sur l'obligation de résultat.

Il faut également mettre dans les mandats des différents bureaux ou cellule d'exécution de projet, des évaluations par objectifs et des critères des indicateurs de performance, afin de pouvoir situer les responsabilités de ces derniers.

Enfin, nous conseillons aux responsables à divers niveaux du ministère d'engager tout au moins les actions suivantes :

- pourvoir en équipements adéquats des agents du ministère avec une priorité pour les acteurs directs intervenants dans le dispositif de suivi-évaluation ;
- assurer un soutien plus accru des autorités du ministère à la cellule de suivi-évaluation ;
- organiser de manière fréquente des séances de formation sur le suivi-évaluation
- former et recycler périodiquement les responsables comptables ainsi que leurs assistants des structures déconcentrées et sous tutelles aux nouvelles réformes budgétaires.

2. Suggestions à l'endroit des responsables de la cellule de suivi-évaluation

Il faut avoir les types d'indicateurs et leurs échelles de mesure

Tableau 9: Type d'indicateurs et échelles de mesure

Type	Définition	Echelle	Exemple	
			Variable	Indicateur
Qualitatif	Production ; opinions ; attitudes	Nominale (catégories)	Genre : Homme/ Femme	Perception positive des femmes quant aux services offerts par le projet
	Possibilités de convertir en informations quantitatives pour faciliter la mesure	Ordinale (échelles de préférence)	<ul style="list-style-type: none">• Très satisfait• Satisfait• Non satisfait	Proportion des bénéficiaires satisfaits des services reçus du projet
Quantitatif	Exprimé sous forme numérique	Cardinale (métrique ou intervalle)	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de ;• Pourcentage ;• Taux de ;• Moyenne ;• Indice	Nombre de clients de microfinance

- Il faut aussi procéder à la sélection et la validation des indicateurs de performance
- Importance de bien sélectionner les indicateurs :
 - Chaque indicateur a des implications en termes de coûts et d'effort de collecte.
 - La mise en place de système de suivi-évaluation implique la construction d'un système de suivi-évaluation pour chaque indicateur individuel
 - Le nombre d'indicateurs doit être réduit au minimum par rapport aux objectifs du suivi ou de l'évaluation
 - Le choix des indicateurs doit être fait également sur la base d'une bonne connaissance du terrain
- **Etape proposées pour la sélection d'indicateurs de performance:**
 1. Clarifier les objectifs (colonne I du cadre logique) ;
 2. Elaborer la liste des indicateurs potentiels ;
 3. Evaluer et valider chaque indicateur potentiel ;
 4. Sélectionner les meilleurs indicateurs de performance ;
 5. Etablir un plan de collecte des données ;
 6. Réexaminer les indicateurs en fonction des contraintes

Etape 1 : clarifier les objectifs (colonne I du cadre logique)

- point de départ pour de bons indicateurs de performance.
- Les objectifs doit être facilement compréhensibles et les approuvés par les parties.
- Cette étape implique l'élaboration ou la révision de la première colonne du cadre logique.
- Considérer avec soin les résultats attendus : réviser l'énoncé et la cohérence des objectif ;
- Eviter les énoncés trop généraux ;
- Clarifier le type de changement suggéré (absolu, relatif ou aucun changement) ;
- Spécifier où le changement devrait se produire (individus, familles, groupes, communautés, régions, etc.) ;
- Spécifier les groupes cibles pour lesquels le changement devrait se produire ;
- Etudier les activités prévues pour produire le changement.

Etape 2 : élaborer la liste des indicateurs potentiels

- Il existe en général plusieurs indicateurs possibles pour un résultat donné, mais certains sont plus appropriés et utiles que d'autres.
- Lors de la sélection des indicateurs, commencer avec une liste d'alternatives, qui seront par la suite évaluées à l'aide de critères de sélection.
- Pour créer une première liste d'indicateurs, les approches suivantes peuvent être utiles :

- Brainstoring interne (gestionnaires, techniciens, informaticiens) ;
- Consultations avec experts ;
- Expérience d'autres programmes avec des indicateurs semblables.
- Elaborer la liste des indicateurs potentiels

