



REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et
de la recherche scientifique



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION

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

OPTION: Economie

SPECIALITE: Analyse des projets

SUJET :

ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'EXECUTION DES PROJETS
ET PROGRAMMES INSCRITS AU PROGRAMME
D'INVESTISSEMENT PUBLIC (PIP) DU MINISTERE DU PLAN ET DE
DEVELOPPEMENT

Réalisé par :

Rodrigue C. AHOVENONFON

&

Mascimus S. SOTON

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Mr Oscar METEHOUE,

Directeur de la DPP du MPD

Maître de mémoire :

Dr Jean ADANGUIDI,

Enseignant chercheur à la
FASEG

Année Académique : 2015-2016

AVERTISSEMENT

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

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

- Mes parents Lié H. AHOVENONFON et Christine G.ASSAIDJI,
- Mes frère et sœurs de la famille AHOVENONFON,
- A tous mes ami(e)s

Rodrigue C. AHOVENONFON

DEDICACE 2

Je dédie ce mémoire à :

- Mon père SOTON Raymond et Marcelline AINAN
- Tous mes frères et sœurs, en particulier SOTON Midokpè Charline
- Les Sœurs de la Divine Volonté, en l'occurrence la Sœur Agnèse GIOVANAZZI

Mascimus S. SOTON

REMERCIEMENTS

L'accomplissement du présent mémoire a été possible grâce à la participation active de plusieurs personnes à qui nous exprimons notre profonde gratitude. Qu'il nous soit permis de remercier particulièrement :

Le DIEU Tout Puissant pour sa protection divine et la santé qu'il nous accorde tous les jours et pour toutes ses merveilles ;

Le Professeur Charlemagne IGUE, doyen de la FASEG et l'ex-vice doyen Dr Augustin CHABOSSOU ;

Le Docteur Jean ADANGUIDI notre maître de mémoire, pour son accompagnement ;

Monsieur Denis MOUZOUN assistant du Dr Jean ADANGUIDI dont la disponibilité et l'attention ne nous ont jamais fait défaut et surtout pour ses conseils ;

Monsieur Oscar METEHOUE, le Directeur de la Programmation et de la Prospective du MDP, pour avoir accepté notre séjour de recherche dans sa direction, et à tous les membres de la DPP ;

Tous nos professeurs, pour toutes les connaissances et conseils qu'ils nous ont transmis durant toute la période de notre formation ;

Nos honorables membres de jury qui malgré leurs multiples occupations ont accepté évaluer ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACA	: Analyse Monétaire Coût Avantage
AOF	: Attribution Organisation et Fonctionnement
CDMT	: Cadre de Dépense à Moyen Terme
CSEPP	: Cellule de Suivi Evaluation des Programme et Projets
APD	: Aide Publique au Développement
BOAD	: Banque Ouest-Africaine de Développement
BM	: Banque Mondiale
CAA	: Caisse Autonome d'Amortissement
CASPPP	: Cellule d'Analyse et de Synthèse des Performances des Projets et Programmes
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
DDPD	: Direction Départementale de la Prospective et du Développement
DGIFD	: Direction Générale des Investissements et du Financement du Développement
DGSPP	: Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes
DN-PAM	: Direction Nationale du Programme Alimentaire Mondial
DPIP	: Direction de la Programmation des Investissements Publics
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
EMICoV	: Enquête Modulaire Intégrée sur les Conditions de Vie des ménages
FASEG	: Faculté des Sciences Economique et de Gestion
FBCF	: Formation Brute de Capital Fixe
FNUAP	: Fonds des Nations Unies pour la Population
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats

MDAEP	: Ministère de Développement de l'Analyse Economique et de la Prospective
MPD	: Ministère du plan et de Développement
OSD	: Orientations Stratégiques de Développement
PAE	: Portefeuille Actif de l'Etat
PAM	: Programme Alimentaire Mondial
PAS	: Programme d'Action Stratégique
PERAC	: Public Expenditure Reform Adjustment Credit
PIP	: Programme d'Investissement Public
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	: Plan de Travail Annuel
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
SC	: Service de coopération
SEP	: Service d'Etude et la Prospective
SGSI	: Service de la Gestion du Système d'Information
SCRIP	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
SIGFiP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
TEF	: Taux d'Exécution Financière
TEP	: Taux d'Exécution Physique
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
VA	: Valeur Ajoutée
VAN	: Valeur Actuelle Nette

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Effectif par sexe et par catégorie du personnel du MPD au 31/12/2015	5
Tableau2 : Impacts économiques de l'investissement public	20
Tableau 3 : Evolution des taux d'exécution physique et financière du PIP 2011-2015.	31
Tableau4 : Répartition des enquêtes relatives aux difficultés liés à l'exécution du PIP.....	33
Tableau 5 : Calcul de la moyenne du taux d'exécution du PIP	34
Tableau6 : Vérification de l'hypothèse 2.....	35

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique 1 : Evolution du taux d'exécution physique et financière de 2011 à 2015.....	31
Graphique 2 : Appréciation des difficultés liées au PIP.....	34

LISTE DES ANNEXES

Annexe1: Questionnaire.....	41
Annexe 2: Tableau synoptique des projets inscrit dans le portefeuille PIP de l'ex primature	43
Annexe 3: Organigramme du MPD.....	60

SOMMAIRE

RESUME	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	3
Section 1 : Cadre Institutionnel de l'étude	3
Section2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	13
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	31
Section1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête et des données collectées.	31
Section2 : Vérification des hypothèses et suggestions	34
Conclusion :	38
BIBLIOGRAPHIE :	39
ANNEXES	41
TABLES DES MATIERES :	61

RESUME

Ce mémoire est consacré à l'analyse de la performance de l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP du MPD. Cette étude a deux objectifs spécifiques : Déterminer le niveau d'exécution des projets et programmes du PIP ; identifier les déterminants du niveau d'exécution des projets et programmes du PIP. La méthode de calcul de la moyenne et du rapport K a été utilisée pour la vérification des hypothèses. De plus une approche méthodologique basée sur les outils de collecte des données et sur le dépouillement et l'analyse des données ont permis de mieux comprendre le niveau d'exécution physique et financière des projets, les difficultés et contraintes liées à leurs exécutions. Ainsi, les résultats issus de cette recherche sont : les projets et programmes du PIP ne sont pas exécutés de manière efficace. L'exécution du PIP est liée à d'énormes difficultés dont la principale est la faible mobilisation des ressources. Enfin, pour que la mise en œuvre des projets soit performants et contribuer au bon fonctionnement des projets et programmes du PIP, quelques suggestions ont été adressées aux autorités en charge des projets .Il s'agit entre autres de veiller à la mise en place des Unités de Gestion des Projets/Programmes dégagées de toutes autres obligations professionnelles, en vue d'améliorer le niveau de performance des projets et programmes du PIP.

Mots clés: Performance, efficacité, projet, programme, programme d'investissements publics (PIP).

INTRODUCTION

La République du Bénin est un pays de l'Afrique occidentale ayant subi, à l'instar de la plupart des pays du tiers monde, les effets néfastes de la colonisation ; ce qui a bloqué pendant longtemps son développement économique et social. Les actions de relance économique entreprises au lendemain de son indépendance (1^{er} Août 1960) n'ont donné que des résultats médiocres.

Depuis l'avènement du renouveau démocratique, le Bénin s'est tourné résolument vers la voie du développement. Les gouvernements successifs ont lancé plusieurs projets de développement. Ainsi plusieurs projets, avec l'appui des partenaires au développement, sont initiés faisant intervenir des acteurs aussi bien nationaux qu'internationaux. Plusieurs paramètres ne sont pas pris en compte ou sont mal évalués lors de la préparation et au cours de la gestion des projets. Par ailleurs les taux d'exécution des projets sont faibles. Il en résulte des projets souvent à moitié exécutés. La faible capacité managériale et la non maîtrise des procédures des coordonnateurs et gestionnaires de projets publics, la faible mobilisation des ressources financières des projets. Cet état de chose rend inefficace les actions de développement et interpelle la conscience des cadres et coordonnateurs de projets.

Dans la perspective d'une utilisation efficace des ressources publiques et le renforcement de la lutte contre la pauvreté, le gouvernement béninois s'est engagé dans un vaste programme de réforme. Ces réformes entreprises visent, entre autre, le rétablissement des équilibres macro-économiques et financières, la relance de croissance économique et la rationalisation des dépenses publiques en vue d'un développement durable et harmonieux. C'est pourquoi le gouvernement béninois, au regard de l'importance des investissements publics dans le développement économique et social, accorde une attention particulière au Programme d'Investissement Public (PIP), instrument par lequel il compte mettre en œuvre son programme d'action. Les investissements publics à travers leur contenu en formation brute de capital fixe, ont un rôle significatif aussi bien dans l'expansion de la capacité de production que dans l'accroissement de la production dont l'expression synthétique constitue le produit intérieur brut (PIB) et son taux de croissance. Il contient des actions qui visent à créer un environnement favorable au développement économique et social. Les conditions économiques du Bénin caractérisés par des ressources limitées et l'environnement concurrentiel de mobilisation des ressources extérieures exigent une gestion plus efficace et

efficente des projets et programmes pour mettre effectivement le pays sur la voie du développement. Il s'avère alors impérieux d'identifier les maux, qui constituent de véritable obstacle à un programme plus performant afin de situer les responsabilités et prendre des mesures idoines pour améliorer la situation. C'est dans ce souci que nous avons choisi de mener nos recherches sanctionnant la fin de nos études en Licence professionnelle, Option Economie, sur le thème intitulé : « **Analyse de la performance de l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP du MPD** »

Le développement de ce thème est articulé autour de deux chapitres, le premier chapitre aborde le cadre institutionnel, le cadre théorique et la méthodologie de l'étude. Le deuxième chapitre est consacré à la présentation et à l'analyse des résultats.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.

Le présent chapitre est divisé en deux grandes sections. La première sera consacrée à la présentation du ministère du Plan et de Développement (nouvelle dénomination) et dans la seconde section, nous aborderons la cadre théorique de l'étude.

Le problème auquel nous sommes confrontés ici est qu'il n'existe pas jusqu'à présent la nouvelle orientation portant Attribution, Organisation et Fonctionnement (AOF) du ministère du plan et de développement. Pour ce faire, nous allons utiliser l'AOF de l'ex Ministère du Développement, de l'Analyse Economique et de la Perspective (MDAEP).

Section 1 : Cadre Institutionnel de l'étude

Cette section permettra de faire la présentation générale du ministère d'accueil, de sa DPP et identifier les forces et faiblesses liées au fonctionnement de son organisation.

Paragraphe 1 : Historique, Missions et attributions

A- Historique

Le MPD a connu de 1957 à aujourd'hui, 33 dénominations. Dans le dernier gouvernement du Général Mathieu KEREKOU de l'ère du renouveau démocratique le 04 février 2005, Monsieur ZUL Kif SALAMI a pris le règne de ce ministère qui a pour dénomination Ministère de la planification et du développement.

A partir de 2006, précisément le 08 avril, Monsieur Pascal Irénée KOUPKAKI a occupé successivement le poste de Ministre du Développement, de l'Economie et des Finances, de Ministre d'Etat, chargé de l'Economie, de la Prospective, du Développement et de l'Evaluation de l'Action Publique. Depuis 2009, le ministère se verra amputer de son volet Economie, Finance et deviendra Ministère d'Etat, chargé de la Prospective, du Développement, de l'Evaluation des Politiques et de la Coordination de l'Action Gouvernementale. Par la suite, ce ministère a connu cinq (5) dénominations et ce n'est que sous la direction de Monsieur Marcel de SOUZA qu'il change de dénomination pour être Ministère du Développement de l'Analyse Economique et de la Prospective et qui a laissé place à Monsieur Lionel ZINSOU sous le régime du président Boni Yayi.

