



REPUBLIQUE DU BENIN
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE (MESRS)
UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
(FASEG)

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE
Option : Economie
Spécialité : Analyse des Projets

THEME

**EVALUATION DES OBSTACLES A L'EFFICACITE
DU DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DES
PROJETS / PROGRAMMES INSCRITS AU
PORTEFEUILLE DU MEMP.**

Réalisé et présenté par :

Parfait NOUMONVI

&

Dismas Y. HOUSSOU

Sous la direction du :

Dr. Jean ADANGUIDI

Enseignant à la FASEG/UAC

Année Académique : 2014-2015

AVERTISSEMENT

**"LA FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE
GESTION N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION, NI
IMPROBATION AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME
PROPRES A LEURS AUTEURS."**

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

- Mon feu père Akpiti L. NOUMONVI
- Ma feu mère Lucienne A. FANTCHAO
- Tous mes frères et sœurs

Parfait NOUMONVI

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père Gilbert HOUSSOU
- Ma mère Colette KOUTON
- Mes frères et sœurs

Dimas Yémagnissé HOUSSOU

REMERCIEMENTS

Comme toute œuvre humaine, un mémoire ne s'écrit pas seul ; son auteur est aidé par diverses personnes. Ainsi nous avons bénéficié du concours de nombreuses personnes bienveillantes qui nous ont permis de pallier certaines difficultés dans la réalisation de ce mémoire. Ainsi, nous adressons nos profondes gratitude :

- au Docteur Jean ADANGUIDI, Maître de ce mémoire, pour avoir accepté de suivre et de coordonner ce travail. Son appui, ses conseils et ses critiques objectifs ont été très bénéfiques dans la conception, la réalisation et la présentation de ce travail ;
- au Professeur Charlemagne B. IGUE, Doyen de la FASEG et au Professeur Magloire LANHA, Ex-Doyen de la FASEG pour leur sacrifice consenti et leur détermination dans la formation et recherche en Sciences Economiques et de Gestion ;
- au Président et membres du jury pour leurs suggestions qu'ils ont apporté à ce travail ;
- à tous les Professeurs et Enseignants de la FASEG ;
- à Monsieur Denis MOUZOUN, pour ses critiques, conseils et apports ;
- à Monsieur Mohamed ABOUBAKARI, le directeur de la DPP/MEMP pour sa disponibilité à nous à nous recevoir dans sa structure ;
- Monsieur Gabin ZOSSOU, Chef du Secrétariat Administratif de la DPP ;
- à Monsieur Vidjannagni OUSSOU C/SEP pour sa disponibilité et pour son soutien ;
- à Monsieur Bauro BAGODOU, Chef de la CSEPP
- à Monsieur Aliou AKADIRI pour ses conseils ;
- à Monsieur Parfait MENOUE, Chef du SGSI
- à Monsieur Ousmane ADAM SOUNON pour son soutien indéfectible ;
- à Madame Françoise NOUMONVI pour son soutien financier
- à Monsieur Narcisse NOUMONVI pour son soutien moral et financier ;
- à Monsieur Amos HOUSSOU pour son soutien moral
- à Madame Odile ATODJINOUE pour son soutien ;
- à Madame Reine LONMANDON pour son soutien moral ;
- au Père Raymond SOBAKIN pour son soutien spirituel et financier ;
- à tous nos amis et en particulier à Ambroise, Pierre, Mathieu et Serena.

Nous ne saurons finir sans réitérer nos remerciements à tous ceux qui ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de cette œuvre.

Parfait NOUMONVI & Dismas Yémagnissè HOUSSOU

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

CSEPP : Cellule de Suivi-Evaluation des Projets / Programmes

DEC : Direction des Examens et Concours

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

DRFM : Direction des Ressources Financières et Matérielles

EMICoV : Enquête Modulaire Intégrés sur les Conditions de vie des Ménages au Bénin

INSAE : Institut National des Statistiques et de l'Analyse Economique

MEMP : Ministère de l'Enseignement Maternelle et Primaire

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernemental

PTA : Plan de Travail Annuel

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

IGM : Inspection Générale du Ministère

MICPME : Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises

SBEE : Société Béninoise de l'Energie Electrique

SGSI : Service de Gestion du Système d'Information

SIGFiP : Système Intégré de Gestion des Finances Publiques

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Tableau n°1: Description des populations enquêtées au cours de l'étude.....	38
Tableau n°2: Efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.....	42
Tableau n°3 : Production et transmission de l'information hors délais.....	44
Tableau n°4 : Production des données peu fiables.....	45
Tableau n°5 : les raisons du retard observé dans la production et la transmission de l'information au niveau du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.....	46
Tableau n°6 : les raisons de la production de données peu fiables par les points focaux et les gestionnaires de projets.....	47
Graphe n°1 : Graphe de l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.....	44
Graphe n°2 : Production et transmission de l'information hors délai.....	45
Graphe n°3 : Fiabilité des données transmises par les points focaux et les gestionnaires de projets.....	46
Graphe n°4 : Raisons du retard observé dans la production et la transmission de l'information au niveau du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.....	47
Graphe n°5 : Raison de production de données peu fiables par les points focaux et les gestionnaires de projets.....	48

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT.....	ii
DEDICACE 1.....	iii
DEDICACE 2.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	vi
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES	vii
SOMMAIRE.....	viii
RESUME.....	iv
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	3
PARAGRAPHE 1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	3
PARAGRAPHE 2 : Travaux effectués et observations.....	13
CHAPITRE 2 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude.....	17
SECTION 1 : Problématique, Objectifs, Hypothèses et Revue de littérature.....	17
SECTION 2 : Choix de la méthodologie de recherche et limites de la méthodologie adoptée.....	29
CHAPITRE 3 : Présentation et analyse des résultats.....	35
SECTION 1 : Présentation et analyse des données.....	35
SECTION 2 : Vérification des hypothèses, proposition d'approches de solutions et Suggestions.....	42
CONCLUSION.....	48
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	49
ANNEXE.....	51
TABLE DES MATIERES.....	52

Résumé

Le présent travail porte sur l'Evaluation des obstacles à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/Programmes inscrits au portefeuille du Ministère des enseignements Maternel et Primaire. Il prend en compte l'opinion de certains agents du MEMP sur l'efficacité de ce dispositif constitué des agents de la CSEPP et des agents représentant cette dernière auprès des autres directions et les structures déconcentrées du Ministère. L'approche Méthodologique utilisée consiste à faire une enquête et des entretiens portant sur les obstacles à l'efficacité du dispositif en matière de la fourniture des informations sur l'évolution ou la réalisation des projets/programme du MEMP. Il ressort de l'analyse des informations collectées que le retard observé dans la production et la transmission de informations au niveau du dispositif s'explique par l'insuffisance du mécanisme de contrôle des données et la non maîtrise de l'intérêt du suivi par certains points focaux et gestionnaires de projet. La collecte des données peu fiables par les points focaux et gestionnaires de projet est due à l'insuffisance de collaboration entre les points focaux et les structures dont ils ont la charge et à l'inadéquation profil/poste.

INTRODUCTION

En vue de l'atteinte de leurs objectifs de croissance économique, les gouvernements utilisent les dépenses publiques. Mais il se pose une problématique d'efficacité de l'action publique et de la recherche de la performance qui sont de nos jours des points de réflexion des pouvoirs publics. Aussi, note-t-on l'existence de contre-performance économique et sociale malgré l'accroissement des dépenses publiques affectées aux actions visant la croissance économique, la réduction de la pauvreté et l'amélioration du bien-être de la population. Les dix dernières années ont été marquées par une prise de conscience des acteurs de la vie socio-économique qui ont entrepris des réformes dans différents domaines en vue de corriger les insuffisances constatées ; et pour cause, avec l'appui des PTF, une réforme globale a été initiée et est fondée essentiellement sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Notons que les dépenses publiques se font par secteur et à travers des projets et programmes. Ainsi, le gouvernement béninois, dans le but d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et d'éradiquer la pauvreté, dote chaque année ses ministères d'un budget pouvant les aider à mettre en œuvre les projets et programmes inscrits à leur portefeuille.

En ce qui concerne le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP), dans l'optique d'atteinte des OMD, il est fixé de grands objectifs dans le plan décennal pour le développement du secteur de l'éducation 2006-2015. Et depuis 2006 à 2015, on peut dénombrer en moyenne 14 projets et programmes inscrits au portefeuille du MEMP par an. Toutefois, le niveau de connaissance des apprenants ne semble pas s'améliorer et les effets de ces projets/programmes assortis d'énormes ressources mobilisées sont peu perceptibles. Cette situation suscite des questions sur non seulement la pertinence, l'efficacité et la durabilité de ces projets et programmes mais aussi et surtout sur la façon dont ces derniers sont mis en œuvre au MEMP. Dans ce contexte, la grande question qui se pose est de savoir si le dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP est efficace et a su jouer sa juste partition lors de la mise en œuvre de tous ces projets/programmes réalisés jusque-là.

C'est en réponse à ces préoccupations qu'il est décidé de réfléchir sur le thème: **«Evaluation des obstacles à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes inscrits au portefeuille du MEMP»**. Pour ce faire, trois (03)

principaux critères ont servi de base pour l'appréciation de l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation existant au MEMP. Il s'agit de la disponibilité des données ou des informations souhaitées, la fiabilité des données ou des informations livrées et enfin, la rapidité de livraison desdites données et informations souhaitées auprès des demandeurs.

Les résultats de cette réflexion sont présentés en trois (03) chapitres. Le chapitre 1 fait l'état des lieux de l'existant en termes de dispositif de suivi-évaluation des projets et programmes. Ce diagnostic est assorti d'une vision globale de résolution de la problématique du suivi-évaluation des projets et programmes au MEMP. Le chapitre 2 traite du Cadre Théorique de l'Etude, de l'Approche Méthodologique adoptée dans le cadre des travaux, et la Présentation des données de cette étude. Le chapitre 3 enfin, est consacré à la présentation et analyse des résultats.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre présente la structure dans laquelle le stage est fait.

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

La restitution des observations faites au cours du stage sera précédée d'une description du lieu de son déroulement à savoir le MEMP.

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Ce paragraphe sera axée d'une part sur la présentation du MEMP, sa Direction de Programmation et de la Prospective et ses défis et orientations stratégiques d'autre part.

I-Présentation du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire

Cette présentation sera faite en rappelant la mission du MEMP, ses attributions et son organisation.

A- Missions du MEMP

Seul ministère basé à Porto-Novo, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) a pour mission la conception, la mise en œuvre et le suivi de la politique générale de l'Etat en matière d'éducation, d'enseignement et de formation, conformément aux lois et règlement en vigueur en République du Bénin.

Ce ministère est le premier responsable de l'exécution des politiques, décisions et instructions du Gouvernement dans les domaines des enseignements maternel et primaire. Il rend compte de ses activités au Chef du Gouvernement.

