



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY – CALAVI (UAC)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Option : ECONOMIE

Filière : ANALYSE DES PROJETS

Thème :

Analyse de la performance du projet de
construction du réseau numérique de
l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

Réalisé par :

AKOVOBAHOU Emilienne

&

KOUGBLENOU Octave

Sous la direction de:

Maître de stage :

M. Justin ZOFFOUN
Chef service CSE

Directeur de Mémoire :

Dr ADANGUIDI Jean
Enseignant à la FASEG

Année académique 2015-2016

AVERTISSEMENT

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

DEDICACES

DEDICACE 1

Je dédie ce travail :

A

- ✓ DIEU le tout-puissant,
- ✓ Mon feu père AKOVOBAHOU Dansou qui m'a laissé de sitôt, paix à ton âme et réjouit là où tu es ;
- ✓ Ma mère, TOVIHO Philomène qui se bat jour comme nuit pour le bien-être de ses enfants, maman soit fière ;

- ✓ Mes frères et sœurs Emile, Gilbert, Pascal, Valentin, Thérèse Sourou-Gwladys merci pour vos soutiens respectifs ;

- ✓ A mon mari Mr. GOUDOHESI Mahutin Alain pour ton soutien et ta persévérance à mes côtés :

AKOVOBAHOU Emilienne

DEDICACE 2

Je dédie ce travail

A :

- ✓ Dieu, pour toutes ses grâces ;
- ✓ Mon père KOUGBLENOU Gabriel, toi qui as donné très tôt à tes enfants le goût du travail libérateur et l'esprit de persévérance dans la voie qui mène au dépassement de soi. Toi qui ne cesses de t'investir pour la réussite de tes enfants. Que ce travail soit le fruit de tes labeurs, de tes investissements matériels et moraux ;
- ✓ Ma mère SAIZONOU Yvette, qui m'a toujours soutenu dans les moments d'incertitude. Trouve ici l'accomplissement de tes prières quotidiennes.
- ✓ A mes frères et sœurs, Sosthène, Octavie, Herman et Hermance, pour leurs soutiens.

KOUGBLENOU Octave

REMERCIEMENTS

Le bon sens nous oblige à témoigner de la reconnaissance à tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la conception et à la réalisation de ce mémoire. Ainsi nous tenons à présenter nos sincères remerciements :

- ✓ A notre Maître de mémoire, Docteur Jean ADANGUIDI dont la disponibilité ne nous a point été marchandée et pour son insistance quant au défi que constitue la qualité de ce travail. Qu'il reçoive tous nos hommages ;
- ✓ A notre Maître de stage, Monsieur Justin ZOFFOUN, qui a accepté avec spontanéité et désintéressement de nous encadrer, malgré ses multiples occupations. Nous manquons de mots pour lui témoigner notre profonde gratitude ;
- ✓ A messieurs Hyacinthe HESSOU, Denis MOUZOUN et à Madame Liliane VIHONGNONLONFOUN, qui nous ont émerveillés par leur logique et leur ardeur au travail. Nous sommes énormément sensibles à l'encadrement dont nous avons bénéficié auprès d'eux. Nous les prions ainsi que tous nos autres encadreurs, de trouver ici notre reconnaissance ;
- ✓ Aux membres de jury, qui en acceptant de juger notre travail nous permet de bénéficier de leurs apports inestimables en vue de l'amélioration du document. Il est grand cet honneur que vous nous faites en acceptant de juger notre travail. Nous restons persuadé que vos remarques, critiques et suggestions constitueront un apport de qualité ;
- ✓ A nos éminents professeurs, qui par leurs enseignements, nous ont outillé à intervenir avec plus efficacité dans la vie professionnelle ;
- ✓ A tous ceux que nous n'avons pas pu citer, mais qui méritent une toute profonde reconnaissance.

ABREVIATION ET DEFINITIONS DES SIGLES

C2i	: Certificat Informatique et Internet
CAB	: Cabinet du Ministre
CDMT	: Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEDEAO	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CSEPP	: Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
LMD	: Licence Master Doctorat
MCAT	: Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme
MCSL	: Ministère de la Culture, des Sports et Loisirs
MEMP	: Ministère de l'Enseignement Maternel et Primaire
MESFTPRIJ	: Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes
MESRS	: Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
METFP	: Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle
PCRN	: Projet de Construction du Réseau Numérique
SC	: Service de la Coopération
SEP	: Service des Etudes et de la Prospective
SGM	: Secrétaire Général du Ministre
SGSI	: Service de la Gestion du Système de l'Information
TIC	: Technologies de l'Information et de la Communication
UAC	Université d'Abomey-Calavi
UEMOA	: Union Economique Monétaire Ouest Africaine
UNESCO	: Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science, et la culture
PV	: Procès-verbaux

CD : Disque Compact

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Critères d'appréciation des indicateurs de la variable expliquée et explicative	22
Tableau 2: Population et échantillonnage	25
Tableau 3: Les indicateurs et leurs taux de réalisation physique	27
Tableau 4: Taux d'exécution physique et financière du Projet de la période 2012 à 2013	30
Tableau 5: Taux d'exécution physique et financière du Projet de la période 2013 à 2014	30
Tableau 6: Taux d'exécution physique et financière du Projet de la période 2014 à 2016	31
Tableau 7: Financement de l'année 2012	32
Tableau 8: Financement de l'année 2013	33
Tableau 9: Financement de l'année 2014	34
Tableau 10: Financement cumulé de l'année 2012 à 2014 :	35
Tableau 11 : Zone d'intervention du projet et les activités menées	36
Tableau 12 : Corrélation de Bravais-Pearson entre « le taux de réalisation financière et « le taux de réalisation physique »	40