Après la présidentielle de 2016, ce ministère a connu une autre dénomination et un nouveau ministre. Actuellement, le MDAEP est devenu Ministère du Plan et de Développement et a à sa tête Monsieur Abdoulaye Bio TCHANE.

B- Missions et Attributions

Le MDAEP a pour mission d'impulser et de piloter le développement économique et social conformément au décret n°2012-544 du 17 décembre 2012.

A ce titre, il est chargé de :

- ✓ animer la réflexion stratégique et prospective, élaborer les politiques et stratégies de développement national, suivre leur mise en œuvre et assurer leur évaluation ;
- ✓ centraliser et promouvoir les projets de développement intégrateurs ;
- ✓ contribuer à l'élaboration des stratégies de promotion du développement régional et local ;
- ✓ assurer la mise en œuvre au niveau national des stratégies de développement internationales et régionales, notamment dans le cadre du Nouveau Partenariat pour le Développement Economique de l'Afrique (NEPAD) ;
- ✓ coordonner la production statistique ;
- ✓ rechercher les ressources extérieures pour le financement des programmes de développement en rapport avec le ministère chargé des finances, le ministère chargé des affaires étrangères et les ministères sectoriels concernés ;
- ✓ préparer et conduire, en collaboration avec les structures concernées, les programmes de promotion des investissements privés ;
- ✓ promouvoir, en concertation avec les structures concernées, le développement de l'entreprise privée ;
- ✓ assurer le suivi de toutes les questions relatives à la politique de développement et assurer la veille stratégique sur toute question de développement

C- Organisation du Ministère

La structure organisationnelle du MDAEP est présentée à travers un organigramme. Cet organigramme comprend, outre quelques services qui lui sont rattachés directement, des directions centrales, techniques, départementales ainsi que des organismes sous tutelle qui lui permettent de mieux collaborer dans le cadre de leur travail.

Le Ministère dispose de :

- un Cabinet ;
- quatre structures directement rattachées au Ministre ;
- un Secrétariat Général ;
- quatre Directions Centrales ;
- trois Directions Techniques et six Directions Départementales ;
- huit Organismes sous tutelle.

. Veuillez retrouver en annexe l'organigramme correspondant

D- Présentation des ressources humaines du Ministère au titre de la gestion 2015

L'effectif total du personnel de l'ex MDAEP au 31 décembre 2015 tel que mentionné dans le tableau 1 ci-dessous est de **418 agents**. Le personnel de sexe féminin, au nombre de **101**, représente **24,16%** de cet effectif tandis que celui de sexe masculin est au nombre 317, et représente 75,84% de l'effectif total.

Tableau 1: Effectif par sexe et par catégorie du personnel du MPD au 31 décembre 2015

Catégorie	Sexe masculin					Sexe féminin					Effectif Total
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
Effectif	154	45	30	75	13	43	23	20	14	1	418
	317					101					

Source : DRH/MDAEP 2015.

Paragraphe 2 : Cadre physique de l'étude : la DPP

A- Missions et attributions de la DPP

Il s'agit de présenter ici la DPP qui a servi spécifiquement de cadre pour nos observations de stage afin d'aborder son environnement. La Direction de la Programmation et de la Prospective assure la gestion du processus de planification du Ministère. Elle est coordonnée par un Directeur nommé par décret pris en conseil des Ministres, conformément à la procédure de dotation des hauts emplois techniques, sur proposition du Ministre du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective.

Le DPP est assisté d'un adjoint qui le supplie en cas d'absence ou empêchement.

Suivant l'arrêté n°2012-061/MPDEAP/DC/SGM/SA portant Attribution, Organisation et Fonctionnement (AOF), la DPP est chargé de :

- collecter, traiter et diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans le domaine de compétence du Ministère, notamment par rapport aux attentes et besoins des clients/usagers ;
- animer les processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation du Ministère ;
- élaborer, suivre et évaluer, en liaison avec le cabinet du Ministère et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégiques et opérationnels du Ministère ;
- élaborer, suivre et évaluer un budget-programme à partir des plans stratégiques et opérationnels du Ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ;
- élaborer, en liaison avec les Directions Techniques et Départementales, les programmes et projets du Ministère ;
- mobiliser, en liaison avec les services financiers, les financements pour ces programmes et projets ;
- assurer le suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère ;
- mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse 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 ;
- d'élaborer les rapports annuels d'activité et de performance du ministère.

B- Organisation de la DPP

La Direction de la Programmation et de la Prospective comprend :

- un Secrétariat ;
- le Service des Etudes et de la Prospective Programmation (SEP) ;
- le Service de la Gestion du système d'Information (SGSI) ;
- la Cellule de Suivi-Evaluation des Programmes et Projets (CSEPP) ;
- le Service de la Coopération (SC).

Paragraphe3 : observations de stage et choix de la problématique de l'étude

Dans cette phase du travail, il convient de faire ressortir nos observations sur les activités de la DPP avant de choisir la problématique de l'étude.

A- Observations de stage sur les activités de la DPP

Dans cette partie, nous avons fait part de nos observations de stage aussi bien à l'interne sur les activités de la DPP ainsi que l'inventaire de ces observations.

I- Etat des lieux à l'interne : Il s'agit ici de l'Etat des lieux sur les activités de la DPP sans la prise en compte de l'environnement. Parmi les activités de la DPP, nous avons accentué nos observations sur les activités suivantes :

- Elaborer le plan stratégique du ministère ;
- Elaborer les programmes d'investissement publics ;
- Participer à l'élaboration des études prospectives du ministère ;
- Assister les structures du ministère d'identification et l'élaboration des projets éligibles aux programmes d'investissement publics ;

- Elaborer le rapport d'exécution trimestriel et annuel du programme d'investissement publics du ministère ;
- Veiller à la définition des indicateurs de performance du budget-programme;
- Elaborer les rapports de performance du ministère ;
- Assurer le suivi de la coopération technique ;
- Centraliser les informations relatives à la gestion et au suivi des projets et programme en cours d'exécution au sein du ministère ;

B- Inventaire des observations de stage

Il ressort des observations de stage faites sur les activités de la DPP, les atouts (forces et opportunités) et les problèmes (faiblesses et menaces) ci-après :

1- Les atouts (Forces et opportunités)

a) Par rapport à la participation à l'élaboration des PIP

- 1) Participation effective des agents de service de la DPP à l'élaboration des PIP (force)
- 2) Efficacité de la phase d'étude de faisabilité organisationnelle (force) ;
- 3) Elaboration des PIP propres du Ministère (force) ;
- 4) Amélioration de la réalisation des activités par les acteurs impliqués (opportunité) ;
- 5) Apport satisfaisant des PTF dans la réalisation des PIP (Opportunité) ;
- 6) Mise à disposition des informations sur l'élaboration des PIP (opportunité) ;
- 7) Véritable estimation des coûts des projets/programmes (opportunité) ;

b) Par rapport à la mise en œuvre des projets dans les ministères et Institutions de l'Etat

- 8) Mise en application du calcul du taux d'exécution physique et financier des projets (force) ;

9) Respect du délai des prestations de services (Opportunité) ;

10) Accès à l'appui financier des PTF (opportunité) ;

c) Par rapport au suivi de l'exécution des projets de développement

11) Elaboration du rapport d'avancement des projets (force) ;

12) Utilisation effective d'un guide formel de suivi et de base de données (force) ;

13) Amélioration satisfaisante de l'évaluation des projets/programmes (opportunité) ;

14) Amélioration progressive du bien-être des citoyens par la réalisation des PIP (opportunité) ;

15) suivi non optimal des projets.

2- Les problèmes (Faiblesses et menaces)

Il nous revient ici, de faire le récapitulatif des faiblesses et menaces des différentes activités. En termes d'échec de réalisation de ces activités.

a) Par rapport à la participation à l'élaboration des PIP

1) Inefficacité de la phase d'étude de faisabilité technique des idées de projets (Faiblesse) ;

2) Caractère non efficace des études de faisabilité financière des idées de projets (Faiblesse) ;

3) Etude de faisabilité économique non efficace des idées de projets (faiblesse) ;

4) Inefficacité du suivi de la corrélation entre les budgets annuels et pluriannuels des ministères sectoriels (faiblesse) ;

5) Retard dans l'obtention des avis de non-objection de certains PTF (Menace) ;

6) Instabilité de l'énergie électrique (menace) ;

7) Difficile accès aux informations sur la gestion des PIP (menace) ;

b) Par rapport à la Mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat

8) Mise en place non- satisfaisante des Unités de Gestion des Projets/Programmes dans les ministères sectoriels et Institutions de l'Etat (faiblesse) ;

9) Faible compréhension des indicateurs par les gestionnaires de projets (faiblesse) ;

10) Non satisfaction du suivi de la mise en œuvre qualitative des projets/programmes (faiblesse) ;

11) Implication non satisfaisante des bénéficiaires dans la mise en œuvre des projets/programmes (Menace) ;

12) Faiblesse de ressources financières destinées aux règlements des fournisseurs (menace) ;

13) Dotations tardives de la DPP des crédits budgétaires (menace) ;

14) Insuffisance dans l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans l'exécution des projets de développement (menace) ;

15) Politisation des directions techniques dans les ministères et institutions de l'Etat (menace)

c) Par rapport au suivi de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat

19) Utilisation à d'autres fins des ressources matérielles disponibles pour l'exécution des missions (faiblesse) ;

20) Inefficacité de l'exécution des projets ;

21) Non-respect du délai par la DPP de transmission des rapports d'avancement sur l'exécution des projets (Faiblesse) ;

22) Faible niveau de participation de la DPP à l'étude d'impact des programmes sociaux (menace).

Les problématiques ainsi identifiées se présentent comme suit :

- Problématique d'élaboration efficace des PIP par la DPP ;
- Problématique de l'optimisation du suivi de l'exécution des projets de développement du Bénin
- Problématique de la mise en œuvre satisfaisante(performance) des projets dans les ministères et institutions de l'Etat par la DPP;

C- Choix et spécification de la problématique de l'étude

a) Choix de la problématique

Ces trois différentes problématiques ainsi répertoriées abordent des thématiques relevant de différents domaines. Elles sont toutes intéressantes et appellent à des réflexions. Mais il serait très ambitieux de notre part de vouloir les résoudre toutes. Il nous revient alors de choisir parmi elles la plus pertinente pour la présente étude.

Ainsi la problématique N°1 relative à la DPP, nous paraît intéressante car sa résolution nous permettra l'observation des projets non-réalisés de façon efficiente pour que la DPP puisse atteindre ses objectifs et cela permettra au pays de retrouver le chemin du développement. Malheureusement nous ne pouvons pas réfléchir sur cette problématique parce que l'élaboration des PIP constitue déjà une activité principale de la Direction Générale des investissements et du Financement du Développement (DGIFD) du MPD.