Pour assurer les missions assignées à son département, le Ministre des enseignements maternel et primaire :

- prépare et propose au Gouvernement les politiques, stratégies et plans d'actions répondant aux objectifs d'éducation et couvrant les domaines de sa compétence. Il en assure la mise en œuvre, une fois adoptés ;
- initie et propose les mesures législatives et réglementaires nécessaires à la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'éducation et veille à son application ;
- organise l'administration centrale et les structures déconcentrées placées sous son autorité et veille à leur fonctionnement rationnel et efficient ;

- initie et met en place le système d'information ainsi que le système de contrôle et d'évaluation des activités relevant de sa compétence, en définit les objectifs, l'organisation et les moyens ;
- évalue les besoins en moyens humains, matériels et financiers du Ministère dans le cadre des procédures budgétaires nationales et en assure la gestion conformément aux lois et règlements en vigueur. il assure également le contrôle de gestion administrative et financière de tout projet du secteur dont il a la charge ;
- propose la mise en place de toute instance de concertation, de coordination interministérielle ou de tout autre organe de nature à permettre une meilleure prise en charge des missions qui lui sont confiées.

Il en formule les attributions, la composition et le mode de fonctionnement.

B- Attributions du MEMP¹

Le domaine de compétence du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire couvre l'ensemble des activités spécifiques d'éducation et de formation dans les enseignements maternel et primaire.

A ce titre, il relève de ses attributions :

- la détermination des objectifs de formation, en concertation avec les partenaires institutionnels dans le domaine des enseignements maternel et primaire ;
- la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes d'enseignements et de formation dans les écoles maternelles et primaires, publiques et privées ;
- l'établissement et la mise en œuvre de la carte scolaire, conformément aux objectifs d'égalité d'accès à l'enseignement et à la formation, ainsi que la détermination des conditions d'ouverture et de fermeture des écoles maternelles et primaires publiques et privées ;

¹Décret N° 2007-443 du 02 Octobre 2007 portant attributions, organisation, et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales

- la mise en œuvre des activités liées à l'agrément, à la normalisation et à la promotion des matériels didactiques, des manuels scolaires et autres équipements et fournitures utilisés dans les écoles maternelles et primaires, à la détermination des modalités d'évaluation des connaissances, des acquis et des aptitudes des élèves en liaison avec les objectifs de formation et les programmes d'enseignement
- le développement de la recherche pédagogique et des méthodes d'enseignement et d'animation visant à améliorer la qualité des enseignements ;
- la détermination, en liaison avec les Ministères et les partenaires sociaux concernés, des statuts particuliers des enseignants et des personnels administratifs du MEMP ;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des enseignants du secteur ainsi que les conditions de leur habilitation à dispenser des enseignements ;
- la détermination des conditions de recrutement, de formation, d'affectation et de promotion des personnels administratifs et technique relevant du Ministère ;
- la gestion des carrières des personnels enseignant et administratif du Ministère conformément aux textes législatifs et réglementaires en vigueur ;
- la réalisation et la maintenance des infrastructures et équipements scolaires conformément aux normes en la matière.

Le Ministre des enseignements maternel et primaire est l'ordonnateur du budget de son département. Il peut désigner des ordonnateurs délégués parmi les directeurs centraux, techniques et départementaux.

C- Organisation du MEMP²

Le Ministère des Enseignants Maternel et Primaire comprend :

- des services directement rattachés au Ministre ;
- un Cabinet du Ministre ;

²Décret N° 2007-443 du 02 Octobre 2007 portant attributions, organisation, et fonctionnement du Ministère de l'Enseignement Primaire, de l'Alphabétisation et des Langues Nationales

- un Secrétariat Général du Ministère
- des Directions Centrales, Techniques et des Structures Déconcentrées ;
- des organismes, entreprises publiques et semi-publiques sous tutelle ;
- des organes consultatifs et/ou délibératifs nationaux.

Les Services directement rattachés au Ministre sont :

- un Secrétariat Particulier (SP) ;
- une Direction de l'Inspection Pédagogique (DIP) ;
- une Inspection Générale du Ministère (IGM) ;
- une Cellule de Communication (CC).
- Le Cabinet du Ministre est composé comme suit :
- un Directeur de Cabinet (DC) ;
- un Directeur Adjoint de Cabinet (DAC) ;
- des Conseillers Techniques (CT) ;
- un Attaché de Cabinet (AC) ;
- un Assistant du Ministre (AM) ;
- un Secrétaire Particulier (SP) ;
- un Chef de Cellule de Communication (CCC).

Les Directions Centrales et Techniques et les structures déconcentrées se présentent comme suit :

Les Directions Centrales :

- ✚ la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) ;
- ✚ la Direction des Ressources Humaines (DRH) ;
- ✚ la Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM) ;

Les Directions Techniques :

- ❖ la Directions de la Promotion de la Scolarisation (DPS) ;
- ❖ la Direction pour la Décentralisation dans l'Education et de la Coopération (DDEC) ;
- ❖ la Direction de l'Enseignement Maternel (DEM) ;
- ❖ la Direction de l'Enseignement Primaire (DEP) ;

- ❖ la Direction des Etablissements Privés des Enseignements Maternel et Primaire (DEPEMP) ;
- ❖ la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance (DIEM) ;
- ❖ la Direction des Examens et Concours (DEC).

Les Structures Déconcentrées :

- ✓ les Directions Départementales des Enseignements Maternel et Primaire (DDEMP)
- ✓ des Circonscriptions Scolaires (CS).

Les Organismes, Entreprises Publiques et Semi-publiques sous tutelle du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire sont :

- l'Institut National pour la Formation et la Recherche en Education (INFRE) ;
- la Médiathèque de l'Éducation (ME) ;
- le Centre National de Production de Manuels Scolaires (CNPMS) ;
- les Ecoles Normales d'Instituteurs (ENI).

Il est institué au sein du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire, en vue de la réalisation de ses objectifs, des organes consultatifs et/ou délibératifs ci-après :

- le Conseil Sectoriel pour le Dialogue Social (CSDS).
- le Conseil Consultatif National des Enseignants Maternels et Primaires (CCNEMP)
- la Commission Nationale Béninoise pour l'UNESCO (CNBU) ;

II- La Direction de la Programmation et de la Prospective

A- Attributions de la DPP

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est chargée, en collaboration avec les autres Directions Centrales Techniques et les Organismes, Entreprises Publiques et Semi-publiques, d'une fonction d'aide à la décision stratégique. A ce titre, la Direction de la Programmation et de la Prospective a pour mission de :

- ✓ réaliser toutes les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre par le Ministère, en fonction des orientations de politique éducative générale ;
- ✓ aider, en cas de besoin, à la définition et au suivi par leurs responsables, des programmes d'activités et plans d'actions dont ils ont la charge (conseil en management, aide méthodologique, ...) ;
- ✓ coordonner la collecte et la gestion des statistiques scolaires ;
- ✓ assurer le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les producteurs ;
- ✓ élaborer les rapports trimestriels de l'exécution sectorielle du Programme d'Action du Gouvernement et du Programme d'Investissements Publics ;
- ✓ assurer le suivi des tâches assignées au Ministère par le Conseil des Ministres et en soumettant régulièrement au Ministre le point d'exécution desdites tâches ;
- ✓ assurer les travaux d'organisation et d'amélioration des méthodes de gestion pour l'ensemble des structures du Ministère ;
- ✓ assurer tous les travaux de suivi de réformes au niveau des Enseignements Maternel et Primaire ;
- ✓ assurer en liaison avec les autres Ministères concernés, les tables rondes, les revues et autres consultations sectorielles.

B- Organisation et fonctionnement

La Direction de la Programmation et de la Prospective comprend :

- ✓ un Secrétariat Administratif (SA) ;
- ✓ un Service de l'Organisation et des Méthodes(SOM)
- ✓ un Service des Etudes et de la Prospective(SEP);
- ✓ un Service de la Gestion du Système d'Information (SGSI)
- ✓ une Cellule du Suivi Evaluation des Projets/Programmes (CSEPP).

Le Secrétariat Administratif est chargé de :

- ✓ réceptionner, enregistrer et ventiler le courrier conformément aux instructions du Directeur de la Programmation et de la Prospective ;

- ✓ veiller à la définition des indicateurs des budgets programmes ;
- ✓ assurer le suivi-évaluation des indicateurs des budgets programmes ;
- ✓ assister les directions centrales, techniques, départementales et les organismes sous tutelle en matière d'élaboration et de suivi-évaluation des budgets programmes,
- ✓ suivre les activités des points focaux de suivi-évaluation au niveau du Ministère ;
- ✓ organiser des tournées de contrôle et de suivi physique des projets et programmes ;
- ✓ organiser des activités d'évaluation des projets et programmes du sous-secteur ;
- ✓ veiller à la formation des personnels des structures du Ministère en matière de gestion des budgets programmes (préparation, exécution, suivi-évaluation) ;
- ✓ établir les bilans trimestriels et les rapports de performance du Ministère ;
- ✓ développer un réseau de communication entre les directions centrales, techniques, départementales et les organismes sous tutelle ;
- ✓ prendre toutes initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi-évaluation ;
- ✓ coordonner les activités de préparation et d'organisation des revues du sous-secteur des enseignements maternel et primaire ;
- ✓ suivre la mise en œuvre des recommandations des différentes revues du sous-secteur des enseignements maternel et primaire.

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

- ✓ assurer la recherche, l'exploitation et la synthèse de toute la documentation sur l'éducation ;
- ✓ coordonner la collecte des données, ainsi que leur dépouillement, traitement et analyse en liaison avec les structures concernées ;
- ✓ centraliser les statistiques scolaires ;
- ✓ assurer la diffusion régulière de l'annuaire statistique ;
- ✓ élaborer les outils d'aide à la planification du système éducatif (tableaux de bord, cartes scolaires et autres) ;
- ✓ assurer le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les producteurs, conjointement avec la Direction des Infrastructures, de l'Équipement et de la Maintenance.

Le Service de l'Organisation et des Méthodes est chargé de :

- ✓ assurer les travaux d'organisation et d'amélioration des méthodes de gestion dans l'ensemble des structures du Ministère ;
- ✓ assurer la liaison entre le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire et le Ministère chargé de l'environnement ;
- ✓ veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des projets/programmes du Ministère ;
- ✓ coordonner les programmes d'activités de la Direction.

III- Défis et orientations stratégiques

A- Défis

Le système éducatif béninois est confronté à de sérieux dysfonctionnements endiguant son efficacité interne et externe. Les défis à considérer se présentent par ordre d'enseignement comme suit :

A l'enseignement maternel, la faiblesse du taux brut de scolarisation (7,58% en 2008) rend compte des difficultés réelles de couverture de cet ordre d'enseignement qui est plus développé dans les milieux urbains, en l'occurrence, Cotonou et Porto-Novo qu'ailleurs. De plus, il ne touche que les enfants dont les parents ont les moyens requis. Cette insuffisance évidente d'équité au niveau de l'enseignement préscolaire impose de rechercher et de mettre en œuvre des stratégies pour favoriser l'accès d'un plus grand nombre d'enfants de 03 à 05 ans et pour améliorer la qualité de leur prise en charge.

A l'enseignement primaire, si les évolutions positives enregistrées au niveau du taux brut de scolarisation montrent que des progrès ont été réalisés en matière de couverture quantitative, l'examen des scolarisations effectives par l'intermédiaire des profils met en évidence en 2008 que, sur cent (100) enfants qui entrent à l'école, en classe de CI, seulement 61 accèdent à la classe de CM2.