Etape 3 : évaluer et valider chaque indicateur potentiel

- Evaluer chaque indicateur potentiel sur la liste initiale.
- L'utilisation d'une grille d'évaluation pour permettre de donner un << score >> à chacun des critères pour calculer un << score >> par indicateur peut être utile.
- Les critères de validation proposés sont les critères **CREAM+**

CREAM+:

Clear (clair)

Relevant (pertinent)

Economic (Economique)

Assignable (Assignable)

Monitorable (pouvant faire l'objet d'un suivi régulier à partir de données valides)

+ (l'indicateur apporte une valeur additionnelle significative à la compréhension de situation)

Etape 4 : Sélectionner les meilleurs indicateurs de performance

- Restreindre la liste des indicateurs prioritaires qui seront utilisés dans le système de suivi-évaluation axé sur les résultats.
- La liste des indicateurs doit être optimale afin de répondre aux besoins d'information à un coût raisonnable.

Etape 5 : Etablir un plan de collecte des données

- Une fois la liste prioritaire d'indicateurs établie, identifier les sources d'information et planifier la collecte des données de chacun de ces derniers.
- Comparer cette planification à la capacité existante de collecte et analyse des données.

- Etablir un plan de collecte des données raisonnable en fonction des capacités techniques et financières.

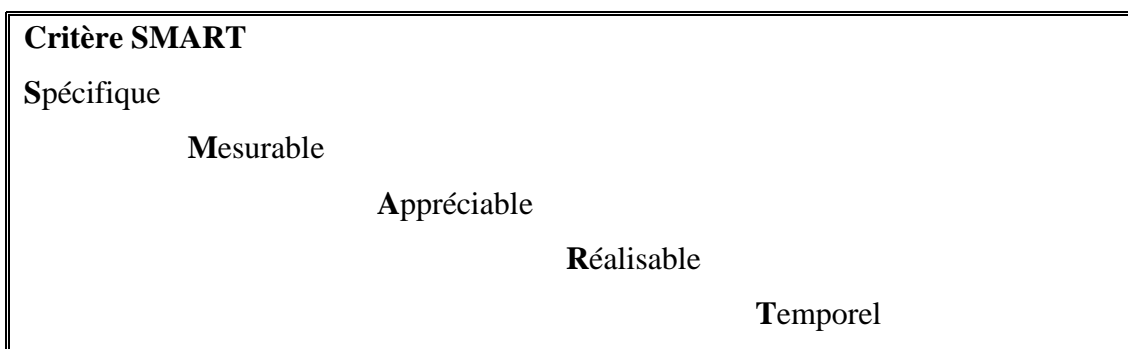
Etape 6 : Réexaminer les indicateurs en fonction des contraintes

- Réexaminer la liste d'indicateurs prioritaires en fonction des contraintes techniques et financières et du plan de collecte des données.
- Répéter l'exercice pour arriver à une liste restreinte d'indicateurs prioritaires.

Il faut également procéder à la détermination et la validation des cibles :

❖ Détermination et validation des cibles

- **Cible :** Valeur précise des indicateurs que l'on veut atteindre à un point donné dans le temps.
- Elles peuvent être :
 - Des points
 - Des fourchettes ; Exemple : Taux de rendement entre 1, 3 et 1, 6 tonnes à l'hectare en 2013
 - Des limites supérieures ou inférieures ; Exemple : Augmentation de plus de 20% du rendement d'ici 2014
- **Des cibles claires et explicites** jouent un rôle essentiel dans la gestion axée sur les résultats car elles permettent de :
 - Préciser les résultats visés par le fait même de contribuer à orienter l'affectation des ressources vers la réalisation de résultats précis ;
 - Cibler les efforts des différents acteurs intervenant dans le processus ;
 - Renforcer la responsabilisation en offrant des points de repère permettant d'apprécier les résultats des acteurs.
- **Il faut les critères de SMART qui peuvent être utilisés pour la validation des cibles.**



CONCLUSION GENERALE

Le budget programme dont l'appellation diffère selon le pays, constitue la transposition au secteur public des techniques de management en vigueur dans les grandes entreprises. Il tend à rendre la décision budgétaire annuelle, plus rationnelle et opérationnelle, en intégrant dans une perspective à moyen terme tout, en éliminant les imperfections du système classique.