En ce qui concerne la problématique N°2 de l'optimisation par la DPP du suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin, la résolution permettra d'apporter des solutions pouvant résoudre les problèmes liés à le suivi-évaluation de l'exécution des projets de développement du Bénin. Mais nous ne pouvons pas réfléchir sur cette problématique, car le suivi-évaluation des projets de développement étant la tâche principale de la DGSPP

Quant à la problématique N°3 relative à la mise en œuvre satisfaisante des projets dans les ministères et institutions de l'Etat par la DPP, elle nous semble aussi intéressante car la résolution permettra d'apporter des solutions pouvant résoudre les problèmes liés à la mise en œuvre performante de l'exécution des projets de développement et d'évaluation de leur efficacité, efficience , pertinence basée sur la mise

en œuvre. Rappelons que cette problématique se libelle à travers le problème général de mise en œuvre non satisfaisante (contre-performance) de l'exécution des projets de développement inscrits au PIP et des problèmes spécifiques ci-après :

PS₁ : Mise en œuvre non- satisfaisante des projets et programmes,

PS₂ : Facteurs explicatifs de la mise en œuvre des projets et programmes.

b) Justification de la problématique

L'introduction des budgets-programmes et programmes d'investissements publics au Bénin s'inscrivent dans le cadre d'une réforme budgétaire et fiscale initiée à la fin des années 1990. La mise en place de cette réforme s'est effectuée grâce à l'appui de la Banque mondiale à travers le mécanisme Public Expenditure Reform Adjustment Credit (PERAC). Après deux années de coopération, la BM a contribué à hauteur de 20millions de dollars au financement des actions visant à atteindre les objectifs du programme pendant sa période de mise en œuvre, de 2001 à 2003 (Banque Mondiale, 2004).

A cet effet, le gouvernement béninois a adopté par décret en 2005 un nouveau Cadre de Réforme Budgétaire Axée Sur les Résultats (pour renforcer sa coopération) qui fixent quatre axes principaux :

- Renforcement du cadre macro-économique et mise en place d'un système fiscal stable.
- Renforcement de la gestion des dépenses et culture de gestion axée sur les résultats.
- Renforcement du contrôle et de l'audit (contrôle interne et externe).
- Accélération de la réforme administrative et intensification de la lutte contre la corruption.

Cette réforme basée sur la gestion axée sur les résultats (GAR) vise à promouvoir l'utilisation efficiente et équitable des ressources publiques fondée entre autres, sur l'atteinte des objectifs, de développement, la responsabilisation des agents de l'Etat, la transparence et l'imputabilité dans la gestion des ressources publiques et la reddition de compte.

Dans la perspective d'une utilisation plus transparente, plus efficace des ressources publiques, le Gouvernement du Bénin s'est engagé dans une série de mutations.

En outre, dans le cadre de la transposition de la Directive n°6 portant lois de finances au sein de l'UEMOA, le Bénin a adopté la loi organique 2013-14 du 27 septembre 2013 relative aux lois de finances. Aux termes des dispositions de cette loi, tout ministère ou institution doit élaborer un Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD). Cet instrument budgétaire est le principal vecteur de la performance qui précise les objectifs et les indicateurs retenus pour chacune des politiques publiques.

Dans ce contexte, le PIP est donc un instrument important de la gestion du Projets et se retrouve au cœur de la GAR. A cet effet, le MPD se doit de disposer au niveau sectoriel d'une mise en œuvre performant des projets afin d'appuyer les autres départements ministériels. Cependant, force est de constater que la mise en œuvre des réformes dans ce Ministère rencontre d'énormes difficultés qui se traduisent par :

Une faible mobilisation des ressources destinées aux investissements, des difficultés dans la mise en œuvre des réformes économiques et structurelles, faible taux d'exécution physique et financiers des programmes et projets d'investissements publics... **(DPPD 2016-2018 p28)**

Dans le but de contribuer à la résolution des problèmes évoqués, nous avons choisi d'étudier le thème : « **Analyse de la performance de l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP du MPD** »

Le cadre institutionnel et physique de l'étude présenté, les observations de stage restituées, la problématique retenue et spécialisée , nous aborderons à présent le cadre théorique et méthodologique de l'étude.

Section2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude

Cette section présente : la problématique de l'étude les objectifs fixés pour appréhender le problème et l'approche méthodologique utilisée pour conduire les travaux.

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

A-Problématique

Depuis son accession à l'indépendance en 1960, le Benin s'est lancé dans d'importantes réformes politiques et économiques au début des années 90. Dans ce cadre, il a été conduit le processus d'élaboration des Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme (Bénin, ALAFIA 2025) qui constitue une stratégie de référence pour structurer et coordonner

l'intervention des Partenaires Techniques Financiers (PTF) avec pour priorité la lutte contre la pauvreté.

En raison de la situation actuelle de l'économie béninoise caractérisée par la faiblesse des investissements privés productifs, le PIP demeure un des instruments essentiels de relance de l'économie nationale. En effet, le PIP est un ensemble de projets conformes dans la mesure du possible aux priorités régionales, mieux aux priorités nationales. Le choix de ces projets répond à une logique intégrée qui s'appuie sur les orientations du gouvernement en lien avec les documents de stratégie du pays. Il s'agit principalement de faire des choix structurels fondamentaux, qui s'inscrivent dans des perspectives de moyen et long termes, afin de poursuivre la construction du renouveau économique et de consolider davantage la qualité de la gouvernance, en s'appuyant sur une administration publique de développement au service de l'intérêt général et de la promotion du secteur privé.

La complexité de l'exercice de programmation des investissements publics qui fait appel non seulement à des compétences techniques mais aussi et surtout à un réseau de structures impliquées à divers niveaux du processus d'identification, de préparation, de programmation, d'exécution et de suivi des projets, engendre des problèmes dont la responsabilité n'incombe pas toujours au ministère chargé du plan et de développement.

Malgré les nombreuses réformes mises en œuvre par les gouvernements successifs, notamment celles liées à l'assainissement du Programme d'Investissements Publics (PIP), l'exécution du PIP reste toujours confronté à des problèmes : la lenteur dans le traitement et le paiement des décomptes ; la non-maîtrise des procédures d'exécution des dépenses publiques et de passation des marchés par certains gestionnaires de crédits ; retard dans la nomination des régisseurs de projets dans certains ministères ; le retard dans l'obtention des avis de non-objection de certains bailleurs ; une faible mobilisation des ressources destinées aux investissements ; un faible taux d'exécution physique et financier des programmes et projets d'investissements publics ; une mauvaise qualité des dépenses publiques ; une faible prise en compte des résultats des études d'impact dans la prise de décision ...etc. De ces problèmes découle notre question de recherche : Comment apprécier la performance de l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP du MPD ? De cette question de recherche proviennent deux questions spécifiques de recherche : Quel est le niveau d'exécution physique et financière des projets et programmes inscrits au PIP du MPD ? Quels sont les facteurs explicatifs du niveau d'exécution des projets et

programmes ? C'est dans l'optique de résoudre ces problèmes que notre thème porte sur : « **Analyse de la performance de l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP du MPD** »

B- Objectifs

1. Objectif général

L'objectif global de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la performance des projets inscrits aux PIP du MPD.

2. Objectifs spécifiques

La présente étude a pour objectifs spécifiques :

- Déterminer le niveau d'exécution des projets inscrits au PIP du MPD;
- Identifier les déterminants du niveau d'exécution des projets.

3. Hypothèses de recherche

Deux hypothèses sous-tendent le présent travail de recherche :

- Les projets inscrits au PIP sont exécutés de manière efficace ;
- La faible mobilisation des ressources a un impact négatif sur le niveau d'exécution des projets.

Paragraphe2 : Revue de littérature

Le but de cette partie est d'apprécier en relation avec notre thème les différents travaux précédemment effectués ayant trait à notre thème. Mais avant tout, il importe de clarifier les concepts clés de notre thème.

A- Définition des concepts clés

1-Projet

On entend par projet un ensemble relativement complexe d'activité et de tâche, toute orientées 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.

Dans "**Gestion des projets**" selon **GIARD** ; le projet est défini comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité et il pousse loin sa réflexion en ajoutant qu'un projet peut être défini et mis en œuvre pour

élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec les ressources données.

En effet, dans le jargon des sciences de la gestion de projet, le projet est considéré comme " une entreprise planifiée composée d'un ensemble d'activités interdépendantes et coordonnées, conçue pour atteindre un objectif spécifique dans le cadre d'un budget donné et au cours d'une période donnée. C'est un ensemble d'activités non- répétitives, s'appliquant aux fonctions non routinières d'une organisation " (**Houinsa, 2010**)

GAREL(2003), dans le livre intitulé « management de projet » donne une compréhension très approfondie en donnant deux points de vue différents. Premièrement ; celui de représentation de quelque chose que l'on pense atteindre ou faire : le projet est dans ce cadre objectif, intention, dessein, programme, but. Deuxièmement celui du travail préparatoire : le projet est alors l'esquisse, l'essai, l'ébauche, le premier état, le brouillon ou le canevas. Pour **Roland Olivier (1979)**, un projet est « constitué par l'ensemble des études techniques, économiques, financières et humaines qui définissent ce que chacun doit faire pour atteindre un but déterminé ».

La Banque Mondiale définit un projet comme étant "un ensemble optimal d'actions à caractère d'investissements, fondé sur une planification sectorielle globale et cohérente, grâce auquel une combinaison définie de ressources humaines et matérielles engendre un développement économique et social d'une valeur déterminée".

Généralement les projets peuvent être classés en deux grands groupes :

- ✓ Les projets à caractère financier : Ce sont les projets à caractère marchand, c'est-à-dire les projets à but lucratif.
- ✓ Les projets à caractère économique et social : ce sont les projets à caractère non marchand, lesquels sont inscrits au PIP.

Ainsi pour résumer : Le projet est un ensemble d'activité cohérent qui nécessite les ressources financières, matérielles et humaines basées sur un objectif précis dans un intervalle de temps déterminé connu au départ.

2-Programme

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

Suivant la directive n° **06/2009/CM/UEMOA** portant lois des finances au sein de l'**UEMOA du 26 juin 2009**, un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre clairement les objectifs définis dans une perspective donnée. En gestion des projets, un programme est un ensemble concourant à un même objectif, et organisé transversalement dans une entreprise ou un organisme en général.

Le programme se distingue donc du projet : par le caractère plus étendu de son domaine d'application ; par exemple, on parlera d'un projet de gestion des achats, alors qu'on parlera d'un programme de qualité totale. par le caractère réparti des correspondants du programme et des intervenants, par un planning qui doit tenir compte des contraintes spécifiques de chaque projet englobé, par le caractère variable, imprévisible, aléatoire, disparaître des impacts dans chaque domaine, par les interactions potentielles entre les différents projets qui composent le programme. On distingue différents types de programme à savoir : le programme d'action, le programme d'intervention, le programme de soutien et enfin le programme d'investissement public(PIP).

En résumé, le programme est un ensemble de projets liés, cohérents et coordonnés, contribuant à la réalisation d'une même finalité (objectif global).

3- Investissement

Selon le **dictionnaire LAROUSSE 2010**, l'investissement se définit comme étant l'emploi de capitaux visant à accroître la production d'une entreprise ou à améliorer son rendement.

Selon **P. Combes, Motel,F.Marchetta, A. Tichit (2012-2013)** ; dans leurs manuels intitulés « Droit Economie Gestion »Page 5 ; la notion du contenu de l'investissement oppose deux approches : Celle de la comptabilité d'entreprise et celle de la comptabilité nationale. Au niveau microéconomique, la comptabilité privée identifie trois grands types d'investissement : les investissements matériels (terrains, constructions, machines, outillages...), les investissements financiers (prises de participation, achats de titres ...) et certains investissements immatériels (brevets, licences, marques fonds de commerce ...). Au niveau

macroéconomique, l'investissement est défini comme l'acquisition des biens de productions mesurés au sens de la comptabilité nationale par la formation brute de capital fixe (FBCF). Cette dernière représente des actifs fixes (corporels ou incorporels) utilisés dans le processus de production pendant au moins un an. La FBCF représente donc la valeur d'un bien durable acquis par les unités de production pour être utilisée pendant au moins un an dans le processus de production.