Ces données montrent le chemin qui reste à parcourir pour assurer une scolarisation universelle au sens des OMD, c'est à dire, assurer que tous les enfants qui entrent au CI parviennent au CM2. Cette structure des flux d'élèves est liée, d'une part au fait que les

- ✓ dépouillement de questionnaires adressés aux bénéficiaires/utilisateurs des intrants scolaires ;
- ✓ entretiens et recherches sur notre thème
- ✓ participation à la première revue trimestrielle de 2015

II-Observations de stage

Il est à noter que dans tous les services de la DPP que nous avons parcouru, nos impressions sont bonnes vu l'harmonie qui y règne, l'accueil sans failles dont ils nous ont gratifié et leur sens de partage. Seulement qu'au niveau du SGSI, nous avons été confrontés au problème d'effectif et de l'exiguïté du bureau qui abrite certains collaborateurs et les stagiaires (nos camarades qui y étaient avant nous) ; mais cela ne nous a pas empêché d'y passer un moment inoubliable. Nous allons ici porter une attention particulière sur la CSEPP où nous avons passé deux(02) mois et qui est le service sur lequel l'étude porte.

La CSEPP se trouve dans les locaux du Projet Japon IV, à côté de la DEC. Trois salles abritent la CSEPP (un bureau pour le Chef service et deux bureaux pour les collaborateurs), **toute chose qui offre un cadre confortable pour la bonne marche du travail (force).**

Parmi les attributions de la CSEPP, elle est tenue en collaboration avec la DRFM à chaque début d'année, de produire le document de travail en tenant compte des propositions de chaque direction du Ministère et en tenant compte du budget-programme et des orientations du Plan décennal pour le développement du secteur de l'éducation. Ce document, c'est le Plan de Travail Annuel(PTA). **Ceci montre que la CSEPP, dispose de compétences pour la bonne marche des activités du Ministère (force).**

La SBEE est la seule source d'énergie ; **il n'y a pas de groupe électrogène pouvant assurer la relève en cas de délestage (faiblesse).**

Les données qui arrivent souvent **contiennent des coquilles et suscitent parfois de mal compréhensions entre les donneurs et les demandeurs, ce qui ne leur facilite pas la tâche (faiblesse)**

La CSEPP organise au cours de l'année, des revues trimestrielles qui leur permettent de faire une évaluation à mi-parcours pour de nouvelles orientations. En fin d'année, ils organisent un atelier de bilan annuel, **toute chose qui favorise un bon suivi et la rédaction du rapport annuel de performance (force).**

Pour vérifier la véracité des informations relatées par les points focaux, la Cellule fait des enquêtes sur le terrain, et pour vérifier les données contenues dans les rapports faits par la Cellule, l'Inspection Générale du Ministère (IGM), la Chambre des Comptes et certaines missions du Gouvernement descendent sur le terrain. **Ceci permet de les inciter à fournir de vraies informations (menace).**

Les données produites par les points focaux et les coordonnateurs de projets, bien qu'elles ne soient pas fiables, parviennent tard à la CSEPP. **Le rapport de performance de l'année 2014 par exemple n'est pas écrit jusqu'à la fin du premier trimestre de l'année 2015 (faiblesse).**

Le nombre des points focaux est très réduit vu le travail qui leurs revient : un seul agent par poste (un poste peut regrouper 4 à 5 directions) ou par département, **ce qui ne leur permet pas d'être efficaces (faiblesse)**

III- CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE

Les différentes faiblesses qui sont relevées constituent les problèmes listés ici :

- l'inexistence d'une source d'énergie alternative (groupe électrogène) ;
- l'inexistence de la connexion internet à la cellule ;
- l'inexistence d'une base de données informatique ;
- le retard dans la production et la transmission des informations (les rapports de performance sont faits avec grand retard) ;
- les informations ou données que les points focaux ou les coordonnateurs amènent à la cellule sont toujours erronées ou contiennent des insuffisances ;
- la cellule ne dispose d'un mécanisme permettant de contrôler les données informatiques apportées par les points focaux et les coordonnateurs du projet ;
- le peu d'intérêt pour le suivi des projets par certains points focaux et gestionnaires de projet ;
- l'insuffisance de collaboration constaté chez les structures ou projets dont les focaux ont la charge.
- L'inadéquation entre le profile et le poste qu'occupent certains agents sein du dispositif de suivi-évaluation ;
- Le manque de formation continue chez certains agents ;

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, le cadre théorique est présenté dans la section 1 et dans la section 2, le cadre méthodologique de l'étude

Section 1 : Problématique, Objectifs, Hypothèse et Revue de littérature de l'étude.

Paragraphe 1. Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude.

A- Problématique de l'étude

La croissance de la population béninoise (8,1 millions en 2007 d'après l'INSAE et qui atteint près de 10 millions à un rythme de 3,5% par an) et la croissance parallèle de la tranche d'âge (de 3 ans à 15 ans) à scolariser (1,5 millions d'enfants en 2007, qui atteindra 1,9 millions en 2017) demande de la part du Gouvernement l'accroissement du financement à accorder à l'éducation (EMICoV, 2007). Cet état de chose amène l'Etat à recourir à la contribution des Partenaires Techniques et Financiers(PTF), des organisations internationales et des ONG, pour une résolution efficace des problèmes liés à l'éducation des enfants. Les dépenses gouvernementales pour chaque enfant par an sont évaluées à près de 10 000 FCFA à la maternelle et à près de 50 000 FCFA au primaire ; l'enseignement primaire à lui seule prend les 53,6% des dépenses pour l'éducation et l'enseignement maternel en prend les 1,6% selon les objectifs du plan décennal à l'horizon 2015. (Banque Mondiale, 2004).C'est l'une des raisons pour lesquels, pour atteindre ces grands objectifs pour le développement du secteur éducatif en particulier ceux des enseignements maternel et primaire que sont :

- ✚ améliorer l'accès au pré scolaire à travers la promotion du mode communautaire ;
- ✚ assurer la qualité de la prise en charge de la petite enfance par l'amélioration pertinente des programmes dispensés dans les structures d'accueil ;
- ✚ améliorer l'accès, l'équité, la rétention et la qualité de l'enseignement;
- ✚ assurer la gestion et le pilotage de l'ensemble des réformes éducatives;

Le Gouvernement a inscrit dans le cadre de l'atteinte des objectifs précités, plusieurs projets/programmes au portefeuille du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire. Au nombre de ces projets et programmes inscrits au portefeuille du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire de 2006 à 2015, on retrouve actuellement:

- 1 le Programme "Un élève sous un toit, une classe et un maître pour l'Enseignement Primaire" (Projet de Développement de l'Enseignement Primaire) (BID IV) ;
- 2 Projet de Construction et d'Equipe ment d'Ecoles Primaires au Bénin (Japon phase V) ;
- 3 Programme Spécial de Construction, de Réhabilitation et d'Equipe ment des Ecoles Primaires Publiques des Zones Frontalières et Lacustres(ZOFROLA) ;
- 4 Projet de Restructuration du Centre National de Production de Manuels Scolaires (PRCNPMS) ;
- 5 Programme de Construction, de Réhabilitation et d'Equipe ment de Salles de Classe des Ecoles Primaires Publiques (PCRESC-EPP) ;
- 6 Projet de Construction et d'Equipe ment de salles de Classe dans les Ecoles à Discontinuité Educative (PROCEDE) ;
- 7 Projet d'Appui Institutionnel à la DPP (PAI-DPP) ;
- 8 Programme de Construction et d'Equipe ment des Infrastructures Administratives et Sportives (PCREIAS) ; etc....
- 9 Programme de construction d'équie ment et de viabilisation des Ecoles Normales d'Instituteurs d'Abomey, Djougou, Kandi, Dogbo, Allada, et de Porto-Novo ;
- 10 Projet Initiative Ecole et Langues Nationales en Afrique (ELAN) ;
- 11 FADEC investissement ;

Au regard des différents budgets consacrés à l'éducation en général, nous constatons que, 1,6% sont alloués à la Maternelle et 53,6% au Primaire. En considérant les différents montants accordés à la mise en œuvre des projets/programmes les cinq dernières années : en 2010 on a 100 102 990 000 ; en 2011 on 101 317 158 000 ; en 2012 on a 107 664 807 000 ; en 2013 on a 115 626 916 000 ; en 2014 on a 111 017 506 000 ; les besoins actuels dans les écoles ; le difficile accès aux informations sur la réalisation de ces projets/programmes et vu la qualité difficilement exploitable de ces informations, nous avons jugé utile de faire notre stage à la DPP/MEMP (compte tenue de l'importance de cette direction dans la gestion des projets/programmes inscrits au portefeuille du MEMP) et précisément à la Cellule de Suivi-Evaluation des Projets / Programmes à cause du rôle que joue cette structure dans le suivi des projets/programmes.

Les effets et impacts des projets/programmes mis en œuvre par le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire n'étant pas trop perceptibles sur le terrain (à voir le manque criard d'intrants scolaires dans les écoles et la baisse du niveau des apprenants) et les rapports de performance relatifs aux différents projets/programmes n'étant pas trop fiables à voir le retard qu'accuse leur rédaction et les données peu fiables qui ont servi à leur rédaction, nous nous posons la question de savoir si la Cellule de Suivi-Evaluation des Projets/Programmes a su bien joué sa partition dans la gestion de ces projets/programmes d'où notre thème : « **Evaluation des obstacles à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes inscrits au portefeuille du MEMP** ». A travers ce thème, identifier les obstacles à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation dans la collecte des données fiables et dans la rédaction des rapports de performance à temps pour pouvoir proposer des approches de solutions en vue de l'amélioration de la qualité des rapport de performance est souhaité. Pour une bonne analyse de l'efficacité du dispositif, une question générale est posé et deux questions spécifiques qui en émanent.

- ❖ Question générale : «quels sont les obstacles à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation ? »
- ❖ Question spécifique1 : « quels sont les facteurs liés aux retards dans l'obtention de l'information au niveau du dispositif du suivi-évaluation?»
- ❖ Question spécifique2: «quels sont les déterminants de la production de données non fiables par les points focaux?»

A- **OBJECTIFS ET HYPOTHESES DE L'ETUDE** :

Pour répondre à ces interrogations, sont fixés des objectifs et des hypothèses.

1-Objectifs :

Objectif général

L'Objectif général est d'identifier les obstacles à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP en vue de proposer des approches de solutions

Objectifs spécifiques

•**Objectif spécifique1** : « ressortir les facteurs liés aux retards observés lors de la collecte et la transmission des informations en vue de la rédaction des différents rapports au niveau du dispositif de suivi-évaluation »

•**Objectif spécifique2** : « identifier les déterminants de la production de données non fiables par les points focaux »

Pour atteindre ces objectifs, deux hypothèses sont fixées et sont liés aux objectifs spécifiques :

2-Hypothèses :

◆**Hypothèse1** : «le retard observé dans la production et la transmission des informations s'explique par l'insuffisance du mécanisme de contrôle des données collectées par les points focaux et les coordonnateurs des projets et la non maîtrise de l'intérêt du suivi par certains points focaux et gestionnaires de projets »

◆**Hypothèse2** : « la production des données non fiables par les points focaux est due à l'inadéquation poste / profil et l'insuffisance de collaboration des structures projet dont ils ont la charge»

Paragraphe 2 : Revue de littérature

La revue de littérature nous a permis d'exposer nos connaissances et celles des auteurs ayant abordé le même thème. Il s'agit donc de définir les termes qui constituent de la problématique et de présenter les opinions de certains auteurs sur la question du suivi-évaluation des projets/programmes de développement avec un accent sur les aspects liés à:

- la détermination des facteurs liés au retard dans l'obtention de l'information au niveau du dispositif du suivi-évaluation ;
- l'identification des déterminants de la production de données non fiables par les points focaux.