LISTE DES GRAPHES

Graphe 1: Evolution des variables de 2012 à 2016	38
Graphe 2: Etude de la normalité du taux de réalisation financière	39
Graphe 3: Etude de la normalité du taux de réalisation financière	40

RESUME

L'Enseignement supérieur est l'un des maillons essentiels du développement d'une nation. L'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication s'avère indispensable. Le Bénin ayant compris son importance, s'est lancée résolument dans cette dynamique. Ainsi, pour régler les problèmes d'effectif croissant des apprenants dans les UNB, du nombre réduit des formateurs, l'insuffisance des amphithéâtres etc..., il a été mis en place, le Projet de Construction du Réseau Numérique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Malgré sa mise en place, le Projet n'a pas pu atteindre tous ses objectifs. Ainsi, la situation de l'Enseignement demeure préoccupante avec des indicateurs de contre-performance observés. Il en ressort à travers le rapport d'avancement des projets et programmes que ce projet comporte bien de difficultés dans son exécution et les problèmes qui lui sont liés sont évoqués à travers notre thème.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	4
Section I : CADRE INSTITUTIONNEL	4
Paragraphe 1 : Présentation de la DPP	4
Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement de la DPP	6
Section II : Déroulement du stage	8
Paragraphe I : Travaux effectués	8
Paragraphe II : Les difficultés rencontrées et quelques suggestions	9
Section III : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude	9
Paragraphe I : Problématique	9
Paragraphe 2 : Questions de recherches, objectifs et hypothèses de l'étude	12
Section IV : Revue de littérature et méthodologie de l'étude	13
Paragraphe I : Clarification conceptuelle	13
Paragraphe II : Revue de littérature	14
Paragraphe III : Méthodologie de l'étude.....	21
CHAPITRE 2 : COLLECTE, ANALYSE DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESE ET APPROCHES DE SOLUTIONS	25
Section I : Collecte, présentation et analyse des données	25
Paragraphe I : Collecte des données	25
Paragraphe II - Présentation des résultats.....	26
Paragraphe III : Plan de financement du projet	32
Section II : Vérification des hypothèses, synthèse du diagnostic et approches de solutions ...	37
Paragraphe I : Vérification des hypothèses	37
Paragraphe II : Suggestions	41
CONCLUSION	43

INTRODUCTION

La révolution numérique en cours dans le monde entier est marquée par une explosion prodigieuse et rapide des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui trouvent leurs applications dans tous les domaines de la vie. Le Bénin n'est pas resté en marge de ces bouleversements technologiques. Plusieurs initiatives sectorielles ont été prises en vue d'introduire l'utilisation de ces outils technologiques dans l'exécution de l'enseignement, de la recherche et des tâches administratives, en vue de rendre les services publics plus performants.

Au niveau du sous-secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche, la volonté de modernisation s'est traduite par l'acquisition de matériels et d'applications informatiques, ce qui a permis de doter plusieurs structures d'un parc informatique. Quelques campus universitaires et centres de recherche du Bénin disposent même d'un réseau local. Cette tendance de numérisation devra s'accélérer dans les prochaines années eues égard aux besoins croissants qui s'expriment tant du point de vue des infrastructures que des services connexes liés à l'existence des infrastructures numériques.

Au plan des infrastructures numériques, on note l'absence du déploiement de la fibre optique au profit du système national d'enseignement supérieur et de la recherche, contrastant ainsi avec l'effort d'investissement consenti par le Gouvernement pour déployer la fibre optique sur le territoire national.

Au niveau local, on note la mauvaise structuration ou parfois l'absence d'un réseau local (connexion des EFR et des centres de recherche) adapté aux exigences des techniques modernes d'enseignement et de recherche lesquelles sont basées sur les technologies de l'information et de la communication.

Au niveau national, il convient de signaler l'absence d'un réseau national de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Ledit réseau devra tenir compte de l'interconnexion des universités et des centres de recherche du Bénin.

Compte tenu de l'importance primordiale du réseau numérique dans l'Enseignement Supérieur et au vue de la nécessité du niveau d'adaptation des enseignants et étudiants, cette étude a choisi, « d'analyser la Performance du Projet de Construction du Réseau Numérique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique » en république du Bénin en vue d'apporter notre modeste contribution pour sa survie.

Le mémoire est réalisé en deux chapitres : le premier chapitre est fait sur le cadre

Institutionnel de l'étude, la problématique et la méthodologie de l'étude et un deuxième chapitre consacré sur l'analyse empirique.

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

Ce chapitre expose dans un premier temps le cadre institutionnel dans lequel nous avons effectué notre stage et dans un second temps abordera la problématique et la méthodologie de l'étude.