Keynes préconise une politique d'investissements publics afin de suppléer ou d'accompagner les investissements privés.

4-Investissement public :

L'investissement est dit public, lorsqu'il est effectué par l'état. Il est un instrument de politique économique.

Pour **Didier Ridoret (juillet 2012)** dans son ouvrage intitulé , « l'investissement public » p14 explique que l'investissement public comprend :

– la « FBCF publique » qui est une mesure des flux financiers affectant l'actif des administrations, hormis les amortissements des biens. Il s'agit donc d'un solde entre des dépenses augmentant la valeur de cet actif (achat de terrains, de bâtiments, construction de routes, etc.) et des recettes qui proviennent de la diminution de cet actif (cession de terrains, bâtiments, etc.) ;

– les « transferts versés » qui sont constitués d'aides à l'investissement d'autres tiers. L'investissement public des collectivités locales défini par la comptabilité locale est légèrement différent puisqu'au sein de ces dépenses figurent :

– les remboursements de dette, flux qui affectent leur « compte financier » mais ne touchent en rien leurs actifs ;

– les dépenses d'équipement, essentiellement constituées d'investissements dans les bâtiments et travaux publics ;

– les subventions versées (en particulier, les régions et les départements participent au financement de nombreux projets communaux et intercommunaux).

L'investissement public en tant qu'agrégat basé sur une définition comptable recouvre un champ qui évolue avec les normes comptables ou encore les modes de « coopération » entre les agents économiques (partenariat public-privé, décentralisation, etc.). Ainsi, certains investissements privés sont à rattacher à des décisions publiques. Réalisées par maîtrise d'ouvrage privé, ces opérations couvrent au moins en partie des risques de financements publics. On peut notamment citer les investissements sous concession, les délégations de service public, ceux réalisés à l'occasion de partenariat public-privé, ceux réalisés avec des tarifs d'achat garantis par la puissance publique (notamment en matière d'énergie). Si l'on considère la classification des fonctions de dépense des administrations publiques, celle-ci se décompose en dix postes : les services généraux des administrations publiques, la défense, l'ordre et la sécurité publics, les affaires économiques, la protection de l'environnement, les logements et équipements collectifs, la santé, les loisirs, la culture et le culte, l'enseignement et la protection sociale. Enfin, la notion d'investissement public recouvre une grande variété d'actions : logements, écoles, crèches, routes, etc.

L'investissement public, dans un contexte de fortes dépenses publiques et de mondialisation, se justifie pleinement au plan théorique dès lors qu'il génère des externalités positives permettant, notamment, des économies internes chez les acteurs économiques ou s'il permet de préparer l'avenir avec des projets que le secteur privé est dans l'incapacité d'entreprendre, faute de retour financier suffisant. Le thème de la croissance endogène identifie de fait quatre facteurs principaux de croissance : les rendements d'échelle, la recherche-innovation, la connaissance (le capital humain) et l'intervention judicieuse de l'État.

Tableau2 : Impacts économiques de l'investissement public

Effet	Horizon Temporel	Espace Géographique	Impact sectoriel	Fondement Théorique	Exemple
Conjoncturels	Court terme	Local(en fonction du projet)	Borné(le secteur de BTP pour l'essentiel)	Analyse Keynésienne	Construction d'une ligne TGV et ses conséquences
Structurels	Long terme	Général	Etendu	Croissance endogène	Mise en service d'une ligne TGV et ses conséquence

Source : « l'enjeu économique de l'investissement public et de son financement »Page 15, D.Hoorens, C.Chevalier(Dexia) Edition L.G.D.J.

Plus récemment, des études ont montré que les dépenses publiques en infrastructures ne captent pas correctement le stock de capital, particulièrement dans les pays en développement. **Dabla-Norris et al. (2011)** ont montré que le lien entre les dépenses publiques en infrastructure et la croissance économique est affaibli par l'inefficacité des investissements. En effet, d'après ces auteurs, l'utilisation des investissements publics en infrastructure comme variable proxy du stock de capital dans les modèles de croissance pose problème. Dans les pays en développement, les investissements publics réalisés dans des contextes marqués par la corruption affectent négativement la croissance économique (**Dabla-Norris et al. 2011**). Cette conclusion a été corroborée par les travaux de Calderon et Serven (2010, 2008). En effet, ces derniers ont trouvé que la corrélation n'est positive entre l'investissement public et la croissance économique que dans le cas où la qualité et la quantité de l'infrastructure sont prises comme proxy de l'investissement.

5-Investissement privé :

L'investissement est dit privé, lorsqu'il est effectué par tout agent économique autre que l'Etat. Il s'agit principalement de l'investissement productif des entreprises. La notion d'investissement privé décrit une multitude d'opérations : On investit en bourse, dans l'achat

d'un nouveau véhicule, dans l'éducation, dans l'acquisition de logements ou dans une nouvelle machine. Il est le fait essentiel du financement du secteur privé par le système bancaire et financier.

6-Le programme d'investissements publics(PIP)

Le Programme d'Investissements Publics (PIP) est l'un des outils d'opérationnalisation de ces politiques nationales et sectorielles. Il comprend un ensemble de projets et programmes que l'Etat envisage d'exécuter au cours d'une période donnée. **(Rapport d'avancement 2014)**.

Mis à part son importance scientifique et planificatrice, le projet d'investissement public est d'une énorme importance pour le développement économique et social d'un pays.

7-Performance

Comme l'a remarqué **A. Bourguignon (1995)**, le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès.

Hormis le caractère équivoque du terme même de performance, **E.M. Morin et al. (1994)** recensent quatre grandes approches théoriques de **l'efficacité ou performance** :

- une approche économique qui repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers traduisant les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.
- une approche sociale qui découle des apports de l'école des relations humaines qui met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. **R.E. Quinn, J. Rohrbaugh (1981)** indiquent que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation. Pour cette raison, le point central devient la morale et la cohésion au sein de l'entité considérée. Cette conception est défendue par **B.M. Bass** qui, dès 1952, enjoint de considérer comme ultime critère de valeur organisationnelle, celle des hommes. Néanmoins l'acceptation de cette hypothèse dépend du postulat suivant : atteindre les objectifs sociaux permet d'atteindre les objectifs économiques et financiers
- une approche systémique qui est développée par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles. Elle met en exergue les capacités de l'organisation : « *l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social*

disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres. » [B.S. Georgopoulos, A.S. Tannenbaum 1957, p. 535.

- l'approche qualifiée de politique repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation. Cette conception consacre le règne du relativisme. Plusieurs exemples illustrent ce constat (R.G. Eccles 1991 ; T. Connolly et al. 1980 ; R.F. Zammuto 1984 ; M. Keeley 1984). En réalité, R.H. Hall (1980) distingue deux voies majeures pour concevoir la performance:
 - ☞ l'approche par les buts (*goal achievement model*) et
 - ☞ l'approche par les ressources (*resource acquisition model*).

Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal. Bien que ce clivage soit nié par certains auteurs (A.C. Bluedorn 1980), il apparaît utile pour appréhender la mesure des performances.

Claire GAUZENTE, 2000, Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs, p.148

8-Efficacité

C'est la mesure dans laquelle un résultat de développement est réalisé au moyen des interventions. La mesure dans laquelle un programme ou projet réalise les résultats prévus, c'est-à-dire les buts, effets et produits, et contribue aux effets. Selon Philippe CAMUS (2000), une action est efficace si les objectifs sont atteints. Par exemple, produire la quantité demandée est un objectif qui est atteint lorsque cette quantité est produite. D'après ISABELLE Calme et Als (2003), L'efficacité est définie comme l'atteinte des objectifs par l'entreprise. Elle est davantage définie de nos jours par confirmation entre objectifs préalablement fixés et ceux atteints. C'est un concept qui mesure le degré d'atteinte de ses objectifs. L'effet auprès du groupe cible peut être à présent évalué. L'opération peut être exécutée soit par les expertes et experts externes (Evaluation externe) soit par les responsables du projet (Autoévaluation). Des formes mixtes sont aussi envisageables. Dans les procédés participatifs, le groupe cible est intégré à cette phase. Indépendamment de la forme, il s'agit de fusionner les données, et les communiquer sous la forme appropriée. La forme traditionnellement utilisée est un rapport écrit. En fonction de la finalité de la mesure de

l'efficacité, une présentation ou une discussion de groupe peuvent être aussi indiquées. Enfin, les responsables de projet informent des résultats de l'efficacité dans le compte rendu à leur organisation.

L'efficacité est la mesure dans laquelle les résultats obtenus se rapprochent des objectifs fixés. (**Guide du suivi du PIP Novembre 2013**).

$$EF = \text{résultat obtenu} / \text{résultat attendu}$$

9-Efficience

Dans son acception générale, l'efficience se définit comme étant le «rapport entre ce qui est réalisé et les moyens mis en œuvre», ou bien comme «l'expression d'une comparaison entre le résultat et les efforts consentis ou les ressources consacrées à la poursuite d'un objectif». Dans son sens restreint d'efficience de la formation, elle se définit comme étant «les résultats atteints par les participants à des cours ou à des programmes de formation qui font apparaître un rapport coût-résultats favorable et une bonne adaptation du niveau d'enseignement et des méthodes»

L'efficience est la mesure dans laquelle les résultats ont été atteints de façon la moindre coûteuse et dans les délais impartis (**Guide du suivi du PIP Novembre 2013**).

B-Revue empirique

Dans son œuvre "Le choix des projets d'investissements publics : Limites de l'analyse coût-avantage et intérêt d'une approche planificatrice" **Jean Pierre FOIRRY(1980)** insinue que les instruments de l'analyse économique des projets d'investissements publics par les méthodes des prix de référence développées il y a plus de vingt ans, ne sauraient être encore considérés comme pertinents et utiles dans le monde d'aujourd'hui. Ceci est assurément fondamental pour diverses raisons : D'une part, dans les années 1970 et 1980, les méthodes des prix de référence considérée comme seules méthodes légitimes au plan de la théorie économique, ont subi le double assaut des praticiens et des économistes radicaux. Les premiers ont mis en avant l'impossibilité matérielle d'appliquer avec rigueur les méthodes théoriques dans les processus décisionnels concrets alors que les seconds ont critiqué l'orientation néoclassique des méthodes et préconisé des approches alternatives telle la méthode des effets. D'autres parts, après une période d'analyse de projet dans les années 1980, due notamment à une baisse des ressources disponibles pour l'investissement public et

à une progression du modèle libéral, on assiste à un renouveau de réflexions dans les années récentes. Pour être schématique, on trouve aussi bien des auteurs qui restent attachés aux méthodologies anciennes qu'elles soient néoclassiques ou radicales, que des auteurs qui mettent l'accent sur la désuétude des méthodologies anciennes ou plus modérément sur leur besoin d'adaptation. Certes, tous les auteurs admettent le besoin d'une analyse économique des projets publics, c'est-à-dire de comparer les coûts et avantages d'un projet du point de vue de la collectivité. Le passage de la rentabilité privée ou financière à la rentabilité collective ou économique d'un projet. Le résultat de l'analyse financière ne permet pas toujours de connaître l'impact véritable d'un projet pour la collectivité. Le calcul de la rentabilité collective qui se fait du point de vue de l'ensemble des agents d'un pays implique d'introduire les effets positifs ou négatifs sur tous les agents autres que le promoteur, qui sont touchés par le projet. Ce qui est en jeu est le calcul de la rentabilité collective par une analyse monétaire coût-avantage (ACA) à travers laquelle tous les coûts et tous les avantages d'un projet sont monétisés, permettant de comparer et de hiérarchiser tous les projets selon un critère commun qui n'est autre que celui de l'efficacité économique (avec les indicateurs tels que le TRI, la VAN, etc.).