A- Revue thématique

Elle a servi de cadre pour la définition des termes constituant la problématique. Ainsi sont définis les termes suivants: projets, programmes, niveau de compétence, dispositif, suivi-évaluation, informations (données), point focal.

Point focal

Le point focal dans le contexte de la cellule de suivi-évaluation est un représentant de la cellule au près des directions, des structures sous tutelle du MEMP et des comités de pilotage de projets/programmes attachés au MEMP. Mais en tout, ils (les points focaux) sont des agents détachés de la CSEPP.

Projets/programmes

Le projet est un ensemble de tâches ou d'activités réalisées à un coût pour atteindre un objectif avec un horizon temporaire déterminé. Tout projet a une durée de vie, un objectif spécifique qui est la qualité du produit à obtenir à la fin, un budget qui est le coût global du projet, il doit être unique, pertinent et apporter quelque chose de nouveau. On peut citer plusieurs types de projet tels que, les projets associatifs, les projets publics, les projets privés, les projets individuels, les projets socio-économiques ou de développement qui font l'objet de la présente étude.

Projet de développement : C'est une action réalisée dans un objectif socio-économique orienté vers la satisfaction d'un besoin collectif de base d'une communauté d'hommes et de femmes leur permettant de s'épanouir dignement. Il implique des groupes d'intérêts divers notamment des membres d'une communauté, une classe ou une catégorie de personnes ; c'est le cas ici des enfants en âge d'aller à l'école pour qui des projets sont réalisés pour leur épanouissement sur le plan éducatif. (Source : Manuel de suivi-évaluation du secteur agricole au Burundi).

En parlant de programme, il s'agit simplement d'un ensemble cohérent de projets concourant au même but. Le programme vise un but qui est atteint à partir de la réalisation des différents objectifs spécifiques des projets qui composent ce programme. Selon le dictionnaire Le Robert pour tous, « le programme est une suite d'actions que l'on se propose d'accomplir pour arriver à un résultat. » On peut citer les programmes d'appui au développement, le programme alimentaire, le programme éducation pour tous comme exemples de programme. Il est à noter au passage qu'un plan est un ensemble de programmes.

Dans le Plan Décennal pour le Développement du Secteur Educatif, sont fixés

plusieurs objectifs dont leur réalisation dépend inéluctablement de l'exécution parfaite des projets et programmes inscrits au portefeuille du MEMP au cours de la décennie 2006-2015.

Niveau de compétence

Il s'agit ici de la capacité, de l'habileté du personnel formant le dispositif de suivi-évaluation à faire face aux engagements qui leurs ont été assignés ou à accomplir les tâches qui leur reviennent. La compétence est définie par le dictionnaire Le Robert pour tous comme étant une connaissance approfondie, reconnue, qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières. Il s'agit ici de mesurer cette connaissance par rapport au poste qu'occupent les agents en vue de voir ses effets sur les résultats des projets/programmes du MEMP.

Dispositif

Dans le dictionnaire Robert pour tous, un dispositif est une manière dont sont disposées les pièces d'un appareil ; le mécanisme lui-même. C'est aussi l'ensemble des moyens disposés conformément à un plan. Nous voulons parler ici des ressources humaines et matérielles, le cadre et les stratégies de gestion dont dispose le ministère pour le suivi-évaluation de ses projets/programmes. Ailleurs, d'autres parleront de système mais ici, la notion de **dispositif** est plus évocatrice de l'idée qui est mise dans cette étude ; il est composé de tous les acteurs impliqués dans le suivi des projets/programmes à savoir : tous le personnel de la CSEPP, les points focaux et certains agents des autres sections de la DPP du MEMP. Il concerne aussi la manière dont sont gérées la communication et les informations (matière première du système de suivi-évaluation).

Le suivi-évaluation

Selon le guide de suivi-évaluation pour une gestion orientée vers l'impact : Au sens le plus large, on entend simplement par **évaluation**, le fait "d'apprécier ou de juger la valeur ou l'intérêt de quelque chose". Dans la pratique, cela signifie que les responsables de la mise en œuvre d'un projet doivent de façon continue s'interroger et chercher à porter des appréciations. Les évaluations interviennent souvent de manière plus périodique et permettent de poser des questions plus fondamentales quant au déroulement général et à l'orientation d'un projet. Les exercices d'auto-évaluation complètent bien les évaluations externes. **Le suivi** contribue à l'auto-évaluation permanente en fournissant les données nécessaires, par

des mécanismes formels, c'est-à-dire le relevé d'indicateurs sélectionnés et la collecte de données sur des critères de performance, ou informels, c'est-à-dire le recueil et l'échange d'impressions tirées d'entretiens avec les acteurs et d'observations sur le terrain. Le suivi est centré sur le recueil régulier d'informations et la vérification à intervalles rapprochés des progrès réalisés sur le court terme, complétés par l'analyse des implications de ces progrès pour le projet.

Il n'y a pas consensus sur une terminologie de la planification et du suivi-évaluation. Le présent guide n'établit pas de distinction absolue entre "suivi" et "évaluation" parce que dans la pratique les deux se recoupent et font partie d'un processus méthodique de réflexion et de capitalisation participative. Par exemple, si un suivi régulier révèle que les choses ne se déroulent pas comme prévu, vous pouvez juger nécessaire d'entreprendre une évaluation plus approfondie de tel ou tel aspect pour en comprendre les raisons et déterminer les modifications à apporter.

On entend par système de suivi-évaluation l'ensemble des procédures de collecte, de traitement et d'analyse de l'information, et d'établissement des rapports auxquelles s'ajoutent l'ensemble des conditions et des compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation contribuent valablement au processus de prise de décision, de réflexion critique et de capitalisation. Afin que tous les acteurs impliqués dans le projet puissent utiliser les résultats du suivi-évaluation pour améliorer la mise en œuvre de l'intervention, il est indispensable qu'ils soient associés à l'élaboration des différents éléments du système.

La mise en place d'un système de suivi-évaluation comporte six étapes qui doivent être franchies deux fois: au stade initial de conception du projet puis de manière plus approfondie lors de sa mise en place.

1. La définition de l'objectif du suivi-évaluation et de son champ d'action – Pourquoi avons-nous besoin d'un système de suivi-évaluation et quelle est l'étendue de ce que nous voulons suivre et évaluer?
2. L'identification des questionnements, des besoins en information et des indicateurs pertinents – Que nous faut-il savoir pour pouvoir suivre et évaluer le projet de façon à le gérer efficacement?

3. L'organisation de la collecte et du traitement de l'information – Comment seront collectées et organisées les informations nécessaires?
4. L'organisation de l'analyse et l'animation de la réflexion critique – Comment interpréter les informations recueillies et les utiliser de façon à améliorer la mise en œuvre du projet?
5. La mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration de rapports de qualité et l'organisation de la communication – À propos de quelles activités et de quels processus voulons-nous communiquer, comment et à l'intention de qui?
6. L'organisation des conditions de travail et la planification des moyens nécessaires – Qu'est-ce qui est nécessaire pour que le système de suivi-évaluation fonctionne effectivement?

Ces questions doivent être posées au moment du lancement d'un nouveau projet et lors de la révision du système de suivi-évaluation d'un projet en cours. Il arrive qu'un projet se soit posé certaines de ces questions mais que d'autres aient été oubliées ou sous-évaluées, ce qui a généralement comme conséquence un fonctionnement peu satisfaisant de son système de suivi-évaluation. Le nombre de questions à traiter peut paraître effrayant, mais dans la pratique on s'aperçoit souvent qu'il s'agit surtout de bon sens. Présente brièvement le système de suivi-évaluation d'un projet mis en œuvre en Inde.

L'information

Il est question ici du dispositif de communication et de tout ce qui sert de lien entre les différents acteurs de la gestion des projets/programmes. Le suivi étant selon la Banque Mondiale, « un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre en comparant les résultats obtenus aux performances attendues ». Pour qu'il y ait un bon suivi-évaluation, il faut indiscutablement et permanemment de communication entre les différentes structures de gestion. Les rapports annuels, semestriels ou trimestriels d'activités ; les rapports de suivi et d'évaluation des différents points focaux doivent parvenir chaque fois et à temps à la cellule de suivi-évaluation pour traitement et rédaction du rapport de l'avancement des travaux pour qu'en cas de recommandation ou de révision, la cellule peut le faire à temps pour la bonne marche de

ces travaux. Tout ceci ne peut se faire sans les moyens matériels et financiers dont la non disponibilité pourrait être source de d'entrave de l'évolution des travaux ou de non efficacité des résultats des projets/programmes.

Des travaux de **Dédègnon**(2009), un suivi adéquat requiert l'existence d'un système d'informations global suffisamment performant pour fournir, rassembler et intégrer en temps voulu, de manière régulière, un ensemble d'informations fiables et suffisamment complètes pour que l'on puisse en dégager une vision valable de l'avancement de la mise en œuvre de la stratégie et des progrès réalisés dans les différents domaines/secteurs pertinents et dans l'ensemble.

L'efficacité d'un tel système pourra donc s'appréhender à travers :

- l'existence d'une base de données fiable ;
- la définition des valeurs de base et de références des indicateurs ;
- l'actualisation régulière des données dans les tableaux des indicateurs du budget programme ;
- l'existence de personnel qualifié en la matière ;
- la disponibilité des rapports d'études ;
- la production et la diffusion régulière des bulletins d'informations statistiques, des annuaires statistiques.

B- Revue empirique

Le travail consistera ici surtout à relever quelques opinions des auteurs qui ont abordé la notion de système de suivi-évaluation des projets/programmes.

Au cours des dix dernières années, le suivi-évaluation des projets et programmes de développement a connu un regain d'intérêt. Pour Robert (2008) dans le Guide exhaustif du management de projet, «Les projets, dans le sens le plus moderne du terme, sont des outils pour le management stratégique. Il est aujourd'hui de plus en plus demandé au personnel des projets et programmes de développement de maîtriser le suivi-évaluation qui n'est plus l'apanage de quelques spécialistes et du secteur de l'ingénierie.» La Banque Mondiale (BM) définit le suivi comme étant «un processus continu de collecte et d'analyse d'informations,

pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues ». Selon la définition de l'OCDE (2002a), " Le suivi est une fonction permanente qui utilise la collecte systématique de données se rapportant à des indicateurs spécifiques pour fournir aux gestionnaires et aux principaux partenaires de projet et programme de développement en cours des renseignements sur l'étendue du progrès et de la réalisation des objectifs ainsi que sur l'utilisation des fonds alloués." Il ressort de ces définitions que la notion de suivi est associée à celle de "données". Les données à collecter sont de la matière brute qui constitue des inputs pour le suivi. Le suivi est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion quotidienne. Son rôle est en fait d'assurer un contrôle continu et systématique des activités et des résultats du projet par la surveillance, la vérification et la maîtrise du processus de mise en œuvre. L'intérêt du suivi est également de fournir des inputs à l'évaluation qui lui est une notion complémentaire.