Cette nouvelle approche de gestion des affaires publiques adoptée depuis peu de temps (des années 1960) au Bénin est confrontée à certains problèmes dans son opérationnalisation notamment au niveau du suivi-évaluation. Voilà pourquoi la présente étude s'est choisie pour thème <<**Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation**>>. Elle s'est donnée pour objectif général de contribuer à l'amélioration des performances du système de suivi-évaluation des projets et programmes mis en œuvre au MEFPD. Pour atteindre cet objectif, il était nécessaire de simplifier en des objectifs spécifiques. De ses objectifs spécifiques s'est dégagées des hypothèses spécifiques de l'étude. C'est ainsi que l'étude a essayé d'identifier quelque solutions à apporter à ces problèmes pour le cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation (MEFPD). Au terme de ce travail, le constat est que l'effort doit fuser de tous les acteurs intervenant dans la gestion des projets surtout en ce qui concerne les acteurs du système de suivi-évaluation. Le mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel, l'absence de formation adéquate des coordonnateurs de projet liés à la faible performance du système de suivi-évaluation et la mauvaise qualité des indicateurs de performance due à la non atteinte des cibles des indicateurs de performance ne sont pas, les seuls problèmes de la performance du système de suivi-évaluation mais une partie des difficultés liées à notre recherche. Il en existe certainement que l'étude n'a pas abordé. Le suivi-évaluation doit fait l'objet de recherche par d'autres chercheurs et pourquoi pas par nous-même afin d'approfondir cette étude dans sa complexité de mécanisme et de perfectionnement.

Ainsi, les suggestions suivantes ont été faites pour améliorer l'efficacité du système de suivi-évaluation des projets/programmes du MEFPD d'une meilleure exécution des projets/programmes du MEFPD afin de le permettre d'atteindre les objectifs fixés au départ :

Pourvoir en équipements adéquats des agents du Ministère avec une priorité pour les acteurs directs intervenant dans le dispositif de suivi-évaluation, assurer un soutien plus accru

**Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin :
cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation**

des autorités du ministère à la cellule de suivi-évaluation, organiser de manière fréquente des séances de formation sur le suivi-évaluation.

Il est alors souhaité que les autorités dudit Ministère veillent à ce que les suggestions faites dans le cadre de cette étude soient étudiées et mises en œuvre. Pour une meilleure image du MEFPD ; n'est – il pas nécessaires de faire d'autres études sur le système de suivi-évaluation des projets/programmes ?

REFERENCE BIBLIOGRAPHIE

ACDI, 2005- Agence Canadienne pour le Développement International

ADANGUIDI Jean, 2014- cour de Gestion des Projets

Article WIKIPEDIA, juin 2014- l'encyclopédie libre

IDEA INTERNATIONALE, certification I : suivi d'exécution des programmes et projets publics (septembre 2014)

Janet SHAPIRO Mel : nellshap@hixnet.co.za, suivi et évaluation

LEGROS.A (2011)

NESTOR AHOVO ADJOVI, module de formation sur les indicateurs de performances, Cotonou, octobre 2002

WWW.undp.org/gef, les éléments de base d'un cadre de suivi-évaluation

Rapports

MEF(2009), rapport annuel d'exécution du portefeuille actif des projets

MEF(2010), rapport annuel d'exécution du portefeuille actif des projets

MESRS(2011), rapport de performance

MEF(2011), rapport d'exécution annuel du portefeuille actif des projets

MEF, rapport d'exécution annuel du portefeuille actif des projets du 31/12/2012

Rapport(2011) de performance, gestion budgétaire (destinateur : chambre des comptes de la cours suprême)

Rapport(2012) de performance, gestion budgétaire validé dernière version

Mémoire

Armel Sètonджи ADIKPETO, contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation du Ministère Charge des Transports et des Travaux Publics, mémoire de fin de formation du cycle ii ENAM

Mathias Marcel AGOSSOUZA, amélioration de la performance des projets de développement par la mise en place du système de suivi-évaluation : cas du PNDCC, mémoire de fin de formation licence professionnelle en Analyse des Projets.