Section I : CADRE INSTITUTIONNEL

Paragraphe 1 : Présentation de la DPP

I. Historique et attributions

Situé à Cotonou, capitale économique du Bénin, le MESRS est l'un des ministères en charge de l'éducation au Bénin. En effet, l'administration du système éducatif a connu toutes sortes de reconstitution. Le cadre institutionnel a varié au rythme des changements publics. Jusqu'à l'avènement de la réforme de 1975, un seul ministère, le ministère de l'Education Nationale, de la Culture, de la Jeunesse et des Sports s'occupait du secteur. De 1975 à la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation (février 1990), quatre ministères se sont partagé la tutelle du système qui a mis en place un modèle de développement socialiste. Avec les contestations à la fois publiques et institutionnelles de 1990, on est revenu à un ministère : le Ministère de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique (MENRS), la culture et l'alphabétisation étant toujours logées dans un autre ministère. En 2001, de nouveau, l'Education est placée sous la tutelle de quatre ministères :

- ❖ le Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire (MEPS), s'occupe aussi de l'enseignement maternel qui n'est pas explicitement mentionné dans la dénomination du ministère ;
- ❖ le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) a en charge l'éducation formelle (les établissements d'enseignement technique et de formation professionnelle) et l'éducation non formelle (les apprentissages) ;
- ❖ le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) dont relèvent les universités et tous les établissements d'enseignement supérieur (les Instituts Universitaires de Technologie et les établissements de formation au BTS et autres formations professionnelles) ;
- ❖ le Ministère de la Culture, de l'Artisanat et du Tourisme (MCAT) définit et gère la politique culturelle du Bénin. Il s'occupe de l'alphabétisation des adultes.

En Avril 2006, le Ministère de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle (METFP) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) ont été fusionnés en un seul ministère : le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Formation Professionnelle (MESFP). L'alphabétisation est placée sous tutelle du Ministère de la Culture, des Sports et Loisirs (MCSL). Un an plus tard ces ministères ont changé de dénomination pour devenir Ministère des Enseignements Maternel et Primaire(MEMP) ; Ministère de l'Enseignement Secondaire et de la Formation Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes (MESFTPRIJ) et le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Depuis lors, ces ministères ont gardé leurs dénominations jusqu'à ce jour.

Conformément à l'arrêté n°2008-146/MESRS/CAB/DC/SGM/DPP/SA du 30 avril 2008 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), vu les nécessités de service, sur proposition du Directeur de la Programmation et de la Prospective et après avis du comité des directeurs du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique en sa séance du 11 avril 2013 à l'IRSP-Ouidah ;

La DPP a pour attributions d'assurer la gestion du processus de planification du Ministère.

A ce titre, elle est chargée :

- ❖ de collecter, de traiter et de diffuser toutes informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans les domaines de compétence du MESRS, notamment par rapport aux attentes et besoins des usagers/clients ;
- ❖ d'animer les processus d'analyse prospective et de suivi-évaluation du ministère ;
- ❖ d'élaborer, de suivre et d'évaluer, en collaboration avec le cabinet du ministre (CAB) et le secrétaire général du ministère (SGM), les plans stratégiques et opérationnels du ministère ;
- ❖ d'élaborer, en liaison avec les directions techniques, les organismes et Etablissements sous tutelle, les programmes et projets du ministère ;
- ❖ d'élaborer, de suivre et d'évaluer un budget-programme à partir des Plans stratégiques et opérationnels du ministère et du cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) ;
- ❖ de mobiliser, en liaison avec les services financiers, les financements pour ces programmes et projets ;

- ❖ de mettre en place une base de données, un dispositif de collecte et de traitement des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du ministère ;
- ❖ de veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental, dans le cadre des programmes et des projets du ministère.

Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement de la DPP

1- Organisation de la DPP

La DPP comprend six (6) services à savoir : le Secrétariat, un Service des Etudes et de la Prospective (SEP), un Service de la Gestion du Système de l'Information (SGSI), un Service de la Coopération (SC), une Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes (CSEPP).

2- Fonctionnement de la DPP

- *Service des Etudes et de la Prospective :*

Il est composé de deux divisions à savoir la division des études et celle de la prospective. Il est chargé :

- de réaliser ou de faire réaliser les études prospectives et d'évaluation permettant d'éclairer les stratégies à mettre en œuvre au Ministère, en fonction des orientations de la politique de formations dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- de contribuer à la définition des programmes d'activité et des plans d'action ;
- d'assurer l'étude, la conception et la rédaction, à l'initiative des directions techniques et des organismes sous-tutelle, des projets destinés au développement de ce secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- d'assurer tous les travaux de suivi de la mise en œuvre du plan décennal du secteur éducation et des plan stratégiques de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- de définir, en relation avec les structures responsables, la politique d'évaluation des diverses activités du plan de développement de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

- **Service de la Gestion du Système de l'Information**

Ce service est composé de deux divisions : la division des Statistiques et celle de la Gestion de l'information. Il est chargé :

- de Collecter, de traiter, d'analyser et de centraliser les données du secteur et d'en assurer la synthèse et la diffusion en vue de leur exploitation ;
- d'élaborer et de diffuser l'annuaire statistique du Ministère ;
- d'élaborer au besoin avec la Direction Générale de l'Enseignement Supérieur des outils d'aide à la décision dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique : tableau de bord, carte universitaire, guide d'orientation ;
- d'assurer le pilotage, la maintenance et l'exploitation des systèmes d'information, en liaison avec les utilisateurs et les acteurs du système ;
- de promouvoir l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans les différentes structures du Ministère en collaboration avec le Secrétariat Général du Ministère ;

- **Service de la coopération**

Ce service a pour mission : la conception, la coordination de la mise en œuvre ; d'élaborer et de faire valider les projets du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ; de préparer les dossiers de coopération de coopération à soumettre aux partenaires techniques financiers ; d'assurer le suivi des interventions des partenaires techniques financiers dans le cadre de la coopération universitaire.