Selon la Banque Mondiale, l'évaluation est « une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, programme ou politique, en vue de déterminer sa pertinence et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus ». L'évaluation est un "examen systématique (et aussi objectif que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'une organisation. Elle doit fournir des informations aussi crédibles qu'utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs décisions" Guide pratique de suivi-évaluation des projets. L'évaluation ne peut être facilement et correctement réalisée que s'il y a eu au préalable un suivi rigoureux. En effet, l'évaluation s'effectue en s'appuyant sur l'exploitation des informations générées par les instruments mis en place par le système de suivi du projet et les résultats obtenus par le système d'évaluation auront une forte corrélation avec ceux du système de suivi. Dans ce sens, le suivi est un outil au service de l'évaluation. Dans les projets où le système de suivi est faible ou inexistant, l'analyse du projet lors de l'évaluation est limitée et partielle. Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dans son rapport intitulé "Les Objectifs du Millénaire pour le Développement au Bénin : Situation actuelle et perspectives" publié en juillet 2009, affirme que l'état préoccupant des indicateurs de la pauvreté et du développement humain au Bénin fait de la lutte contre la pauvreté un impératif majeur pour les années à venir. En effet,

réduire significativement la pauvreté par la création d'emplois décents nécessite une accélération de la croissance soutenue ainsi que sa répartition équitable par des réformes à quatre niveaux : (i) identification des créneaux dans lesquels le Bénin dispose (ou pourrait disposer) d'avantages comparatifs et de grappes intégrées ; (ii) mise en œuvre d'une stratégie de renforcement de la gouvernance ; (iii) renforcement des stratégies sectorielles ; (iv) développement des capacités nationales. Le quatrième niveau de réforme, à savoir "développement des capacités nationales" met l'accent sur les capacités de formulation, programmation et mise en œuvre des programmes/projets de développement. Cette réforme vise à mener des actions spécifiques en direction des ministères sectoriels prioritaires et plus précisément des Directions de Programmation et de la Prospective. Les actions envisagées se résument en sept (07) points ainsi qu'il suit :

1-Renforcement du cadre institutionnel des DPP (arrêté ou décret) : (i) assigner à chaque DPP une lettre de mission assortie d'objectifs et de résultats clairs sur une base annuelle, (ii) rendre obligatoire l'installation et l'opérationnalisation de cellules de suivi-évaluation, (iii) améliorer le suivi technique des programmes/projets en générant en temps réel des informations fiables pour la production de rapport de performance au cours du 1er trimestre de l'année suivant l'année budgétaire précédente, (iv) prendre au 31 décembre précédent l'année budgétaire suivante les textes de nomination des coordonnateurs et des régisseurs des projets ;

2- Recruter/nommer les coordonnateurs de projet sur la base d'un contrat de performance ;

3- Dotation des DPP (cellules de suivi-évaluation) en personnel compétent, en nombre suffisant et de profil adéquat ; les secteurs concernés au premier chef sont l'eau-énergie, l'agriculture, l'éducation, les travaux publics et les transports, l'urbanisme et l'habitat;

4- Amélioration du cadre et des conditions de travail des DPP : (i) matériels informatiques, (ii) mise en réseau avec l'Institut national de statistique et la Direction du budget, connexion à Internet, (iii) création de primes d'incitation en complément au salaire;

5- Formation du personnel technique des DPP à la planification stratégique, à la gestion et au suivi opérationnel des programmes/projets y compris la gestion axée sur les résultats ;

6-Accompagnement des DPP dans la mise en place d'un système opérationnel d'indicateurs de résultat ;

suivi-évaluation dans sa mise en œuvre dépend de la compréhension de son utilité dans la gestion des projets. Hervé FINGBE, quant à lui dans son mémoire de Master sur le thème : « Contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des projets/programmes inscrits au portefeuille du MICPME », il a conclu que la production des données peu fiables par les points focaux est due à l'insuffisance de la formation et du mécanisme de contrôle de qualité des données collectées ; que le retard observé dans la production et la transmission des données s'explique par la déficience de l'appropriation de l'intérêt du suivi par certains points focaux et enfin que la contre-performance des agents de la cellule est due à l'insuffisance des ressources humaines et financières.

Section 2 : Choix de la méthodologie de recherche et limites de la méthodologie adoptée

Paragraphe 1 : Choix de la méthodologie

Dans ce paragraphe, le processus par lequel seront validées les hypothèses est présenté. Comme les différents prédécesseurs entre autres Hervé et al... (2010) dans leur mémoire ou guide qui parlent du même sujet, la méthodologie qui a été adoptée, consiste à faire une analyse descriptive des données qui sont collectées lors de nos recherches et enquêtes. Ce travail consistera à faire un sondage d'opinion auprès des agents de la DPP/MEMP en général et en particulier ceux de la CSEPP et du personnel ayant été concernés d'une façon ou d'une autre par le suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.

I-Choix et justification de la population cible

La population ciblée par l'étude est constituée des agents de la Cellule de Suivi-Evaluation y compris le chef, les agents des autres services de la DPP/MEMP et leur chef respectif, les gestionnaires de projets, les agents de la DRFM et ceux de l'IGM. Il a été décidé de mettre dans le rang des agents de la Cellule les points focaux puisqu'ils ne sont que des représentants de la Cellule auprès des autres structures et Directions du Ministère/départements. Si ceux-là ont été ciblés, c'est pour accéder plus facilement aux informations nécessaires pour analyser le dispositif de suivi-évaluation et ressortir les points

faibles surtout concernant la production des différents outils/documents dans le cadre du suivi des projets.

II-Echantillonnage de la population cible

Le tableau ci-après présente les populations enquêtées, leur effectif, la taille des échantillons choisis et les méthodes d'échantillonnage privilégiées.

Tableau n°1: Description des populations enquêtées au cours de l'étude.

Populations enquêtées	Effectifs prévus	Effectifs obtenus	Pourcentages
Chef/CSEPP et collaborateurs	11	07	63%
Chefs et collaborateurs des autres services de la DPP	13	07	54%
Gestionnaires de projets	04	02	50%
Agents de la DRFM	04	02	50%
Agents de l'IGM	02	01	50%
Total	34	19	59%

III-Les techniques et outils de collecte des données et limites de l'étude

A ce niveau, il a été question d'élaborer les outils de collecte des données et de faire état des limites de ce travail.

A- Les techniques et outils de collecte de données

Les techniques et outils de collecte utilisés varient selon le type de données recherchées (quantitatives ou qualitatives). Les données quantitatives ont été collectées à l'aide d'un questionnaire élaboré à la fois sous forme ouverte et fermée et d'une enquête structurée. Quant aux données qualitatives, elles ont été collectées au moyen d'un entretien semi-directif et un guide d'entretien et des recherches bibliographiques. Ceci a permis d'avoir une vision plus large et de pouvoir donner une interprétation plus juste des résultats.

a- Les techniques de collecte de données

Les techniques utilisées sont : la pré-enquête, l'enquête, le questionnaire, le guide d'entretien, l'observation directe et participante, et la constitution d'échantillonnage.

b- Outils de collecte de données

Ces outils ont été conçus pour chaque catégorie d'enquêtés et selon la technique de collecte utilisée et sur la base des rapports et documents consultés. On a : le questionnaire, le guide d'observation et le guide d'entretien. Avec le guide d'observation et le guide d'entretien, on a des données qualitatives et concernant les questionnaires et les données documentaires, ils permettent de collecter des données quantitatives et de faire le dépouillement en vue d'une analyse descriptive.

B- Collecte et traitement des données

Ici les principales techniques de collecte des données sont: la recherche documentaire, la pré-enquête, l'observation directe, l'enquête par questionnaire et l'entretien.

❖ La recherche documentaire

Elle a permis :

- d'élaborer la revue de littérature ;
- de collecter diverses informations sur la production des statistiques ;
- d'élaborer la bibliographie en rapport avec notre thème.

Pour y arriver, des recherches sont faites sur l'Internet. De même, certains ouvrages, rapports, revues et mémoires ont été consultés dans des structures telles que :

- la Cellule de Suivi Evaluation ;
- le Service de l'Organisations et de la Méthode.
- Le Service des Etudes et de la Prospective

❖ La pré-enquête

Avant de se lancer dans la recherche proprement dite, un recours est fait à cette technique qui a permis de mesurer l'adhésion des différents acteurs à l'amélioration envisagée par l'étude.

Cela s'est fait par des entretiens informels réalisés soit individuellement, soit en saisissant l'occasion de certains travaux.

❖ **L'observation directe**

Cette technique a permis de se rendre compte de la production des données non fiables par les points focaux et les acteurs décentralisés de l'éducation. Par là, le constat sur les données non fiables collectées par les points focaux a été confirmé. L'outil utilisé à ce niveau est le guide d'observation.

❖ **L'observation participante**

La présence permanente sur les lieux a permis de participer aux différentes activités de la CSEPP, d'apporter un coup de main à ce qui se fait.

❖ **L'enquête par questionnaire**

En vue d'obtenir des informations plus complètes, il a fallu faire des enquêtes à travers des questionnaires distribués aux agents de la CSEPP, et à certains agents des autres services de la DPP/MEMP. L'enquête vise à identifier les causes réelles se trouvant à la base des problèmes retenus.

❖ **L'entretien**

Un entretien est fait avec certains chefs services de la DPP/MEMP au moyen d'un guide d'entretien. Cette technique a des avantages en raison de sa flexibilité et de la possibilité qu'elle offre de clarifier, de compléter ou de reformuler les questions lorsque la compréhension de l'interlocuteur est mise à mal.

Ces outils et techniques de collecte d'informations ont permis d'obtenir des informations utiles à l'avancement de la recherche.

C- Le traitement et l'analyse des données

Le traitement des données a consisté en un dépouillement manuel des fiches de collecte. L'enregistrement de ces données issues de l'enquête, la constitution d'une base en vue de l'analyse et l'interprétation sont effectués sur le logiciel Excel. L'analyse proprement dite a été facilitée par la réalisation de tableaux et les interprétations sont faites à la lecture des graphiques réalisés.

D-Les seuils de décisions

Les seuils de décision ont pris en compte les données quantitatives. Seules les choix ont été portés sur les données quantitatives ayant réuni un poids assez important des fréquences relatives calculées, soit donc celles qui ont présenté le pourcentage le plus élevé (80% au moins) au sein de l'ensemble, ce qui a permis la validation des hypothèses émises dans le cadre de l'étude.