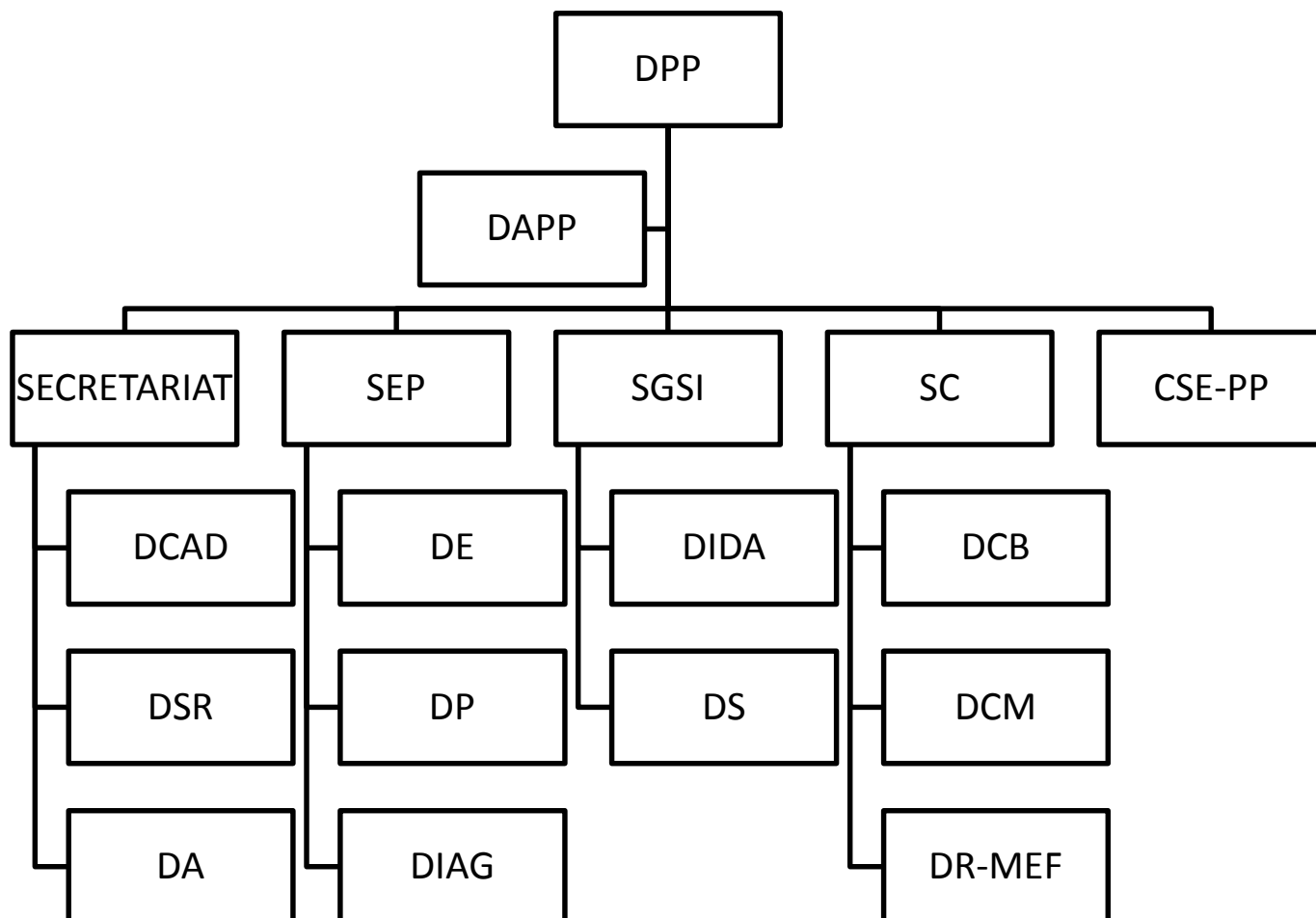
ANNEXES

**Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin :
cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation**

Annexe : 1 Tableau de bord de l'étude

NIVEAUX D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE		OBJECTIFS	CAUSES	HYPOTHESES
NIVEAU GENERAL	(problème général) La faible performance du système de suivi-évaluation		(objectif général) Contribuer à l'amélioration du système de suivi-évaluation mis en œuvre au MEFPD	-	-
SPECIFIQUE	1	(Problème spécifique 1) La qualité des indicateurs de performance	(objectif spécifique 1) Identifier les facteurs explicatifs de la faible performance du système de suivi-évaluation	L'insuffisance du nombre des agents de la cellule de suivi-évaluation et le retard dans la transmission des rapports d'avancement	(hypothèse spécifique 1) Le mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel des projets et l'absence de formation adéquate des coordonnateurs de projet est à la base de la faible performance du système de suivi-évaluation.
	2	(Problème spécifique 2) Les forces et faiblesses de la pratique du suivi-évaluation des projets et programmes	(objectif spécifique 2) Evaluer la qualité des indicateurs de performance qui expliquent le retard dans l'exécution des projets	L'insuffisance et la mauvaise qualité des indicateurs de performances	(hypothèse spécifique 2) L'insuffisance et la mauvaise qualité des indicateurs de performances est à la base du retard accusé dans la réalisation des projets