En ce qui concerne la méthode des effets, elle conserve les véritables prix de marché et utilise prioritairement l'agrégat de Valeur Ajoutée nationale qui se prête bien à des analyses de réparation des revenus issus d'un projet.

Selon **Lyn Squire et Herman Van der Tak (1975)**, dans leur œuvre "Analyse économique des projets", affirment que les projets étaient appréciés en fonction de leur contribution nette à la réalisation des objectifs principaux tels que : l'accroissement du revenu national global (l'objectif de croissance) et l'amélioration de sa répartition (l'objectif de justice sociale). Les méthodes traditionnelles d'évaluation de projets ont privilégié l'objectif de croissance, souvent au détriment, voire à l'exclusion virtuelle de l'objectif de justice sociale. La raison avancée était que la réalisation d'un projet garantissant des revenus disponibles qui permettraient un accroissement additionnel maximal du revenu national.

Au niveau pratique, le souci de la croissance signifiait que les projets devaient être sélectionnés en fonction de leur contribution à la maximisation du revenu global national, pris comme un tout sans tenir compte de ses composantes.

D'autres auteurs comme **Marc CHERVEL et Michel LE GALL (1887)** dans leur manuel d'évaluation économique des projets d'investissements ont tous abordé l'analyse des projets d'investissements par les prix de référence et la méthode des effets. Les premiers ont

insisté sur la méthode des effets qui utilise les prix réels et essaie de retracer le cheminement des effets dans le système économique, alors que **ROLAND Olivier (1970)** a plus mis l'accent sur la méthode des prix de référence qui substitue aux prix réels du marché, à l'intérieur d'un compte d'exploitation, des prix correspondants au coût ou à l'avantage pour la collectivité et qui introduisent Ipso facto les effets indirects et induits.

Les investissements publics sont la manifestation de la volonté d'un Etat de doter ses différents secteurs d'infrastructures propices à promouvoir la productivité. Les investissements dans les projets spécifiques contribuent au développement. Ils méritent qu'une attention particulière leur soit accordée quant à leur programmation.

En ce qui concerne la programmation et la budgétisation des investissements publics,

KONON A. Colette (2009) , nous apprend que la communication portant sur les outils d'opérationnalisation et de suivi-évaluation de la mise en œuvre du budget-programme abonde dans le même sens en nous informant que le rapport de performance est un document qui présente les missions assignées aux gestionnaires, les niveaux d'exécution physique et financière des projets et activités, l'analyse des écarts et la justification des niveaux d'exécution, **l'appréciation des effets** et la mesure de la **performance enregistrée** (efficacité ,efficience-qualité des résultats) à travers les indicateurs, les difficultés rencontrées , les suggestions et recommandations nécessaires. Il sera établi semestriellement et annuellement par la Direction de la Programmation et de la Prospective pour le ministère. La fiabilité d'un dispositif dépend en grande partie du délai à partir duquel les produits nécessaires sont mis à la disposition du décideur. L'information étant une denrée périssable, le temps mis pour la rendre disponible est capitale. Ce faisant, le produit final constitué par les rapports d'avancements qu'ils soient trimestriels ou annuels, devra être édité à temps pour permettre aux utilisateurs de pouvoir en exploiter les résultats au moment opportun. De ce point de vue, il importe de mettre en place un cadre contraignant au niveau de chaque acteur de la chaîne. Les tableaux suivants présentent par acteur et par produit, les délais qu'il faille respecter afin d'achever les rapports d'avancement trimestriel et annuel du PIP(MPD/DGSP 2013) .

Paragraphe3: Cadre méthodologique de l'étude

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

A- Outils de collecte des données

1-L'approche qualitative

1-1- La revue documentaire

Il s'agit ici de prendre connaissance des théories déjà élaborées dans le domaine de la recherche. Ainsi pour collecter les informations relatives à notre thème des documents de la bibliothèque du DPP dudit Ministère (MPD) ont été utilisés et également celle de l'ENEAM et de la FASEG. Nous avons aussi fait des recherches sur l'internet à travers plusieurs sites webs tels que : Google, Wikipédia. Notons également que plusieurs sources ont été utilisées telles que le service de gestion du système informatique(SGSI), service de l'étude de prospective (SEP), les rapports d'avancement des projets et aussi les rapports de performance.

1-2- Entretien

L'entretien est une interaction essentiellement verbale entre un chercheur et un ou des répondants. Bien qu'il n'existe pas un consensus sur la clarification des entretiens, il est généralement retenu l'entretien individuel et celui du groupe. L'entretien individuel est une situation de face à face, entre un investigateur et un sujet, celui du groupe. Il en existe trois formes à savoir : l'entretien direct, l'entretien semi-direct, et celui non direct. Ce dernier se caractérise par son ouverture et sa souplesse. Il favorise la richesse de l'information. Il est le plus souvent difficile à exploiter car rendant peu exploitables les données collectées d'un entretien à un autre. Mené à l'aide d'un guide d'entretien c'est-à-dire la liste des thèmes ou des sujets à élaborer avec des répondants, l'entretien semi-direct est le type d'entretien le plus utilisé en gestion. Ici l'ordre de discussion n'est pas imposé et l'enquêteur aborde les points en tenant compte de l'enchaînement des idées des répondants. Son avantage est qu'il laisse la liberté au répondant de mieux appréhender sa logique. L'entretien direct est une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretien individuel ou collectif durant lequel l'animateur dirige le ou les échanges avec les individus interviewés. Cette méthode d'entretien nécessite souvent une étude exploratoire préalable qui permet de structurer le

redoublement de l'entretien. La limite de cette méthode est de passer éventuellement à côté des éléments qui apparaîtraient plus naturellement ou plus spontanément dans le cadre d'un entretien non-directif ou semi-directif. L'entretien du groupe consiste à réunir différents sujets autour d'un ou plusieurs animateurs. Sa particularité est de placer les sujets dans une situation d'interaction. Le rôle du ou des animateurs(s) est délicat car il consiste à faciliter l'expression des différents individus et à gérer la dynamique du groupe. Il requiert une préparation précise car les objets et les règles d'intervention des sujets, prise de parole et thème à aborder doivent être clairement définis au début de l'entretien. C'est d'ailleurs pour maîtriser l'entretien du groupe que **MENTION et AI (1990)** demandent à l'investigateur d'empêcher un individu ou une petite coalition de dominer le groupe, d'encourager la participation des sujets récalcitrants et d'obtenir du groupe une analyse la plus complexe possible du thème abordé. Dans le cas de la présente étude, l'entretien semi-directif est retenu dans le but de mieux centrer le discours des personnes interrogées autour des différentes préoccupations qui étaient préalablement définis dans un guide d'entretien (voir annexe).

1-3- Enquête

Grâce à la discussion avec le personnel de l'unité de la SEP nous avons pu collecter les documents relatifs au PIP qui nous a aidés à bien comprendre les atouts et les problèmes liés à la mise en œuvre du PIP. De plus, grâce à nos enquêtes auprès du DAPP qui est aussi un coordonnateur nous avons pu être en relation avec les autres coordonnateurs des projets du PIP. L'objectif de l'enquête est de recueillir les informations auprès de la population cible retenue, afin d'identifier les causes se trouvant à la base des problèmes en résolution afin de vérifier les hypothèses précédemment formulées.

1-4- Questionnaire

C'est un outil de recherche pour les sciences humaines et sociales. Elle permet d'obtenir à partir des questions posées à un échantillon représentatif de la population mère, des informations extrapolables (généralisées). Cette enquête est utile lorsqu'on souhaite connaître l'opinion du public visé ou tout autre groupe homogène de personne concernée. Le questionnaire a été retenu pour interroger la cible (L'unité de gestion des projets et programmes, les coordonnateurs). Il a été construit à partir des indicateurs issus des entretiens (Phase qualitative), des informations relatives aux objectifs de l'étude et des hypothèses formulées

2-Approche quantitative

2-1-Population mère

Le cadre de notre étude est le MDP en général et la DPP en particulier. La population mère est constitué de : quelque agents de la DPP; des membres de la SEP, l'ensemble des coordonnateurs et des membres de l'unité de gestion des projets.

2-2-Nature et taille de l'échantillonnage

Dans le cadre de cette enquête, nous avons procédé à un recensement et choisir l'approche quantitative à items qualitative .Cela s'est fait à partir d'un questionnaire adressé aux coordonnateurs et aux membres de gestion des projets. Nous avons retenu un échantillon de 35 individus répartis comme suit : 21 coordonnateurs avec 14 des membres de l'unité de gestion de projet de chaque coordonnateur des projets.

2-3-Nature et sources des données à mobiliser

Trois(03) types de données seront collectés : les données sur le taux d'exécution physique, financière et les données sur les déterminants du niveau d'exécution des projets. Les questions posées permettront de mieux comprendre le niveau d'exécution des projets et la difficulté liée à l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP. Les données mobilisées vont de 2011 à 2015 et ont été collectées des sources suivantes :

- Rapports de performance du PIP ;
- Rapports sur l'état d'avancement de PIP au 31 décembre des 05 ans d'étude ;
- Evolution PIP 2006 à 2015

2-4-Technique de dépouillement et outils de traitements des données

Les données recueillies seront dépouillées manuellement compte tenu du nombre moins élevé de notre population. Toutefois, on s'est servi du logiciel de traitement de données Excel .Ces résultats ont permis d'apprécier l'opportunité de chaque question pour confirmer ou infirmer les différentes hypothèses de l'étude.

3-Approches théoriques retenues et démarche générale dedétermination des conditions de vérification des hypothèses

Cette dimension de la méthodologie vise à fixer les outils de vérification des hypothèses en vue de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des

problèmes en résolution et de faire le parallèle entre la cause supposée dans l'hypothèse et les éléments de théorie retenue.

3-1-Démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses.

Pour hypothèse 1, il a été choisi de calculer la moyenne des taux d'exécutions ou indice de performance en deux temps: la moyenne du TEP et du TEF de l'ensemble des projets et programmes du PIP par année puis calcul de la moyenne sur 5ans de la moyenne du TEP et du TEF par année. Après calcul de cette dernière moyenne, on essayera de comparer à 80%. Cette approche de pondération s'est inspirée de la loi de Pareto dénommée "Loi 20/80" qui stipule que 80% des effets sont le produit de 20% de causes. En effet il s'agira de s'interroger sur les actions du programme dont la réalisation effective permettra d'atteindre rapidement les cibles fixés pour les indicateurs de performances du programme. Une fois la liste de ces actions constituée, la somme de leur pondérations doit être supérieur ou égale à 80. Cette approche ci-dessus décrite permet d'appréhender les TE extrant(résultat attendus) et des objectif spécifiques du programme.

Pour hypothèse 2 Il s'agit ici de calculer la fréquence relative de chaque modalité du déterminant du niveau d'exécution des projets et programmes du PIP. Ensuite nous ferons une comparaison.

3-2-Conditions de confirmation et d'infirmerie théorique des hypothèses

C'est le lieu, d'énumérer les conditions qui vont permettre de confirmer ou d'infirmer théoriquement et statiquement les hypothèses émises pour la réalisation de l'étude.

3-3-Conditions de confirmation et d'infirmerie théorique de l'hypothèse1.

Si $X \geq 80$ l'hypothèse est confirmée

Si $X \leq 80$ l'hypothèse est infirmée

3-4-Conditions de confirmation et d'infirmerie théorique de l'hypothèse2.