Il est fait ensuite les tests de conformité des **proportions trouvées** dans le logiciel Minitab ; en faisant les hypothèses suivantes :

Hypothèse nulle H_0 : $p = \text{proportion trouvée}$ contre H_1 : $p \neq \text{proportion trouvée}$

Paramètre de Décision

- Accepter H_0 (AH_0) si $p \in IC$ Rejeter H_0 (RH_0) si $p \notin IC$
- Ou AH_0 si $P\text{-value} > 0,05$ et RH_0 sinon

Paragraphe2 : Insuffisances méthodologiques de l'étude

Ces insuffisances ont essentiellement trait à :

- l'insuffisance de temps et de moyens qui nous a amené à limiter notre échantillon aux unités statistiques strictement concernées par l'étude ;
- le temps a beaucoup fait défaut au point où tous les questionnaires n'ont pas pu être récupérés et même parfois, pour ne pas rater l'opinion de certains enquêtés, on est

obligé de leurs poser les questions qui se trouvent sur le questionnaire oralement et les remplis;

- si la plupart des personnes abordées se sont montrées disponibles à donner des informations, les réponses obtenues souffrent parfois d'objectivité du fait de la tendance qu'ont parfois les agents à jouer aux avocats de leurs structures ;
- L'entretien direct est certes une technique qui présente l'avantage de la flexibilité et de la possibilité de clarifier, compléter ou reformuler les questions lorsque la compréhension de l'interlocuteur est mise à mal mais elle a pour risque de vous mettre en face d'interlocuteurs qui très souvent cherchent à développer leur talent de bon orateur sans pour autant être crédibles dans leurs déclarations.

Ces situations ont nécessairement affecté la portée des résultats.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.

Dans ce chapitre, il s'agit de présenter les données collectées au cours de l'enquête et d'analyser ces données (**Section1**), de comparer les résultats aux hypothèses émises dans le chapitre précédent, de proposer des approches de solution et faire des suggestions (**Section2**).

Section 1 : Présentation et analyse des données

Cette section consistera à présenter et à analyser les données collectées au près des différentes catégories d'agents du MEMP.

Paragraphe1 : Présentation des données collectées

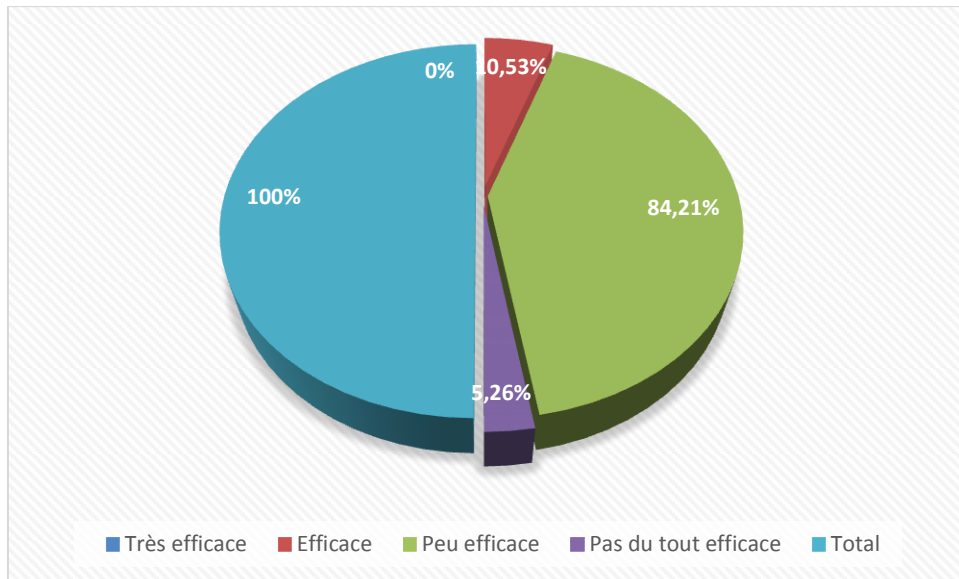
IL a été question de présenter les données par rubrique de questions. Elles ont été présentées à travers des tableaux et des graphes pour faciliter l'analyse. Il est à noter aussi qu'une seule personne peut choisir plusieurs réponses pour la même question. Ainsi à la question : « Que pensez-vous du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP ? », voici les réponses dans le tableau ci-après:

Tableau n°2 : Efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP

Modalités	Effectifs	Fréquences
Très efficace	0	0%
Efficace	02	10,53%
Peu efficace	16	84,21%
Pas du tout efficace	01	5,26%
Total	19	100%

Source : Données collectées lors de l'enquête sur le lieu de stage

Graphe n°1 : Graphe de l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.



Source : Auteurs, à partir des données issues des enquêtes ; 2015

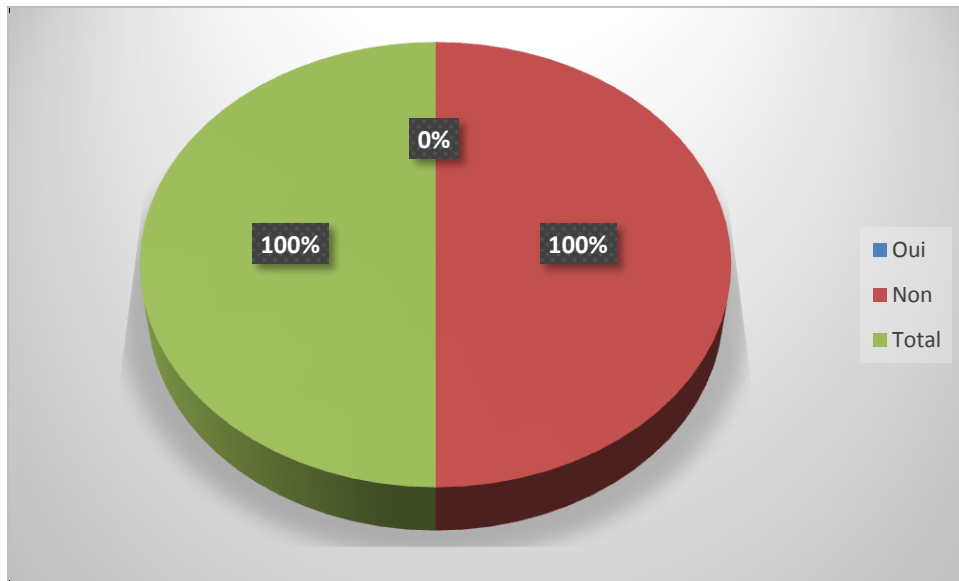
A la question : « Produisez-vous les rapports dans le cadre du suivi-évaluation dans les délais requis ? », les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau n°3 : Production et transmission de l'information hors délais

Modalités	Effectifs	Fréquences
Oui	00	0%
Non	19	100%
Total	19	100%

Source : Données collectées par enquête au cours du stage.

Graphe n°2 : Production et transmission de l'information hors délai



Source : Auteurs, à partir des données issues des enquêtes ; 2015

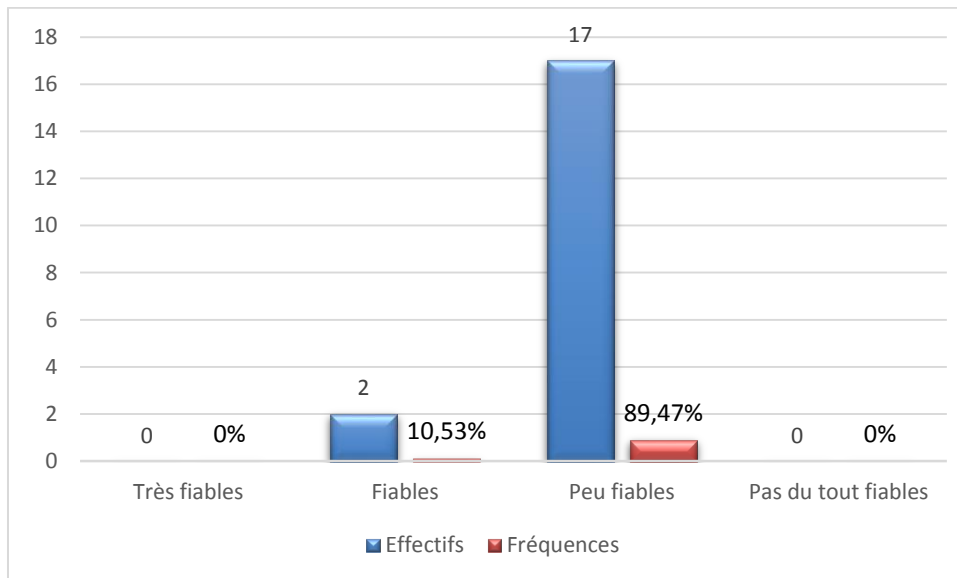
A la question : « Quelles appréciations faites-vous de la fiabilité des données transmises à la Cellule par certains points focaux et gestionnaires de projets ? », le tableau ci-après présente les résultats :

Tableau n°4 : Production des données peu fiables

Modalités	Effectifs	Fréquences
Très fiables	00	0%
Fiables	02	10,53%
Peu fiables	17	89,47%
Pas du tout fiables	00	0%
Total	19	100%

Sources : Données de l'enquête au MEMP

Graph n°3 : Fiabilité des données transmises par les points focaux et les gestionnaires de projets.



Source : Auteurs, à partir des données issues des enquêtes ; 2015

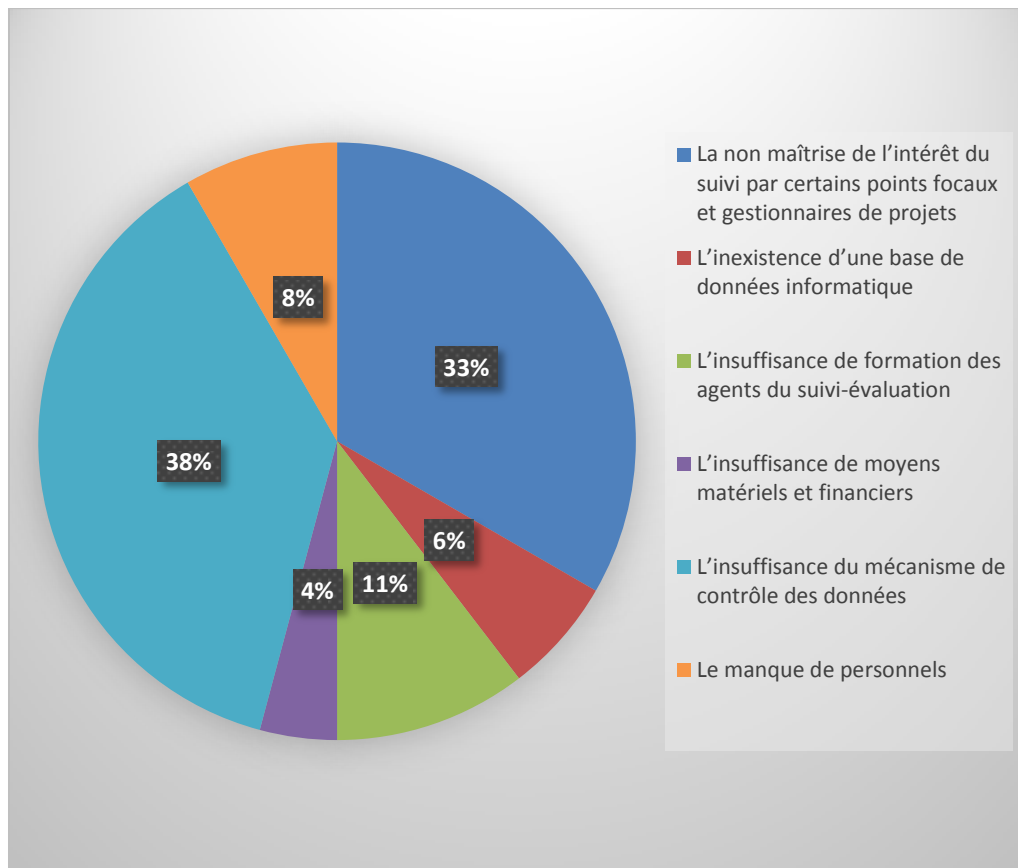
Concernant les raisons du retard observé dans la production et la transmission des informations au niveau du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP :

Tableau°5 : les raisons du retard observé dans la production et la transmission de l'information au niveau du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.