ORGANIGRAMME DE LA DPP



Annexe 2 : questionnaire

QUESTIONNAIRE : (A l'attention des responsables de la DPP et de la cellule de suivi-évaluations du Ministère, de la coordination de programmes, des points focaux et les directeurs)

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire en licence professionnelle d'Analyse des Projets à la faculté des Sciences Economiques et de la Gestion de l'université d'Abomey-Calavi et dont le thème est intitulé : <<Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des finances et des programmes de Dénationalisation>>, notre recherche nous amène à réaliser une collecte de données sur les éléments d'appréciation pouvant nous aider à mieux cerner les contours dudit sujet. Ainsi vous avez été ciblé comme personne ressource capable de nous aider à entrer en possession des informations en la matière.

Ce questionnaire est anonyme et confidentiel. Nous ne retiendrons ni votre nom ni votre adresse. Nous vous saurions gré de votre contribution à la réalisation de ce travail en répondant aux questions suivantes.

NB : pour les réponses à fournir cocher le numéro de votre choix dans les cases.

I- Identification de l'enquêté

Questionnaire N° :

Sexe :

Formation de base :

Structure :

Poste occupé:

Expérience au poste :

II- Analyse de la performance

1- Avez- vous une idée de la cellule de suivi- évaluation du Ministère de l'Economie, des Finances et des programmes de Dénationalisation en ce qui concernant:

- Sa contre-performance sur la base du remplissage des fiches d'avancement mensuelle des projets ?

(1 = OUI , NON = 2)

- La formation des coordonnateurs de projet ?

Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin : cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation

(1 = OUI , NON = 2)

- Le nombre des acteurs de la cellule de suivi-évaluation

(1 = OUI , NON = 0)

- La qualité des indicateurs de performance

(1 = OUI , NON = 0)

2- Selon-vous le mauvais remplissage des fiches d'avancement mensuel explique la faible performance du système de suivi-évaluation ?

(1 = OUI , NON = 0)

3- Salons-vous, qu'est ce qui explique le retard dans l'exécution des activités ?

3-1) L'absence de formation adéquate des coordonnateurs de projets ?

(1 = OUI , NON = 0)

3-2) l'insuffisance du nombre des membres de la cellule du suivi-évaluation ?

(1 = OUI , NON = 0)

➤ Sinon autres à préciser (les classer par ordre d'importance)

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

4- Quelles sont les difficultés qui expliquent la faible performance de suivi-évaluation ?

➤ Le mauvais remplissage des fiches d'avancement ?

(1 = OUI , NON = 0)

- Le retard de la production des rapports d'étape ?

(1 = OUI , NON = 0)

- Manque de formation adéquate des coordonnateurs de projet ?

(1 = OUI , NON = 0)

III- Les indicateurs de performances

1- Les indicateurs de performances sont- ils atteints les cible ?

(1 = OUI , NON = 0)

Si oui la performance fait quoi ?

2- Sinon qu'est ce qui explique la non atteinte des cibles des indicateurs de performance ?

- La mauvaise qualité de ces indicateurs de performance ?

(1 = OUI , NON = 0)

- Insuffisance de la qualité des indicateurs de performance ?

(1 = OUI , NON = 0)

3- Sinon autres à préciser (les classer par ordre d'importance)

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

4- Existe- il un programme pour la collecte et le traitement des données en suivi-évaluation ?

(1 = OUI , NON = 0)

Si oui quelle est la périodicité de collecte ?

(1 = mois , 2 =semestre , 3 = 1an)

5- Sinon comment fonctionne le système de suivi-évaluation ?