- **Cellule suivi et évaluation des projets et programmes**

Elle est coiffée par un comité de pilotage de la réforme budgétaire au sein du Ministère, composée d'un secrétariat permanent et d'une division du contrôle et de l'évaluation. Elle est chargée :

- d'assurer la liaison entre le MESRS et les Ministères en charge des Finances et de l'Économie, de la Prospective et du Développement en matière de programmation, de budgétisation et de suivi des opérations de développement ;
- d'élaborer les budgets-programmes du Ministère en collaboration avec la DRFM et DRH ;
- de veiller à la définition, à l'élaboration des indicateurs de performance des budgets-programmes du Ministère et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;

- d'établir les bilans mensuels, trimestriels et annuels d'exécution du budget-programme ;
- d'assister les Directions Techniques en matière d'élaboration de programmes, de rédaction des plans d'actions et de suivi-évaluation des budgets-programmes,
- d'initier des programmes de formation des acteurs impliqués dans la gestion et l'animation des budgets-programmes (préparation, exécution, suivi-évaluation). La CSEPP dispose d'un point focal dans toutes les structures du Ministère.

Section II : Déroulement du stage

Nous aborderons dans cette partie, le point des activités auxquelles nous avons participé au cours de notre stage. Cependant, dans le cadre de notre stage, nous avons travaillé conjointement à la Cellule de suivi-évaluation des projets et programmes. Comme activités phares de cette dernière, elle est chargée :

- ❖ d'assurer la coordination des travaux d'élaboration et de suivi-évaluation des budgets-programmes à partir des plans stratégiques et opérationnels du ministère et du CD MT ;
- ❖ d'assurer la définition des indicateurs de performance des budgets-programmes du ministère et d'en assurer le suivi et l'évaluation ;
- ❖ d'assurer la programmation, le suivi-évaluation des projets et programmes du ministère inscrits au programme d'investissements publics et d'en établir les bilans d'exécution trimestriels et annuels.

Paragraphe I : Travaux effectués

- Dans les locaux de la DPP, nous avons été instruits pour les deux premières semaines à passer dans tous les services aux fins de prendre connaissance de leur fonctionnement. Il nous a également été donné de participer à certaines activités phares telles que : i) l'atelier d'appropriation et d'internalisation du Projet de société du président Patrice TALON ; ii) enregistrement des courriers envoyés et enregistrement des courriers reçus.

Paragraphe II : Les difficultés rencontrées

Bien que très souvent vécu dans un climat d'atmosphère convivial, ce stage a connu quelques difficultés qui n'ont cependant pas affecté la qualité de rédaction du mémoire. Il s'agit en l'occurrence de l'indisponibilité des personnes ressources, de la non-existence de centre de documentation propre à la DPP.

Section III : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude

Paragraphe I : Problématique

I. Contexte et justification du choix du sujet

1.1. Contexte

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) au Bénin, a pour missions : la conception, la mise en œuvre, le suivi et évaluation de la politique de l'Etat en matière d'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Ce dernier est confronté à d'énormes problèmes.

Au niveau de l'enseignement, on note une dégradation sans cesse du ratio étudiant/enseignant d'une année à une autre. Ce ratio est en moyenne de 80 étudiants pour un enseignant. (Plan de Développement du ministère).

Par ailleurs, l'insuffisance des ressources humaines et pédagogiques entraîne une dégradation continue de la condition d'enseignement qui influence négativement la qualité de formation du capital humain national. Outre les difficultés liées au manque d'infrastructures et d'équipement, les taux d'encadrement atteignent des niveaux alarmant. La situation actuelle au Bénin est de 01 enseignant pour (74) étudiants en moyenne, alors que l'UNESCO recommande en moyenne (01) enseignant pour(25) étudiants. Dans certaines facultés, ce taux d'encadrement est de (01) enseignant pour 100 étudiants. Dans la même tendance d'évolution, la recherche scientifique et technologique est peu développée au Bénin. Les structures universitaires béninoises sont sous équipées et peu organisées pour participer à la production du savoir nécessaire, à la résolution des problèmes économiques et sociaux du pays.

Au regard de cette analyse situationnelle, on constate une croissance très rapide des effectifs des étudiants du public qui double dans un intervalle de 5ans ; une proportion d'étudiant pour (100.000) habitants qui s'élève à (1215) largement au-dessus des pays comparateurs et la plus

élevée des espaces UEMOA et CEDEAO ; une forte concentration des étudiants sur le campus universitaire d'Abomey-Calavi ; l'acquisition des contenus disciplinaires , le taux élevé d'échec en particulier au 1^{er} cycle.

Ainsi pour pallier ces difficultés, le ministère a introduit dans son portefeuille en 2012, le projet de construction du réseau numérique de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique dont l'objectif général est d'améliorer la qualité de l'offre de formation et de recherche scientifique dans l'enseignement supérieur par la mise en place des technologies éducatives adéquates. Aujourd'hui l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication(TIC) dans l'enseignement revêt d'une grande importance capitale.

L'importance des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le contexte actuel de la mondialisation de l'enseignement en général et de la pédagogie en particulier entraîne de la part des décideurs plusieurs réflexions visant à mettre en place des politiques d'intégration. Ces technologies présentent un potentiel extraordinaire, une influence importante sur l'évolution de la société, révolutionnant les méthodes de travail, de gestion, d'administration, d'enseignement et d'apprentissage.

Les réunions sur l'éducation et les initiatives prises par les Nations Unies en matière d'introduction des TIC dans les systèmes éducatifs des pays d'Afrique subsaharienne se justifient dans un contexte où les défis à relever restent préoccupants : insuffisance des ressources, formation des enseignants, bonne gouvernance.

Plusieurs auteurs se sont exprimés sur l'importance des technologies de l'information et de la communication. Cette importance se justifie à travers le rôle des TIC dans la croissance et le développement des activités relevant des différents domaines de la vie professionnelle. La meilleure solution dans la gestion de l'information (la collecte, le traitement et le stockage) et sa transmission ainsi que la communication sociale est toujours de reconnaître comme domaine d'excellence des TIC.