Les différentes raisons	Effectifs	Fréquences
La non maîtrise de l'intérêt du suivi par certains points focaux et gestionnaires de projets	16	84,21%
L'inexistence d'une base de données informatique	03	15,79%
L'insuffisance de formation des agents du suivi-évaluation	05	26,32%
L'insuffisance de moyens matériels et financiers	02	10,53%
L'insuffisance du mécanisme de contrôle des données	18	95%
Le manque de personnels	04	21,05%

Source : Enquête faite au MEMP.

Graphen°4 : Raisons du retard observé dans la production et la transmission de l'information au niveau du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.



Source : Auteurs, à partir des données issues des enquêtes ; 2015

Concernant la production de données peu fiables par les points focaux et les gestionnaires de projets :

Tableau n°6 : les raisons de la production de données peu fiables par les points focaux et les gestionnaires de projets

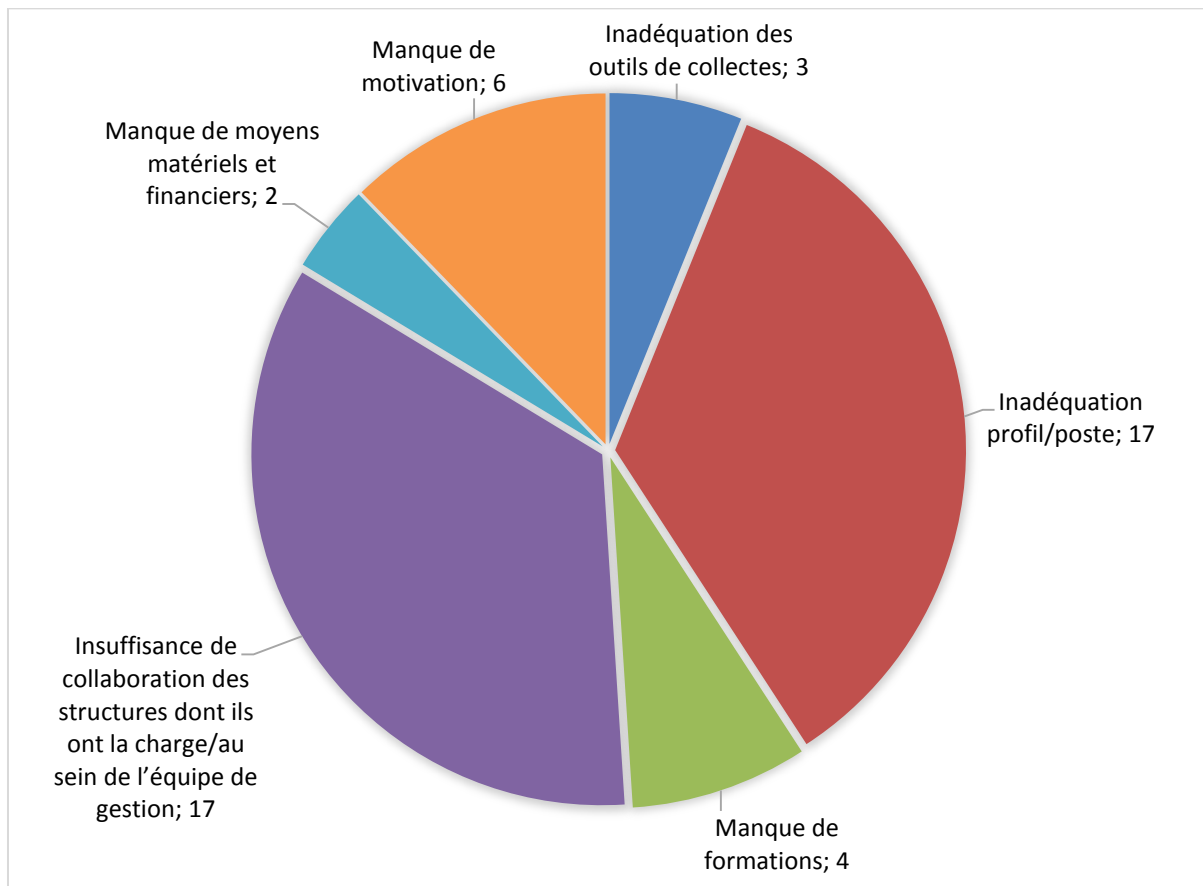
Les raisons	Effectifs	Fréquences
Inadéquation des outils de collectes	03	15,79%
Inadéquation profil/poste	17	89,47%
Manque de formations	04	21,05%
Insuffisance de collaboration des structures dont ils ont la charge/au sein de l'équipe de gestion	17	89,47%

Evaluation des obstacles à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets / programmes inscrits au portefeuille du MEMP

Manque de moyens matériels et financiers	02	10,53%
Manque de motivation	06	32%

Source : Enquête faite par nous au MEMP.

Graphe n°5 : Raison de production de données peu fiables par les points focaux et les gestionnaires de projets



Source : Auteurs, à partir des données issues des enquêtes ; 2015

Paragraphe2 : Analyse des données

Il est à noter que pour ce qui est du dépouillement des guides d'entretiens, ils ont été fondus raisonnablement dans le dépouillement des questionnaires pour faciliter le traitement et simplifier la tâche.

Pour la question **d'efficacité du dispositif de suivi-évaluation** : 0% d'enquête pour "très efficace" 10,53% d'enquêtés pour "efficace", **84,21% d'enquêtés pour "peu efficace"**, 5,26% pour "pas du tout efficace".

Pour la question de **la fiabilité des données collectées par les points focaux et gestionnaires de projets**: 0% d'enquêtés pour "très fiables", 10,53% d'enquêtés pour "fiables", **89,47% d'enquêtés pour "peu fiables"** et 0% d'enquêtés pour "pas du tout fiables".

Pour la question de **la production et de la transmission hors délai des rapports** : **100% des enquêtés ayant répondu par affirmations.**

Concernant les raisons **du retard dans l'obtention de l'information**, voici les fréquences par réponse :

"Non maîtrise de l'intérêt du suivi" a donné 84,21% ;

"Inexistence d'une base de données informatique" a donné 15,79% ;

"Insuffisance de formation des agents de la Cellule" a donné 26,32% ;

"Insuffisance de moyens matériels et financiers" a donné 10,53% ;

"Insuffisance du mécanisme de contrôle des données" a donné 95% ;

"Le manque de personnels" a donné 21,05%. Notons ici que les deux raisons, "Non maîtrise de l'intérêt du suivi" et "Insuffisance du mécanisme de contrôle des données" sont venues en tête avec respectivement 84,21% et 95% de fréquence chacune.

Les raisons suivantes ont été attribuées à la qualité peu fiable des données collectées par les points focaux et les gestionnaires de projets avec les fréquences respectivement attribuées :

"Inadéquation des outils de collecte de données" : 15,79%

"Inadéquation profil/poste" : 89,47%

"Manque de formation" : 21,05%

"Insuffisance de collaboration" : 89,47%

“Manque de moyens matériels et financiers” : 10,53%

“Manque de motivation”: 32%. Pour cette rubrique, les raisons: “Inadéquation profil/poste” et “Insuffisance de collaboration” ont les fréquences les plus influentes avec 89,47% de fréquence.

Section2 : Vérification des hypothèses, proposition d'approches de solution et suggestions

Paragraphe1: Vérification des hypothèses

- L'hypothèse de l'inefficacité du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP a été validée avec une fréquence associée de 84,21% conformément au seuil de validation.
- L'hypothèse du non fiabilité des données produites par certains points focaux et gestionnaires de projets a été validée avec une fréquence associée de 89,47% conformément au seuil de validation.
- L'hypothèse selon laquelle la production et la transmission de l'information ne respecte pas les délais a été validé avec une fréquence associée de 100%.

Vérification de l'hypothèse n°1

Du test de conformité des proportions, on trouve :

- Pour la proportion 84,21%, un P-value = 1,000 > 0,05 (voir annexe). On accepte donc l'hypothèse nulle et on conclue au seuil de 5% que la proportion 84,21% est conforme.
- Pour la proportion 95%, un P-value = 0,958 > 0,05 (voir annexe). On accepte donc l'hypothèse nulle et on conclue au seuil de 5% que la proportion 95% est conforme.

De ces deux tests, on conclue que :

L'hypothèse1 selon laquelle “Le retard observé dans la production et la transmission des informations s'explique par l'insuffisance du mécanisme de contrôle de la qualité des données et la non maîtrise de l'intérêt du suivi par certains points focaux et gestionnaires de projets” a été validé avec une fréquence associée de 84,21% pour la raison “la non maîtrise de l'intérêt

du suivi par certains points focaux et gestionnaires de projets ” et avec une fréquence de 95% pour la raison “insuffisance du mécanisme de contrôle de qualité des données”.

Vérification de l'hypothèse n°2

Du test de conformité des proportions, on trouve :

- Pour la proportion 89,47%, un P-value = 1,000 > 0,05 (voir annexe). On accepte donc l'hypothèse nulle et on conclue au seuil de 5% que la proportion 89,47% est conforme.

De ce test, on conclue que :

L'hypothèse2 selon laquelle “La production des données non fiables par les points focaux et les gestionnaires de projets est due à l'inadéquation profil/poste et à l'insuffisance de collaboration des structures dont ils ont la charge” a été validée avec une fréquence associée de 89,47% pour les deux causes.

En guise de synthèse, on peut dire que les problèmes relevés sur nos questionnaires ou sur les guides d'entretien, ont tous un effet négatif sur le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes et par conséquent, les impacts retombent sur la mise en œuvre des projets et met tout le Ministère vu ses attributions et ces impacts regagnent le niveau local c'est-à-dire les écoles qui en ramassent les pots cassés. Parmi ces problèmes, on peut avoir les plus influents qui nécessitent de résolution immédiate et ceux moins influents qui ont pourtant un impact non significatif sur le fonctionnement de ce dispositif.

Les problèmes influents

-Insuffisance du mécanisme de contrôle des données ; qui exige parfois la descente des agents de la Cellule sur le terrain pour vérifier la véracité de certaines informations ;

-La non maîtrise de l'intérêt du suivi ; voilà un problème qui mine plusieurs domaines de la vie publique. L'on demande la reddition de compte alors que les gens ne savent pas à quoi cela sert ou ne veulent pas en savoir. Ne pas savoir pourquoi il faut suivre un projet débouche sur le manque de motivation, le manque de collaboration et donne moins l'envie de bien faire ce que l'on a à faire.