L'analyse des données est unie variée c'est-à-dire que les variables (facteurs explicatifs du niveau d'exécution du PIP) devraient être analysées séparément et liées à la vérification ou non des hypothèses. En effet, les enquêtes ont pour objectifs de mobiliser les données nécessaires pour connaître les causes réelles des problèmes spécifiques ainsi identifiés.

Cette hypothèse a deux modalités, il y a donc 50% de chance de répondre à l'une ou l'autre des modalités. Soit $T_0=50\%$ la population de significativité à laquelle l'hypothèse est testée avec une marge d'erreurs de 5%. Soit la proportion de la valeur réellement fournie (RF) par les résultats des enquêtes relatives à l'échantillon (N) tel que : $T = (RF \times 100)/N$

Pour vérifier l'hypothèse, un test de comparaison de la valeur T à la valeur T_0 est effectué. En suite le rapport $K = \frac{(T-T_0)}{T(1-T_0)/N}$ est calculé puis comparé à $K_0=1,96$ correspondant à la marge d'erreur de 5% du tableau de Laplace Gauss. Enfin, il faut trancher comme suit :

- Si $K > K_0$: l'hypothèse est retenue et vérifiée à 95% avec une marge d'erreurs de 5%. Elle devient la cause réelle qui est à la base du problème identifié.
- Si $K < K_0$: l'hypothèse est rejetée avec une marge d'erreur de 5%. Il faut alors s'intéresser à la nouvelle hypothèse qui sera donc la cause réelle du problème ainsi identifié.

CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre a deux sections. La première aborde la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête et des données collectées et la seconde traite de la vérification des hypothèses de recherches et quelques suggestions. Les résultats présentés dans ce chapitre sont issus de l'analyse des différentes données collectées lors des travaux.

Section1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête et des données collectées.

Paragraphe1. Présentation des données relatives à l'hypothèse 1

Cette partie présente des données relatives à l'évolution du PIP 2011-2015, relevée à partir des rapports sur l'état d'avancement du PIP.

Tableau 3 : Evolution des taux d'exécution physique et financière du PIP 2011-2015.

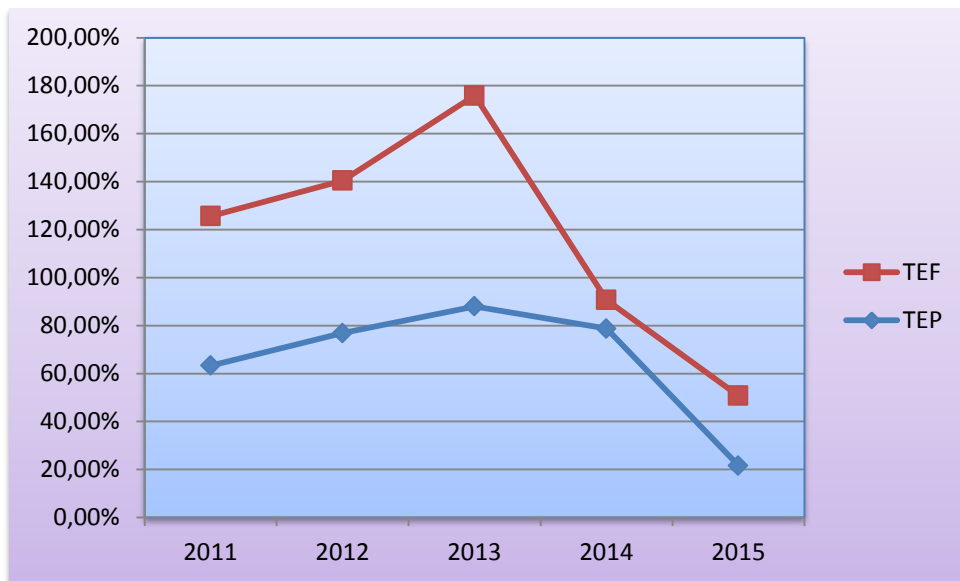
Années	2011	2012	2013	2014	2015
TEP en (%)	63,30	76,86	88,01	78,70	21,63
TEF en (%)	62,37	63,58	87,84	11,97	29,15

Source : Auteurs, 2016

Commentaire :

L'analyse de l'évolution du PIP montre qu'il y a eu une nette amélioration de l'exécution du PIP. Cette amélioration est notée sur les trois années suivantes: de 2011 à 2013, sur une prévision moyenne annuelle de 285,19 milliards de FCFA, l'ordonnement des dépenses d'investissement public s'élève en moyenne à 200,79 milliards de FCFA, correspondant à un taux d'exécution financière moyen de 71,26%. De 62,37% en 2011 puis 63,58% en 2012, le taux d'exécution du PIP s'est davantage amélioré en 2013 avec un niveau de 87,84%. L'amélioration des recettes de l'Etat, la mise en place des dépenses sociales protégées et le règlement des décomptes sont les principales raisons des performances notées sur la période 2011-2013. Mais les années 2014 et 2015 ont connu une baisse du taux d'exécution du PIP, respectivement de 11,97 et 29,15 points de pourcentage par rapport à 2013. Deux faits majeurs expliquent la baisse du taux d'exécution du PIP en 2015 : il s'agit de l'organisation des élections et les difficultés de trésorerie qui ont conduit à la prise de décret d'avance relatif à l'abattement des crédits alloués aux projets.

Graphique 1 : Evolution du taux d'exécution physique et financière de 2011 à 2015.



Source : Auteurs, 2016

Paragraphe 2 : Présentation de l'enquête relative à l'hypothèse 2

Les questionnaires adressés aux coordonnateurs de projets, aux membres d'unités de gestions des projets, et aux personnels de la DPP ont permis d'obtenir les informations suivantes :

Tableau 4 : Répartition des enquêtes relatives aux difficultés liées à l'exécution du PIP.

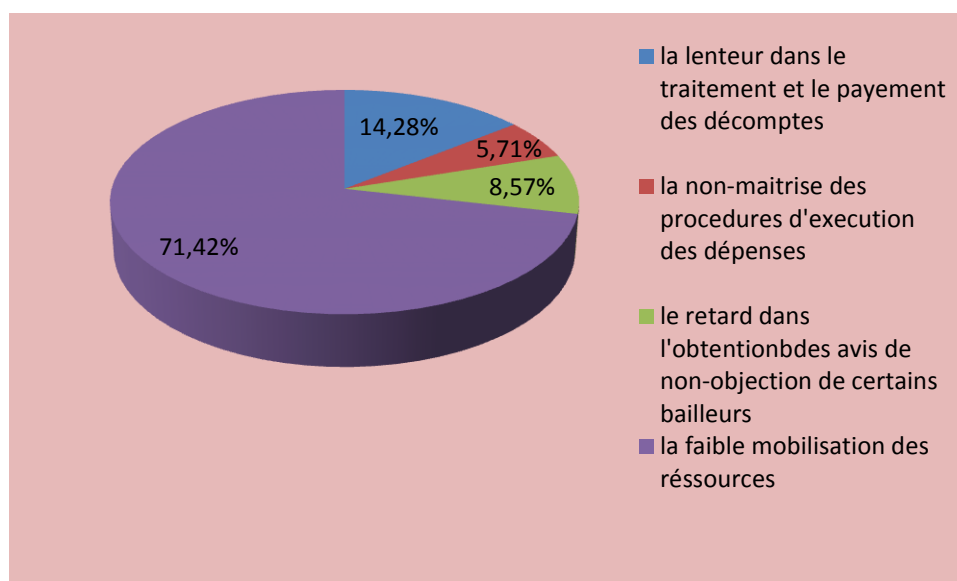
Variable		Valeur prévue (VP)	Valeur réalisée (VR)	Taux en (%)
Les difficultés liées à l'exécution du PIP	La lenteur dans le traitement et le paiement des décomptes	35	5	14,28
	La non- maîtrise des procédures d'exécutions des dépenses publiques et de passation des marchés par certains gestionnaires de crédits	35	2	5,71
	Le retard dans l'obtention des avis de non-objection de certains bailleurs	35	3	8,57
	Faibles mobilisation des ressources	35	25	71,42

Source : Auteurs, 2016

Commentaire :

Suite à l'analyse du tableau 2, on constate que sur les 35 individus, 25 (71,42%) pensent que la faible exécution du PIP est due à la faible mobilisation des ressources ; et 5(14,28%) estiment que c'est la lenteur dans le traitement et le paiement des décomptes.

Graphique 2 : Appréciation des difficultés liées au PIP



Source : Auteurs, 2016

Section 2 : Vérification des hypothèses et suggestions

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.

- Hypothèse 1 : les projets et programmes inscrits au PIP sont exécutés de manière efficace.

Tableau 5 : Calcul de la moyenne du taux d'exécution du PIP

Année	2011	2012	2013	2014	2015
Taux d'exécution du PIP en %	62,83	70,22	87,82	45,34	15,39
$X = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^n nixi$	56,32				

Source : Auteurs, 2016

A partir du tableau ci-dessus, on peut conclure que l'hypothèse selon laquelle les projets et programmes inscrits au PIP sont exécutés de manière efficace est infirmée car $X=56,32$ est inférieur à 80.

- **Hypothèse 2** : la faible mobilisation des ressources a un impact négatif sur l'exécution du PIP.

Rappelons que l'hypothèse sera vérifiée par différentes méthodes.

Soient :

- RF : la valeur réelle fournie par les coordonnateurs, les unités de gestion de projets et les membres la DPP.
- T : la proportion de la valeur réelle fournie par les résultats (la fréquence relative) des enquêtes relatives à la population de l'échantillon(N).
- $T_0=50\%$ la proportion de significativité par rapport à laquelle l'hypothèse est testée avec une marge de 5%.
- La vérification de cette hypothèse se fait par une comparaison de la valeur

$$K = \frac{(T-T_0)}{T(1-T_0)/N} \text{ avec } k_0=1,96$$

Tableau 6 : Vérification de l'hypothèse 2

Problème spécifique	RF	$T = (RF \times 100)/N$	$K \frac{(T - T_0)}{T(1 - T_0)/N}$	Conclusion
Les facteurs explicatifs du niveau d'exécution des projets et programmes	25	71,42	2,10	L'hypothèse est confirmée

Source : Auteurs, 2016

A partir du tableau ci-dessus on peut conclure que l'hypothèse selon laquelle la faible mobilisation des ressources a un impact négatif sur l'exécution du PIP est confirmée car $K=2,10$ qui est supérieur à $K_0=1,96$.

Paragraphe2: Suggestions

Compte tenu des problèmes ou difficultés spécifiques aux structures, les recommandations ci-après sont faites en vue de corriger les insuffisances liées à la mise en œuvre des projets et programmes, pour une exécution efficace et efficiente des projets et programmes du PIP :

▪ A l'endroit des ministères et institutions de l'Etat :

- Faire un suivi régulier et continu des marchés publics ;
- Assurer le suivi régulier et rigoureux du PTA ;
- Veiller à la mise en place des Unités de Gestion des Projets/Programmes dégagées de toutes autres obligations professionnelles, en vue d'améliorer le niveau de performance des projets et programmes du PIP ;
- Intégrer dans le SIGFiP, les données exhaustives et actualisées d'exécution financière des ressources extérieures ;
- Produire et transmettre à temps les rapports périodiques d'avancement du PIP au MPD.

▪ A l'endroit du Ministère en charge du Développement :

- Généraliser la formation sur la méthodologie harmonisée de calcul du Taux d'Exécution Physique au profit de la DPP et des points focaux ;
- Renforcer les capacités du personnel des structures chargées de la programmation et du suivi-évaluation ;
- Poursuivre le processus d'assainissement du PIP.