Depuis une trentaine d'années certaines analyses ont considéré le progrès technique comme une révolution qui permettrait d'abolir la distance physique et d'éclater les territoires traditionnels, s'appuyant implicitement sur une analyse économique, classique ou néoclassique où les coûts de production sont fonction de coûts de transport. L'avènement des Technologies d'Information et de Communication (TIC) serait alors capable de gommer

progressivement les disparités régionales, réduisant les coûts et favorisant les mouvements d'entreprises vers les zones défavorisées.

JAUREGUIBERRY .F (1999) juge que, pour la première fois dans l'histoire, il y aurait une réelle possibilité de rupture du binôme espace-temps où « économie de l'un (espace) se traduirait par un gain de l'autre (temps) »

Explication de l'expression binôme espace-temps

En réalité l'auteur voudrait insinuer par là qu'avec l'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication, on peut en finir avec les contraintes de l'espace (distance) et de temps (coût) .Autrement dit , les TIC permettent de rapprocher les espaces (distance) et par réduire le temps (coût) de l'opération . En général, l'auteur parle de l'avantage des TIC en matière de communication.

Le développement de l'utilisation des TIC dans l'enseignement est au cœur de nombreux projets des acteurs éducatifs. Ainsi, l'utilisation des TIC comme outils au service de l'enseignement ne peut donc pas être réduite à une simple substitution de nouveaux outils a d'anciens, mais bien d'être envisagée en un processus plus global de reconfiguration organisationnelle de la formation. Ce sont des technologies de la distance, qui donnent sens à la gestion de la proximité, permettant ainsi de rapprocher l'apprenant de son enseignant tout en assurant une meilleure compréhension de la formation et un accompagnement de l'éventuelle mobilité des acteurs éducatifs. L'introduction des TIC dans la formation présente beaucoup d'avantages. Ainsi vu l'importance des TIC et d'énormes avantages que cela procurent à l'enseignement, nous sommes persuadés qu'elles peuvent régler un tant soit peu les problèmes qui minent le sous-secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Depuis la création dudit projet en 2012, seule 04 centres universitaires sont connectés à la fibre optique sur les 24 centres universitaires fonctionnels et quelques universités. Le taux de couverture actuelle est de 30%. Il faut toutefois remarquer que des efforts restent à faire pour rendre performant le niveau d'avancement des travaux afin de relever les défis en ce qui concerne l'enseignement supérieur.

Au regard de tous ces constats, il en découle des préoccupations suivantes :

Quelles sont les réalisations physiques obtenues ?

Quels sont les exécutions financières du projet ?

1.2. Justification du choix du sujet

Le choix de cette problématique se justifie par l'effectif croissant des apprenants actuellement noté dans les universités nationales du Bénin, le nombre réduit des enseignants, l'insuffisance des amphithéâtres et autres salles pouvant accueillir les apprenants sur tous les sites universitaires, la mise en œuvre du système Licence Master Doctorat, la nécessité de continuer à donner une formation initiale et continue de qualité, la place importante accordée à la recherche, a permis de mettre en place le **Projet de Construction de Réseau Numérique de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique** (PCRN-ESRS/Bénin).

Ce projet accompagne toutes les universités dans le développement et l'appropriation des Technologies de l'Information et de Communication pour renforcer la qualité de l'enseignement supérieur et la recherche scientifique.

Paragraphe 2 : Questions de recherches, objectifs et hypothèses de l'étude

2.1. Questions de recherche

- Quelles sont les réalisations physiques obtenues ?
- Quelles sont les exécutions financières du projet ?

2.2. Objectifs

Les objectifs de l'étude ont été fixés par rapport aux problèmes à résoudre et se présentent comme suit:

- **Objectif général**

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration de la performance du projet.

- **Objectifs spécifiques**

- Déterminer les résultats physiques obtenus
- Evaluer les exécutions financières du projet.

2.3. Hypothèses

- Le faible taux des crédits alloués est dû au retard accusé dans l'exécution des travaux.

- Il y a une forte corrélation entre le taux de réalisation physique et le taux d'exécution financière du projet.

Section IV : Revue de littérature et méthodologie de l'étude

La revue de littérature nous a permis de définir quelques concepts liés à la problématique d'une part et d'évoquer les conclusions de quelques études qui ont été faites sur l'analyse de la performance d'autres parts.

Paragraphe I : Clarification conceptuelle

En science sociale, un concept peut revêtir plusieurs sens selon les contextes. C'est pourquoi, pour éviter toute compréhension qui ne se situerait pas dans notre champ d'étude, nous nous proposons de clarifier certains concepts-clés. Ceci permettra donc à nos lecteurs de s'approprier de sens que nous attribuons à chaque terme.

• La Performance

La performance est une notion polysémique. Toutefois, il faut retenir qu'elle englobe plusieurs termes : pertinence, cohérence, efficacité et efficacité.

La performance est la réponse aux besoins en termes de qualité, du coût et du temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité de l'efficacité et du bien-fondé des organisations. Elle désigne également un résultat optimal, exceptionnel, sans précédent, hors commun.

Un indicateur est un élément qui témoigne que les résultats attendus du projet ont été produits. Autrement dit, c'est un outil destiné à mesurer l'avancement d'un projet. Les indicateurs sont des signes vérifiables et mesurables qui, par comparaison à une référence (ou une norme) permettent de porter une appréciation sur les critères d'évaluations.