-L'inadéquation profil/poste ; ce problème touche un grand nombre de postes dans l'administration béninoise, qui pour la plupart pour des raisons politiques, les gens sont nommés à un poste même s'ils n'ont pas une formation dans le domaine. C'est vrai que certains s'adaptent après des années d'expérience mais cela prend souvent du temps. Ce problème a été ciblé comme l'un des obstacles à la fiabilité des données collectées dans le cadre du suivi des projets/programmes au MEMP.

-L'insuffisance de collaboration entre les différents acteurs du suivi ; ici, le problème se trouve au niveau des donneurs d'informations que cela soit les gestionnaires de projets, les structures dont les point focaux ont la charge, les directeurs à divers niveaux jusque dans les écoles ; ils n'accordent aucune importance aux demandes que leurs font les points focaux ou que la Cellule leur fait directement et cela a un grand impact sur la fiabilité des données et finalement crée le retard qui est constaté lors des productions des différents rapports et joue aussi sur leur exploitabilité.

Les problèmes, les moins influents

- ❖ On peut citer ici, le manque de motivation et l'insuffisance de formation sur l'utilisation des outils du suivi qui sont peut-être liés.
- ❖ L'inexistence d'une base de données informatique, pour la conservation des informations ; ce qui fait que toutes les données dont dispose le dispositif de suivi se trouve seulement sur le papier ce qui ne facilite pas leurs exploitation.
- ❖ Les outils de collecte ne sont pas pourtant moins performants pour la collecte des données dont a besoin le dispositif de suivi-évaluation ; mais leur utilisation peut être un casse-tête pour celui qui en connait peu leur manipulation ou qui ne veut pas mettre du temps pour bien les utiliser.
- ❖ Le manque de moyens matériels et financiers n'a pas été un obstacle pour le bon déroulement des activités au sein du dispositif de suivi selon l'opinion de la plupart de nos enquêtés et pourtant ce qui l'on évoqué pourraient avoir raison puisque à force de reprendre à plusieurs reprise la correction d'un seule dossier par exemple, les moyens pourraient faire défaut par la suite.

Paragraphe2 : Approches de solutions

Après un diagnostic sur le paragraphe précédent, il est proposé des approches de solutions en vue de contribuer à la remédiassions des différentes difficultés que rencontre le dispositif de suivi-évaluation dans la réalisation des tâches qui lui sont confiées. Ainsi, on a :

A l'endroit des autorités du MEMP

Il est demandé aux autorités du MEMP, de revoir le dispositif de suivi-évaluation, en :

Dotant le cadre de travail de la CSEPP d'un groupe électrogène ;

Assurant la formation continue des agents impliqués dans le suivi-évaluation des projets/programmes ;

Exerçant parfois la pression sur le dispositif, en vue du respect des délais et de la qualité de leurs prestations.

Recrutant pour de besoins éventuels, de personnels qualifiés

A l'endroit des services attachés au dispositif de suivi-évaluation des projets/programmes du MEMP.

On voudrait dire à leur endroit de bien vouloir prêter attention aux diverses demandes d'informations que leur fait la Cellule directement ou à travers les points focaux en respectant la qualité et les délais requis.

A l'endroit des agents de la CSEPP

Ici sont énumérées, quelques approches de solution, ainsi :

- ✚ La Cellule de Suivi-Evaluation des Projets/Programmes doit chercher à installer une base de données informatisées ;
- ✚ La Cellule de Suivi-Evaluation des Projets/Programmes doit trouver des voies et moyens pour installer une synergie entre les différents acteurs peut-être à travers des ateliers de formation pour que chacun puisse participer activement aux travaux qui leur reviennent et pour aussi corriger l'insuffisance de collaboration qui règne entre les points focaux et les services ou structures dont ils ont la charge ;

- ✚ Pour ce qui concerne le mécanisme de contrôle des données, la Cellule de Suivi-Evaluation des Projets/Programmes doit mettre en place un mécanisme de contrôle des points physiques comme le Système Informatique de Gestion Financière des Investissements Publiques (SIGFiP) pour contrôler les données financières.

Paragraphe3 : Les suggestions

Comme dans le paragraphe précédent, il sera formuler des recommandations à chaque niveau de responsabilités ; ainsi :

Il est demandé aux autorités en charge du MEMP de bien vouloir jeter un regard correctif sur la CSEPP qui est le premier service phare du Ministère étant donné qu'elle couvre toutes les Directions sous tutelles et leurs services et la chargée de suivre tous les projets/programmes inscrits au portefeuille du MEMP. Donc il urge de de faire comprendre aux agents de la Cellule l'ampleur de la tâche qui leur est confiée en leur assurant une formation continue.

De même pour tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre sont concernés par le fonctionnement de la CSEPP ou qui bénéficient de ses services à apporter votre pierre à l'édifice vu les différents problèmes sus-évoqués.

Il est recommandé aux agents de la CSEPP de mettre toutes leurs compétences en jeu pour corriger les problèmes qui leurs sont liés directement ou indirectement.

Pour ce qui concerne les coordonnateurs de projets (gestionnaires de projets), il leurs sera demandé de bien vouloir :

- Internaliser le suivi-évaluation comme une activité quotidienne dans la mise en œuvre des projets/programmes ;
- Mettre un accent particulier sur le suivi-évaluation ;
- Produire systématiquement et régulièrement les rapports d'activités ;
- Transmettre régulièrement dans les délais les rapports d'activités aux structures requises.

Enfin pour que de nombreux acteurs puissent participer avec succès au suivi-évaluation, il faut qu'ils aient le sentiment que les responsables du projet encouragent et

récompensent la réflexion critique. C'est à cette condition que chacun sera en mesure de tirer des enseignements à partir des problèmes rencontrés et améliorer le fonctionnement du projet

La connaissance du suivi-évaluation est approximative, la pratique est contraire aux prescriptions théoriques et les outils et méthodes sont peu connus et mal utilisés.

CONCLUSION

La présente étude a permis de faire un diagnostic du dispositif existant au MEMP pour le suivi-Evaluation des projets/programmes inscrits à son portefeuille. Cette analyse diagnostique a permis d'apprécier la portée du dispositif de suivi-Evaluation des projets/programmes d'un Ministère aussi grand comme celui des enseignements maternel et Primaire. L'étude cherche à cerner la part du dispositif de suivi-évaluation dans l'efficacité de certains des nombreux projets/programmes réalisés jusque-là. Et pour ce fait, l'étude s'est appuyée sur deux hypothèses de recherche qui sont :

Hypothèse 1 : le retard observé dans la production et la transmission des informations au niveau du dispositif de suivi-évaluation s'explique par l'insuffisance du mécanisme de contrôle des données et la non maîtrise de l'intérêt du suivi-évaluation par certains points focaux et gestionnaires de projets.

Hypothèse 2 : La production des données peu fiables par les points focaux et gestionnaires de projets est due à l'insuffisance de collaboration entre les points focaux et les structures dont ils ont la charge et à l'inadéquation poste/profil.

En cherchant à valider ces deux hypothèses, on a été amenés à faire une enquête et à s'entretenir avec certains chefs de services sur les obstacles à l'efficacité du dispositif de suivi-évaluation du MEMP tout en insistant sur les questions de non-respect des délais dans la production et la transmission des informations au niveau du dispositif et de la non fiabilité des données produites par les points focaux et coordonnateurs de projets. Suite à l'analyse des données recueillies, les deux hypothèses ont été vérifiées.

Pour finir, on peut dire que cette étude reste imparfaitable car elle comporte des insuffisances. Les insuffisances proviennent de difficultés rencontrées lors de l'enquête et des limites de la méthodologie utilisée. Et pourtant ces insuffisances ne diminuent en rien la portée de nos approches de solutions et suggestions.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bamikolé H. MONCTHO (2013) « Problématique du suivi-évaluation des projets/programmes de développement dans la commune de Sakété », mémoire de Master, UAC/ENAM, Mars

Dédègnon B. MILOHIN (2009) « Problématique du système de suivi-évaluation axé sur les résultats au sein des Ministères sectoriels : cas du Ministère de la décentralisation de la Gouvernance Locale de l'Administration et de l'Aménagement du Territoire » mémoire de DESS, UAC, FASEG.

Dictionnaire Le Robert-Paris mai 1995

Document de travail de la Banque Mondiale (2012)

Fifamè D. DASSI (2011) « Analyse de la qualité des statistiques scolaires au niveau du sous-secteur des enseignements maternel et primaire du Bénin », mémoire de Licence UAC, FASEG, Décembre.

Guide de suivi-évaluation par une gestion axée vers l'impact. Wikipédia

Hervé FINGBE (2013) « contribution au renforcement du système de suivi-évaluation des projets / programmes inscrits au portefeuille du MICPME »

Les Plans de travail annuel (2013 à 2015)

Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE) (2003) « manuel de suivi-évaluation du secteur agricole », Burundi, Août

Pierre K. NOUBISSI (2009) « la pratique de suivi-évaluation des projets de développement au Cameroun »

Plan décennal pour le développement du secteur de l'éducation 2006-2015.

Robert BUTTRICK « guide exhaustif du management des projets »

Romuald P. H. MIGAN (2013) « Contribution à la gestion efficace des projets du MEMP : cas du PCRESC-EPP », mémoire de Master, UAC, ENAM, Mars.

Véronique G. A. GBEGNITO « Contribution à l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets / programmes du MERS », mémoire de Master UAC, ENAM,

ANNEXES

Tests de conformité des proportions

24/04/2015 07:40:26

Test and CI for One Proportion

Test of $p = 0,842$ vs $p \text{ not} = 0,842$

Sample	X	N	Sample p	95% CI	Z-Value	P-Value
1	16	19	0,842105	(0,678145; 1,000000)	0,00	1,000

24/04/2015 08:04:35

Test and CI for One Proportion

Test of $p = 0,95$ vs $p \text{ not} = 0,95$

Sample	X	N	Sample p	95% CI	Z-Value	P-Value
1	18	19	0,947368	(0,846964; 1,000000)	-0,05	0,958

24/04/2015 07:40:26

Test and CI for One Proportion

Test of $p = 0,8947$ vs $p \text{ not} = 0,8947$

Sample	X	N	Sample p	95% CI	Z-Value	P-Value
1	17	19	0,894737	(0,756744; 1,000000)	0,00	1,000

Paragraphe 1 : Choix de la méthodologie.....	38
I-Choix et justification de la population cible	38
II-Echantillonnage de la population cible.....	39
III-Les techniques et outils de collecte des données et limites de l'étude	39
A-Les techniques et outils de collecte de données	39
a -Les techniques de collecte de données	40
b-Outils de collecte de données.....	40
B-Collecte et traitement des données	40
C- Le traitement et l'analyse des données.....	42
D-Les seuils de décisions	42
Paragraphe2 : Insuffisances méthodologiques de l'étude.....	42
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	44
Paragraphe2 : Analyse des données	49
Section2 : Vérification des hypothèses, proposition d'approches de solution et suggestions.....	51
Paragraphe1 :Vérification des hypothèses.....	51
Paragraphe2 : Approches de solutions	54
Paragraphe3 : Les suggestions.....	55
CONCLUSION	57
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	58
ANNEXES	58
TABLE DES MATIERES	59