▪ A l'endroit des coordonnateurs de projets et programmes et membres de la DPP :

- Produire systématiquement et régulièrement les rapports d'activités ;
- Transmettre dans les délais requis les rapports d'avancements des projets et programmes aux structures concernées ;
- Respecter les périodes d'exécution des activités ;

- Veiller au respect de délai de l'organigramme de PTA ;

▪ **A l'endroit des partenaires techniques et financiers :**

- Orienter les projets vers les véritables bénéficiaires ;

- Mettre en place un contrôle de la ligne budgétaire ;

- Veiller au respect de leurs engagements vis-à-vis des ministères ;

▪ **A l'endroit de l'Etat :**

- Sélectionner des agents qualifiés pour l'exécution des projets et programmes ;

- veiller à la mise en place des Unités de Gestion des Projets/Programmes dégagées de toutes autres obligations, en vue d'améliorer le niveau de performance des projets et programmes du PIP.

Conclusion

Nous avons effectué notre stage de fin de formation au MPD plus précisément à la DPP et avons identifié, en parcourant les DGSIP,SEP,SGSI,SC,CSEPP, un certain nombre de problèmes de gestion en général et des problèmes liés aux projets en particulier. La présente recherche est axée sur le problème de la performance de l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP du MPD. Les problèmes spécifiques qu'englobe ce problème se résument en: un faible taux d'exécution physique et financière des projets et programmes ; une faible mobilisation des ressources. Cette présente étude est consacrée à une analyse descriptive qui nous a permis de valider une hypothèse sur deux. Il s'agit d'une faible mobilisation des ressources qui à un impact négatif sur l'exécution du PIP. Au vue de notre analyse nous avons constaté que les projets et programmes ne sont pas efficaces et qu'en moyenne le taux d'exécution du PIP est de **56,32%**. Afin d'éradiquer ces causes et remédier par conséquent aux problèmes, nous avons formulé certaines approches de solutions à l'endroit des coordonnateurs de projets et programmes, au ministère du plan et de développement. Il s'agit entre autres, de veiller à la mise en place des Unités de Gestion des Projets/Programmes dégagées de toutes autres obligations professionnelles, en vue d'améliorer le niveau de performance des projets et programmes du PIP ;transmettre dans les délais requis les rapports d'avancements des projets et programmes aux structures concernées ; intégrer dans le SIGFiP, les données exhaustives et actualisées d'exécution financière des ressources extérieures. Conscient de la complexité du sujet et n'ayant pas la prétention d'avoir épuisé tous les contours de la problématique liée au projet et programme, nous sommes convaincus que notre modeste contribution à la recherche de moyens et de solutions pour pallier ces obstacles, apportera une amélioration certaine à la performance de l'exécution des projets et programmes du PIP.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

P.Combes.Motel,F.Marchetta,A.Tichit(2012-2013) « Droit Economie Gestion » 22 pages ;

Meunier.Valerie,Eric Marsden(2009) Analyse coût-bénéfice :guide méthodologique. Numéro 2009-06 des cahiers de sécurité industrielle, Institut pour une culture de sécurité industrielle, Toulouse, France (ISSM 2100-3874) ;

Van Der Tak H.(1975) : « Analyse Economique de Projets »,Une publication des Services de Recherche de Banque Mondiale, 23 pages ;

« Analyse financière et évolution des projets »,47 pages ;

Didier Didoret (juillet 2012) « L'investissement Publics » 66 pages ;

Programme d'investissement public : rapport d'exécution, Gestion 2015 ; 159pages

Rapport sur l'état d'avancement du programme d'investissement publics gestion 2014 253pages.

Rapport provisoire sur l'Etat d'avancement des projets et programme du programme d'investissement public Gestion 2013 262 pages

Rapport sur l'état d'avancement du programme d'investissement publics gestion 2012 203pages.

Rapport sur l'état d'avancement du programme d'investissement publics gestion 2011 135pages.

Evolution PIP 2006 à 2015 3 pages

Rapport de performance Gestion 2015

Document de Programme Pluriannuelle des Dépenses 2016-2018 ;Ministère du Plan et de Développement.

-Sites webs :

www.google.com

www.mémoireonline.com

www.insae.benin.org

-Mémoire

ADANKON Lambert et ADJALLA K. Gladys « Contribution à l'amélioration de la performance des projets et programmes agricoles inscrits u programme d'investissement publics (PIP) .Mémoire de fin de formation de licence professionnelle en analyse de projet ; 2015 UAC/FASEG.

SOGLOHOUN Noel et AKPAKADJO Cyriaque « Evaluation de l'efficacité du système de suivi-évaluation des projets d'appui en programme du cadre intégré renforcé pour l'assistance technique liée au commerce au Bénin » Mémoire de fin de formation de licence professionnelle en Analyse des projets ; 2015 UAC/FASEG.

El AYADJI MOHAMED « Application d'un modèle de simulation et d'analyse de sensibilité à l'évaluation d'un projet de numérisation des dossiers patients. Mémoire de maîtrise en Administration des affaires ; Mars 2008 Université de Québec à Montréal.

ANNEXES

Annexe1 : Questionnaire

Bonjour Monsieur/Madame, cher(s) coordonnateurs des projets.

Nous sommes étudiants en fin de formation professionnelle en Analyse de Projets à l'Université d'Abomey-Calavi. Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous effectuons une étude sur la performance de l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP 2011-2015 du MPD. Nous vous prions de bien vouloir répondre en toute liberté et dans l'anonymat aux questions ci-dessous. Nous vous rassurons que l'exploitation de ces informations sera strictement confidentielle.

1. Identité des enquêtés

Nom (facultatif) :

Prénoms (facultatif) :

Profession :

Direction :

1. Difficultés et contraintes liées à l'exécution des projets et programmes inscrits au PIP du MPD.

➤ Liste des difficultés et contraintes :

- 1).....
- 2).....
- 3).....
- 4).....
- 5).....

➤ Classifications par ordre de pertinence des difficultés ci-dessus énumérées.

- N°1 :
- N°2 :
- N°3 :
- N°4 :
- N°5 :

2. Autres difficultés

- Les partenaires techniques et financiers impliqués respectent-ils leur engagement ?

.....

- L'organigramme du plan de travail annuel (PTA) est-il respecté ?

.....

- Les agents de l'unité de gestion des projets sont-ils qualifiés ?

.....

- Les objectifs ont-ils été atteints ?

.....

Effets attendus sont-ils produits ?

.....

- La stratégie d'exécution permet-elle d'atteindre les objectifs fixés ?

.....

Annexe 2 : Tableau synoptique des projets inscrits dans le portefeuille PIP de l'ex Primature

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
1	Projet d'Appui Institutionnel de l'ex Primature	Ce projet résulte de la fusion des Projets d'Appui Institutionnels de l'ex Ministère en charge du Développement et de l'ex Ministère en charge de l'Evaluation. Il vise à renforcer les capacités techniques et opérationnelles des structures de la Primature par l'acquisition de matériels, mobiliers et fournitures.	BN	6 152	248,237	240,952	300	DRFM

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
2	Travaux de mise en Conformité des installations Electriques et d'Alimentation de Secours	Mettre en conformité les installations électriques de la Primature avec les normes requises et rendre moderne le système électrique pour assurer une stabilité énergétique favorable au rendement des services.	BN	1 717	150	100	75	DRFM

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
3	Projet de Renforcement des Capacités en Conception et Analyse des Politiques de Développement	Appuyer l'administration publique en matière d'analyse des politiques de développement et renforcer les capacités techniques. De façon spécifique, il contribue à l'établissement d'un centre d'excellence doté de la capacité nécessaire pour fournir aux décideurs politiques des propositions pragmatiques sur le cadre stratégique global de l'économie en vue de guider le Gouvernement dans l'élaboration de politiques visant à réduire la pauvreté et promouvoir un développement durable.	BN	400	50	100	50	CAPOD

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
4	Appui au Renforcement des capacités Institutionnelles de gestion et de Coordination des programmes de Population	Renforcer les compétences en matière de gestion et de suivi/évaluation des politiques et programmes de population. De façon spécifique, il permet d'améliorer la connaissance des questions de population en vue de leur prise en compte dans les programmes globaux et sectoriels de développement.	BN	700	50	70	50	DGPD
			UNFPA	710	85	50	20	
			TOTAL	1 410	135	100	70	
5	Programme de Renforcement de la Planification et de la Prospective	Ce programme a pour objectif d'améliorer le processus de gestion de développement	BN	5000	250	300	400	DGPD

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
6	Programme cadre de renforcement de l'Observatoire du Changement Social	L'objectif principal du projet est de renforcer les capacités du Gouvernement à générer les informations nécessaires à la formulation et au suivi/évaluation de ses politiques et interventions en matière de réduction de la pauvreté.	BN	2 468	75	75	50	OCS
			Danemark	2 718	0	0	0	
			GIZ	250	0	0	0	
			TOTAL	5 436	75	75	50	
7	Programme d'Enquêtes Economiques et Sociodémographiq	Ce projet a pour objectif de rendre disponibles des informations socio-économiques fiables et accessibles pour un	BN	2 769	200	150	125	INSAE

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
	ues	meilleur cadrage macro-économique. Il permet de collecter des informations en vue de la production des indicateurs sociaux et macro-économiques indispensables pour une analyse économique pertinente notamment ceux des Objectifs de Développement Durable. Il concourt ainsi à la mise en place d'un dispositif pour les enquêtes ad'hoc nécessaires au suivi de l'activité économique et des objectifs de développement.	UNFPA	200	20	20	20	
			TOTAL	2 969	220	170	145	
8	Programme d'Assistance PAM	Réduire la pauvreté, l'insécurité alimentaire, la disparité de scolarisation entre filles et garçons en assurant un accès équitable à l'éducation de base, à	BN	1 374	75	100	75	OGP/PAM
			PAM	17 484	2 013	1 500	2 000	

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
		la formation et à la protection sociale.	TOTAL	18 858	2 088	1 600	2 075	
9	Projet de Construction, Réhabilitation et Equipement des Bureaux et résidences des Directions Départementales de Développement	L'objectif global de ce projet est de contribuer au développement national, en prenant en compte la dimension régionale du développement économique par le renforcement des capacités du capital humain. De manière spécifique, il vise à améliorer les conditions de travail du personnel des DDPD, rehausser l'image de marque des DDPD et accroître les performances des DDPD et leur impact sur le développement socio-économique national.	BN	3 194	550	500	300	DGPSIP

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
10	Projet d'Aménagement du Périmètre Aéroportuaire de Glodjigbé	<p>Ce projet a pour objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - de faire aboutir la procédure d'expropriation et de dédommagement des propriétaires terriens et autres acquéreurs de parcelles ; - d'établir et de faire respecter un plan d'aménagement du périmètre de Glo-Djigbé - d'identifier et de suivre les actions de mise en service du périmètre de Glo-djigbé dans le respect des principes d'aménagement du territoire et de gestion de l'environnement. Il permet d'organiser et d'assurer l'exploitation industrielle et commerciale du périmètre de Glo-Djigbé. 	BN	2 365	100	70	50	ADPG

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
11	Projet de mise en place d'un Système Performant de Pré-Archivage	Mettre en place un dispositif efficace et un système formel de gestion des archives. De façon spécifique, ce projet permet l'archivage électronique et physique de toute la production documentaire de la Primature et de ses différentes pièces comptables.	BN	660	125	100	100	DIP
12	Projet Village du Millénaire	Aider les communautés rurales à identifier des stratégies pratiques pour réduire la pauvreté, par l'accroissement des infrastructures et du capital humain, tout en favorisant	BN	8 250	430	200	150	CePED
			PNUD	2 520	1 200	0	0	