✓ Indicateurs de performance

C'est des Faits, mesures, quantités, opinions ou perceptions qui aident à mesurer les changements survenus ou dérivés en relation avec les objectifs. Ce sont des indicateurs permettant de vérifier les changements intervenus ou les résultats obtenus par rapport à ce qui était planifié. Ils doivent être suivis au cours de la réalisation du projet, car il permet de vérifier les progrès réalisés, évaluer les produits, les effets et les impacts.

- **Projet**

C'est un ensemble d'activités interdépendantes et de moyens nécessaires à la réalisation d'objectif (s) spécifique (s) bien déterminé (s) et bien localisé (s) dans le temps et dans l'espace.

- **Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)**

Les NTIC sont un ensemble de technologies qui, combinées ou interconnectées, se caractérisent par leur pouvoir de mémoriser, de traiter, de rendre accessible - sur un écran ou un support - et de transmettre, en principe en quelque lieu que ce soit, une quantité quasi illimitée et très diversifiée de données numérisées qui peuvent se présenter sous forme de texte de graphique, d'image en mouvement, de son, etc. Les NTIC résultent de la convergence de l'informatique et des télécommunications à base numérique à savoir la télématique, les autoroutes de l'information, la communication interactive par fibre optique, la téléphonie, la transmission par satellite.

L'internet est l'une de ces technologies dites nouvelles. Né d'un projet de connexion d'un réseau appelé Arpanet en 1969, internet est aujourd'hui le plus grand réseau de la planète. Réseau international, internet est la fédération d'une mosaïque de plusieurs millions de réseaux interconnectés où circulent chaque jour d'incroyables quantités d'informations.

Selon l'UNESCO (1997, 46), « Internet est une sorte de coopérative mondiale composée d'une multitude de réseaux dispersés, où évoluent simultanément des individus et des groupes sociaux, indépendamment d'un lieu, d'une culture ou d'un pays. Il incarne le phénomène de convergence en cours, en offrant des services de plus en plus nombreux, avec des fonctions audio et vidéo intégrées dans la plupart des applications ».

Paragraphe II : Revue de littérature

Comme toute innovation, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont été accueillies différemment. Leur apparition a suscité moult débats, séminaires et colloques.

Les partisans du « paradigme de la modernisation » estiment que le transfert des NTIC permettra aux pays du Sud d'accélérer leur processus de développement et de rattraper les pays industrialisés. Pour certains, ce transfert technologique ne fera que générer une « dépendance culturelle » et serait un outil supplémentaire d'inégalité, de destruction de

l'identité culturelle des pays en développement. Pour d'autres, le débat relatif aux paradigmes du transfert et à la dépendance n'est plus à l'ordre du jour. Les NTIC vont offrir aux pays du Sud la possibilité d'effectuer des « sauts technologiques » qui leur permettraient d'atteindre rapidement les capacités de connexions aux réseaux d'information.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication jouent un rôle prépondérant et incontestable dans l'acquisition du savoir ou des connaissances. Elles permettent de développer de nouvelles compétences dans le domaine de l'éducation et de la formation : « la technologie peut faciliter l'apprentissage de nouvelles compétences et plus qualifiées, nécessaires dans un monde qui se planétarise toujours davantage ».

Pour ce qui concerne l'éducation à distance, « chaque année, des millions d'adultes de par le monde suivent un programme éducatif. Reposant souvent sur un modèle de classe virtuelle et recourant aux nouvelles technologies de la communication » (IUE, 1999, 327). En abolissant les frontières temporelles et géographiques (espace, distance), ces technologies ont permis de transmettre « plus de 2000 heures de cours à plus de 1200 étudiants et 2500 cadres dans une quinzaine de pays de l'Afrique subsaharienne » grâce à l'initiative de l'Université Virtuelle Afrique (Bonjawo, 2002, 70-71). Ainsi, les NTIC peuvent permettre à des étudiants de contacter des formateurs émérites et d'accéder à des cours bien conçus sans être entravés par la non-disponibilité d'un enseignement particulier au niveau de leur localité ou par d'autres contraintes.

Ainsi, l'utilisation des TIC comme outils au service de l'enseignement ne peut donc pas être réduite à une simple substitution de nouveaux outils à d'anciens, mais bien d'être envisagée en un processus plus global de reconfiguration organisationnelle de la formation. Ce sont des technologies de la distance, qui donnent sens à la gestion de la proximité, permettant ainsi de rapprocher l'apprenant de son enseignant tout en assurant une meilleure compréhension de la formation et un accompagnement de l'éventuelle mobilité des acteurs éducatifs. L'introduction des TIC dans la formation présente beaucoup d'avantages.

En effet, notre étude n'éternisera pas à exhiber l'importance de l'utilisation des TIC mais plutôt s'évertuera à faire ressortir les quelques études qui ont été faites en ce qui concerne la performance d'un projet.

Qu'est-ce que la performance ?

Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir. L'origine du mot performance remonte au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20^{ème} siècle. Ainsi, selon François Bourguignon, la performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ». Selon Pierre Voyer, la performance peut être la réponse au besoin en termes de qualité, coût et de temps. Elle peut être une juxtaposition de l'efficacité, de l'efficience, du bien-fondé des organisations.

Ainsi, François Bourguignon(1980) dans sa définition mettait l'accent sur les résultats en termes d'objectivité .Par contre Pierre Voyer considérait la performance comme un satisfécit aux exigences des caractéristiques extrinsèques d'un projet.

Bartoli a tenté de définir le concept de performance en mettant en relation trois notions : résultats, moyens et objectifs en les reliant à trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation.