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

Merci pour votre franche collaboration

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	Erreur ! Signet non défini.
DEDICACE	iii
REMERCIEMENT	iv
RESUME.....	v
SOMMAIRE	vi
SIGLES ET ABREVIATIONS	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET DEROULEMENT DU STAGE	3
SECTION 1 : Présentation du MEFPD	3
PARAGRAPHE 1 : Missions, Attributions et Organisations du Ministère.	3
1.1. MISSIONS ET ATTRIBUTIONS	3
1.2. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU MEFPD	4
1.2.1. Le Ministre	4
1.2.2. Cabinet du Ministre	5
1.2.3. Des services et personnes directement rattachées au ministre	5
1.2.4. Les Directions Centrales	5
1.2.5. Directions Générales ;	5
1.2.6. Les Organismes Sous-tutelle.....	6
PARAGRAPHE 2 : Présentation de la DPP	6
2.1 Missions et attribution.....	6
2.2 Organisation et Fonctionnement	7

**Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin :
cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation**

2.3	Secrétariat	7
2.4	Service des Etudes et de la Prospective (SEP).....	8
2.5	Service de la Gestion du Système de l'Information (SGSI)	8
2.6	Service de la Coopération (SC) ;	8
2.7	Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes (CSE-PP).....	8
SECTION 2 : DEROULEMENT DU STAGE ET DIFFICULTES RENCONTREES.....		10
PARAGRAPHE 1 : DEROULEMENT DU STAGE		10
PARAGRAPHE 2 : DIFFICULTES RENCONTREES		10
CHAPITRE2 : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE		11
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE RECHERCHE		11
PARAGRAPHE 1 : PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE ET INTERET DE LA RECHERCHE		11
1.	PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE.....	11
2.	INTERET DE LA RECHERCHE	12
2.1	Pour les acteurs du suivi-évaluation.....	13
2.2	Pour la population	13
PARAGRAPHE 2 : OBJECTIFS ET HYPOTHESE DE LA RECHERCHE.....		13
1.	OBJECTIF GENERAL.....	13
2.	OBJECTIFS SPECIFIQUES	13
3.	HYPOTHESES	13
SECTION 2 : REVUE DELITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE		14
PARAGRAPHE 1 : REVUE DE LITTERATURE		14
1.	Clarification des concepts	14
1.1.	Notion de projet.....	14
1.2.	Notion de performance	15

**Evaluation de la performance du système de suivi-évaluation des projets et programmes au Bénin :
cas du Ministère de l'Economie, des Finances et des Programmes de Dénationalisation**

1.3. Notion d'indicateur de performance.....	15
1.4. Notion de suivi d'un projet.....	17
1.5. Notion d'évaluation.....	18
1.6. Notion de suivi-évaluation	18
PARAGRAPHE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	21
1. Outils de collecte des informations.....	22
1.1. La revue documentaire	22
1.2. Approche qualitative : les entretiens	22
1.3. Approche quantitative	23
1.4. Traitement et analyse des données	24
1.5. Technique de validation des hypothèses	24
CHAPITRE 3 : PRESENTATION DES RESULTATS ET VERIFICATION DES HYPOTHESES	25
SECTION 1 : PRESENTATION DES RESULTATS RECUEILLIES GRACE AUX QUESTIONNAIRES	25
PARAGRAPHE 1: PRESENTATION DES RESULTATS	25
2. Avis des personnes interrogées sur la faible performance et les retards observés dans l'exécution des projets.	26
3. Niveau de satisfaction de la performance du système de suivi-évaluation.....	27
4. Facteurs de contre-performance.....	27
PARAGRAPHE 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC DE L'ETUDE	28
1. Vérification des hypothèses	28
2. Etablissement du diagnostic de l'étude.....	31
SECTION 2 : DES APPROCHES DE SOLUTIONS AUX PERSPECTIVES DE RECHERCHE	31
PARAGRAPHE 1 : APPROCHE DE SOLUTION	32

Approche de solution	32
PARAGRAPHE 2 : SUGGESTION A L' ENDROIT DES RESPONSABLES DU MINISTERE ET DE LA CELLULE DE SUIVI-EVALUATION	34
1. Suggestion à l'endroit des responsables du Ministère	34
2. Suggestions à l'endroit des responsables de la cellule de suivi-évaluation	35
CONCLUSION GENERALE	39
REFERENCE BIBLIOGRAPHIE	42
ANNEXES	43