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
		l'égalité des sexes et la durabilité environnementale.	TOTAL	10 770	1 630	200	150	
13	Recensement Général de la Population et de l'Habitation 4ème édition (RGPH4)	L'objectif général de ce projet est de connaître l'effectif total de la population résidente de l'ensemble du pays et des divisions administratives, de fournir des données sur les caractéristiques sociales, culturelles et économiques de la population béninoise et d'actualiser des indicateurs socio-économiques.	BN	5 000	500	150	258,169	INSAE
			UNFPA	4 000	0	0	0	
			TOTAL	9 000	500	150	258,169	

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
14	Programme de Constitution d'une Banque de Projets	Ce programme a pour objectif de contribuer à l'accroissement des investissements privés nationaux et étrangers à travers la promotion du Partenariat public privé.	BN	5000	500	175	100	DGIFD
15	Projet de Promotion de l'Entrepreneuriat Agricole pour la Transformation Socio-économique des Zones Rurales au Bénin (PPEA)	L'objectif est d'améliorer l'attractivité du secteur agricole/monde rural. De façon spécifique, il vise à créer un environnement favorable pour la création des entreprises agricoles au niveau du Start up et animer un réseau national dynamique d'agro business.	BN	10 000	1 500	50	75	CePED

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
16	Programme de Développement des Ressources Humaines (PDRH)	L'objectif du PDRH est de contribuer à réduire la pauvreté à travers le développement du capital humain. Les objectifs spécifiques sont les suivants : i) renforcer les capacités des structures ministérielles chargées des ressources humaines ; et ii) élargir l'accès des populations, notamment celles rurales, aux services de base. La phase actuelle d'exécution de ce projet est le paiement des décomptes.	BN	350	150	75	75	DRFM

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
17	Projet d'Appui à l'Opérationnalisation des Stratégies de Développement	Le présent projet vise à renforcer les capacités nationales pour une meilleure prise en charge du processus de la planification du développement.	BN	1 000	-	100	75	DGPD
			PNUD	5 000	-	716	400	
			TOTAL	6 000	-	816	475	
18	Projet d'Appui aux Politiques Sociales	Le Programme vise à permettre l'utilisation des mesures et des allocations budgétaires pertinentes pour la réalisation des droits des enfants et des femmes, à travers les politiques et stratégies nationales de croissance et réduction de la pauvreté.	BN	450	-	100	75	DGPD
			UNICEF	2 529	-	-	462	
			TOTAL	2 979	-	100	537	

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
19	Projet d'Evaluation de l'Action Publique	L'objectif global du projet est de contribuer à la production d'informations pertinentes sur les politiques publiques en vue d'aider à la prise de décision et à l'amélioration de la qualité des dépenses publiques.	BN	600		120	150	DGE
20	Projet d'Appui à la Réalisation des Etudes Stratégiques pour l'Amélioration de la Gouvernance	Il vise à aider à la prise de décisions judicieuses dans le cadre des grandes questions d'intérêt national	BN	1000		200	200	DGPBG

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
21	Programme Intercommunal de Réhabilitation du Complexe fluvio-lacustre du lac Ahémé et ses chenaux	L'objectif global du PIRA est de réhabiliter le lac Ahémé et ses chenaux et de réaliser autour, une zone de développement économique	BN	165 000		308,352	500	ADELAC
22	Projet d'Appui au Renforcement des Acteurs du Secteur Privé	L'objectif du projet est de contribuer au renforcement des acteurs du secteur privé béninois et de l'environnement des affaires afin de promouvoir l'investissement privé, la croissance, l'emploi et indirectement lutter contre la pauvreté.	FED	5885,221933	-	-		Le MEPD assure la présidence du Comité de pilotage. Le projet est exécuté en MOD par l'AFD
			AFD	682,19528	-	-		
			TOTAL	6567,417753	-	-	2495,618541	

(en millions de FCFA)

N°	Intitulé du Projet	Objectif du projet	Source de financement	Coût global du projet	Crédit 2014	Crédit 2015	Crédit 2016	Structure responsable
	RESSOURCES INTERIEURES			218 999	4 264,969	3 263,944	3 233,169	
	RESSOURCES EXTERIEURES			34 449	2 251,574	2 311	5 397,619	
	TOTAL			253 448	6516,543	5 574,944	8 630,188	

Annexe 3 : Organigramme

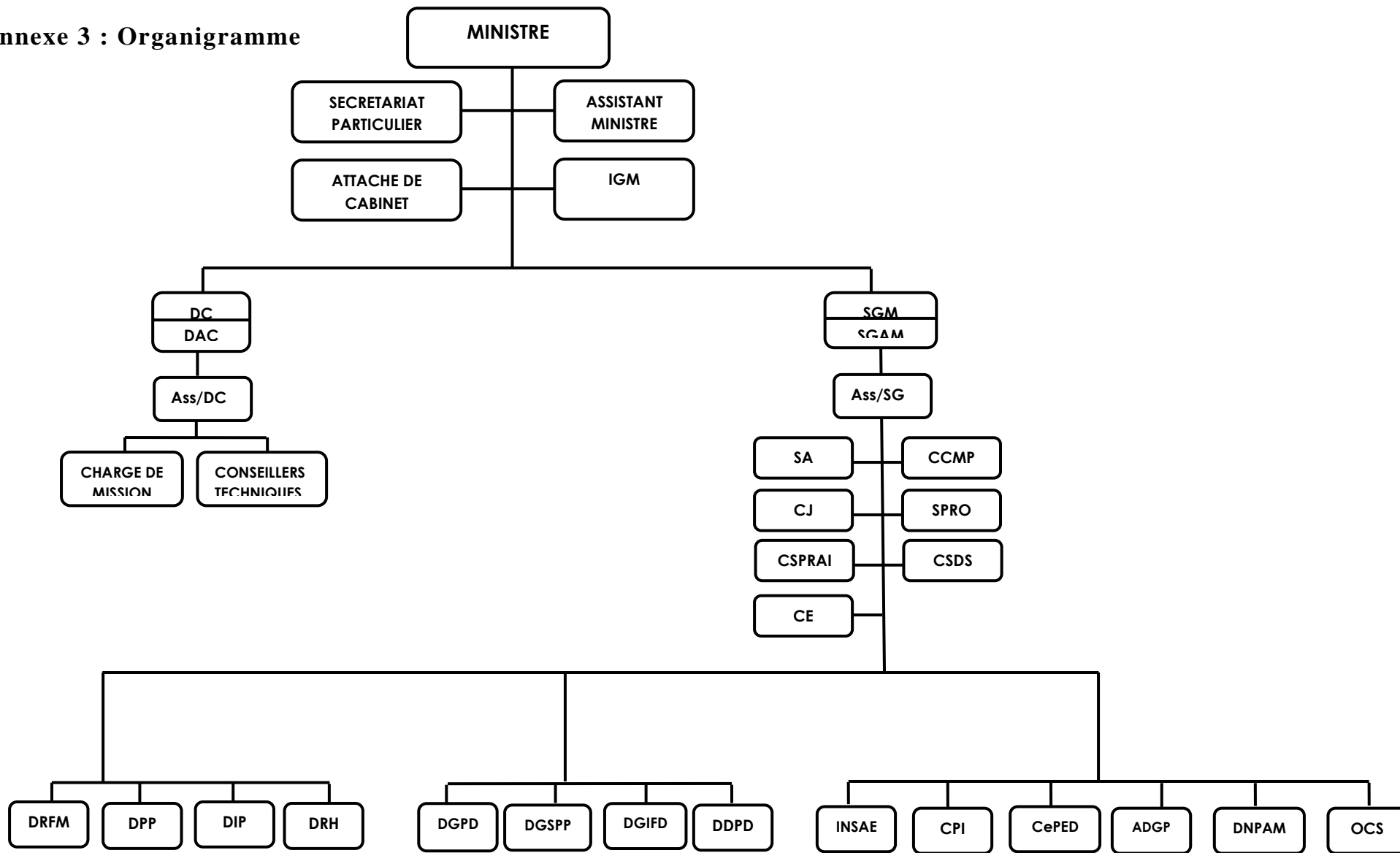


Table des matières

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES GRAPHIQUES	vii
LISTE DES ANNEXES	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	3
Section 1 : Cadre Institutionnel De L'étude	3
Paragraphe 1 : Historique, Mission et attributions	3
A- Historique	3
B- Mission et Attribution	4
C- Organisation du Ministère.....	5
D- Présentation des ressources humaines du Ministère au titre de la gestion 2015	5
Paragraphe 2 : Cadre physique de l'étude : la DPP	6
A- Missions et attributions de la DPP	6
B- Organisation de la DPP.....	7
Paragraphe 3 : observations de stage et choix de la problématique de l'étude	7
A- Observations de stage sur les activités de la DPP.....	7
B- Inventaire des observations de stage	8
1- Les atouts (Forces et opportunités).....	9
a) Par rapport à la participation à l'élaboration des PIP.....	9
b) Par rapport à la mise en œuvre des projets dans les ministères et Institutions de l'Etat.....	9
c- Par rapport au suivi de l'exécution des projets dans les ministères et institution de l'Etat	9

2- Les problèmes (Faiblesses et menaces)	9
a) Par rapport à la participation à l'élaboration des PIP	9
b) Par rapport à la Mise en œuvre des projets dans les ministères et institutions de l'Etat	9
c) Par rapport au suivi de l'exécution des projets dans les ministères et institutions de l'Etat	10
C- Choix et spécification de la problématique de l'étude	11
a) Choix de la problématique	11
b) Justification de la problématique	12
Section2 : Cadre théorique et méthodologie de l'étude	13
Paragraphe 1 : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude.....	13
A-Problématique	13
B- Objectifs	15
1. Objectifs général	15
2. Objectifs spécifiques	15
3. Hypothèses de recherche	15
Paragraphe2 : Revue de littérature	15
A- Définition des concepts clés.....	15
1-Projet	15
2-Programme	17
3- Investissement.....	17
4-Investissement public :.....	18
5-Investissement privé :	20
6-Le programme d'investissements publics(PIP)	21
7-Performance	21
8-Efficacité	22
9-Efficience	23
B-Revue empirique	23
Paragraphe3: cadre méthodologique de l'étude	26
A- Outils de collecte des données	26
1-L'approche qualitative	26
1-1- La revue documentaire	26

1-2- Entretien.....	26
1-3- Enquête	27
1-4- Questionnaire.....	27
2-Approche quantitative	28
2-1-Population mère.....	28
2-2-Nature et taille de l'échantillonnage.....	28
2-3-Nature et sources des données à mobilisées	28
2-4-Technique de dépouillement et outils de traitements des données	28
3-Approches théoriques retenues et démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses	28
3-1-Démarche générale de détermination des conditions de vérification des hypothèses.	29
3-2-Conditions de confirmation et d'infirmité théorique de l' hypothèses1	29
3-3-Conditions de confirmation et d'infirmité théorique de l' hypothèse2.	30
CHAPITRE 2 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	31
Section1 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête et des données collectées.....	31
Paragraphe1. Présentation des données relatives à l'hypothèse 1	31
Paragraphe2 : Présentation de l'enquête relative à l'hypothèse 2	33
Section2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....	34
Paragraphe1- : Vérification des hypothèses.	34
Paragraphe2: Suggestions	36
Conclusion:	38
BIBLIOGRAPHIE:	39
ANNEXES	41
TABLES DES MATIERES:	61