Michel Lebas analyse la performance en prenant soin de séparer le processus à travers lequel celle-ci est créée de la façon dont elle est mesurée en montrant comment la mesure de la performance dépend des indicateurs choisis, des décisions prises antérieurement, des champs de responsabilités et des choix stratégiques effectués. Il précise « 'La performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité. Ainsi elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs et se définit par un vecteur de paramètres reflétant un modèle de causalité dans l'espace et dans le temps' ».

Selon H. Boivert (1995), la performance désigne un résultat exceptionnel, hors du commun, optimal. Elle relève d'attentes que l'on peut traduire en objectifs. Il l'explique en ces termes : « si les attentes ne sont pas formellement exprimées sous forme d'objectifs, nous concluons à la performance d'une personne lorsqu'elle comble ou dépasse nos attentes, c'est-à-dire lorsqu'elle réalise quelque chose hors du commun, parfois intangible pour lequel nous n'avons pas établi de point de repère ou d'échelle de mesure ».

Le concept de performance a pendant longtemps fait l'objet d'une approche financière. Selon cette approche, une organisation est performante si elle dégage des résultats financiers importants. L'indicateur le plus utilisé est alors Le Return On Investment. Les principaux

auteurs qui ont empruntés cette approche sont représentés par Taylor(1911), Kanigel(2005), etc. ...Selon, cette vieille conception, la performance est synonyme d'efficience, soit de rendement des équipements et de productivité de la main d'œuvre directe. Elle se définit à travers le résultat obtenu au regard d'un objectif fixé au préalable.

A partir de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, la notion de performance s'élargit pour prendre une dimension multicritère. Selon Andy Neely, Mike Gregory et Ken Platts(1995), la performance doit être appréhendée sous trois angles : qualité, coût, délai. La performance de la qualité est perçue comme la conformité aux spécifications techniques fixées pour la production d'un bien ou service. La performance des délais est présentée comme la concrétisation et l'exécution des contrats avec les clients dans le temps requis. La performance dans les coûts consiste en leur maîtrise de sorte à produire moins cher.

Quelle que soit sa forme globale ou locale, financière, technique ou économique, environnementale, sociétale, absolue ou relative, des auteurs comme Lorino (1996), Hauser(1998), Melnyk (2004) et Ariely (2010) soutiennent que la performance n'existe et ne prend sens que si elle est mesuré. En effet, il est souvent admis que l'on ne gère que ce que l'on mesure.

(Les déterminants de la performance des Projets et Programmes de développement de Burkina-Faso(2015), Lamoussa KOUDOUGOU, économiste Gestionnaire-Financiers)

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance.

- **Les critères de la performance**

Il existe plusieurs critères d'appréciation de la performance, mais les plus utilisés sont : l'efficacité, l'économie des ressources, l'équité, la qualité, ...

L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité c'est –à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.

D'après BOUQUIN (2008) L'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ».Cependant pour VOYER (2002), l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et de la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

En effet VOYER (2002) propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{les outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{les outputs visés (objectifs établis)}}$$

La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Cependant, selon MARMUSE (1997,2199) «l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchi de l'entreprise en théorie, alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis eux de manière volontariste ».

L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été exploités avec un souci d'économie.

BOUQUIN (2008) définit l'efficience comme « le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de service à partir d'une quantité donnée de ressource ».

C'est pourquoi VOYER (2002) souligne que l'efficience est une relation générique englobant les concepts de productivité et de rendement .La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de services et les facteurs de production, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre. Et pour l'efficience, VOYER (2002) propose le ratio suivant:

$$\text{Efficience} = \frac{\text{résultats atteints (outputs produits)}}{\text{résultats utilisés (efforts fournis)}}$$

Une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

En somme la manière dont les entreprises utilisent ses ressources financières peut être une source de performance financière. En ce sens que par l'utilisation des ressources elles peuvent effectuer des gains énormes.

- **L'économie des ressources**

D'après BOUQUIN (2008) l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût. En effet le terme économie fait référence à l'acquisition des ressources.

Selon VOYER (1999) l'économie est « l'acquisition de ressources financière, humaines et Matérielles appropriées, tant sur le plan de la qualité que celui de la quantité au moment, au lieu et au coût le moindre.

Ainsi, une entreprise économise lorsqu'elle évite les dépenses jugées inutiles. Autrement dit lorsqu'elle utilise de manière rationnelle ses ressources. Cette utilisation contribue à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

En effet, une meilleure économie des ressources nécessitent également la réduction des coûts liés à la réalisation d'une relation avec un tiers et à l'intérieur même de l'entreprise. Autrement dit, une réduction des coûts d'information, des coûts relatifs aux procédures de contrôle, des coûts de renégociation.

(Nestor AHOVO ADJOVI, module de formation sur les indicateurs de performance, Cotonou Octobre 2002)

La qualité

La qualité » est définie selon la norme (ISO 9000, 2005) comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. La qualité est également importante pour les propriétaires de l'entreprise sur le long terme, à bonifier les investissements humains et financiers et à reconnaître l'outil de travail de l'entreprise.

DEMING (2002) définit comme étant le seul facteur qui peut affecter la performance à long terme d'une entreprise. La performance financière est un attribut mesurable et observable qui permet de définir la qualité d'un produit ou d'un service.

- **Notion d'indicateurs de performance**

En nous référant à AHOYO A. (2002), les indicateurs de performance constituent des valeurs cibles qui doivent être suivies au cours de la réalisation d'un projet. Ils permettent de vérifier les progrès réalisés en fonction de l'atteinte des résultats et des objectifs du projet. De ce fait, ils mesurent le succès d'un projet et permettent l'identification des situations problématiques qui peuvent compromettre la satisfaction des objectifs visés.

Les différentes catégories d'indicateurs rencontrés sont :

- ✓ *Les indicateurs de réalisation physique*

Il s'agit généralement d'unité de mesure des résultats, des actions entreprises tels que le nombre de salles de vidéo-conférence construites, nombre d'universités interconnectées par les fibres optiques etc...

- ✓ *Les indicateurs de moyen*

Les moyens sont des facteurs que l'administration met en œuvre directement ou indirectement pour réaliser son action. Aussi, a-t-on comme exemple d'indicateur de moyen, le niveau ou le montant des crédits alloués.

- ✓ *Les indicateurs de résultats*

Le résultat d'un projet est l'ensemble des produits (output) que ce projet a permis d'atteindre. Il exprime l'attente première de la réalisation physique. Exemple : niveau d'assimilation atteint grâce à l'installation de vidéo-conférence dans les salles de classes.

- ✓ *Les indicateurs d'impact*

Ils ont trait au but ou à l'objectif global du projet. Ils permettent de mesurer la qualité ou la quantité des résultats obtenus à l'aide du projet.

- ✓ *Les indicateurs de risque*

Ils servent à mesurer l'influence des facteurs exogènes identifiés comme critique pour le projet. Ils ont souvent trait à la capacité technique ou morale des individus ou des administrations qui interviennent dans la mise en œuvre du projet.

Des informations utiles à des analyses subséquentes. Ainsi dans cette section nous allons aborder les différents outils de collecte et de traitement des données de notre étude.

Qu'est-ce qu'un bon indicateur de mesure de performance ? (AHOYO A. 2002)

Un indicateur permet de mesurer l'écart entre le résultat obtenu et les objectifs poursuivis, pour déterminer si ces derniers sont en voie d'être atteints. Il faut au préalable s'assurer que les indicateurs ont fait l'objet d'une définition explicite et partagée, afin de limiter les erreurs de construction et les interprétations divergentes : pour cela, il est indispensable de positionner la valeur de l'indicateur par rapport à une valeur de référence ou une cible à atteindre (une norme, une moyenne, une prévision, un objectif). Le choix de la référence est déterminant pour le jugement qui sera porté. Il fait partie intégrante de la construction de l'indicateur.

Paragraphe III : Méthodologie de l'étude

Toute recherche ne garde sa vérité scientifique que lorsqu'elle est organisée suivant une méthode ou une procédure bien définie. La méthodologie de recherche a pour finalité l'obtention de réponses fiables aux questions préalablement posées. Élément crucial de tout travail scientifique, elle apparaît comme un outil dont se sert le chercheur pour mieux identifier l'outil d'analyse des données et produire.

2.3.Méthode ou outils de collecte des données :

La revue documentaire et les entretiens nous ont permis d'apprécier la performance du Projet. Ce qui nous a amené à nous poser un certain nombre de questions :

- Le projet de construction du réseau numérique a-t-il été performant ?
- Quels sont les facteurs les plus déterminants pour analyser la performance du projet ?

Pour apporter une réponse objective à ces questions, nous avons posé l'hypothèse suivante :

- La performance du Projet est fonction de deux dimensions : le taux de réalisation physique et le taux d'exécution financière.

2.3.1. Présentation des indicateurs et les critères de mesure des variables

Trois indicateurs sont utilisés pour déterminer la performance globale du Projet. Il s'agit de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité.

Tableau 1: Critères d'appréciation des indicateurs de la variable expliquée et explicative

Variables	Indicateurs	Critères
Variable explicative : taux d'exécution financière	Economie	<ul style="list-style-type: none"> - Respect des procédures d'achat - Respect de l'efficacité des choix (coûts et réduction possible)
Variable expliquée : taux de réalisation physique	Efficiéce	<ul style="list-style-type: none"> - Suivi des activités - Exécution des budgets - Effectif du personnel
	Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> - Degré d'atteinte des résultats - Qualité de gestion de l'organisation - Degré de pertinence et de cohérence du projet

Source : Elément de diagnostic du projet

2.3.2. Méthode et instruments de l'étude

Cette méthodologie est soutenue par l'approche participative dont l'objectif est d'impliquer les principaux acteurs du projet PCRN dans la résolution des problèmes relevés. Ainsi, les étapes suivantes sont :

- recherche documentaire à la cellule suivi-évaluation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- discussions et entretiens avec les acteurs du Projet qui nous ont permis de comprendre davantage les difficultés auxquelles le projet est confronté;
- analyse de l'évolution du taux de consommation des crédits alloués au projet ;
- analyse de l'évolution des indicateurs de performance du projet

Ce type de recherche comporte les étapes ci-après :

- la fixation de l'objectif de l'enquête ;
- l'identification de la population mère ;
- l'échantillonnage;
- la spécification des données à mobiliser ;

- la conception d'un guide d'entretien
- le traitement des données collectées ;
- la stratégie de vérification des hypothèses.

- ***Objectif de l'enquête***

L'enquête réalisée a pour objectif de collecter les données nécessaires pour vérifier les hypothèses formulées dans notre recherche. Ainsi, l'enquête nous a permis de vérifier si :

- Le faible taux des crédits alloués est dû au retard accusé dans l'exécution des travaux.
- Il y a une forte corrélation entre le taux de réalisation physique et le taux d'exécution financière du projet.

- ***Identification de la population mère***

Sur la base des échanges et discussions avec les responsables du ministère, nous avons pu cibler les problèmes liés à la mise en œuvre du projet et les moyens qui permettront de les résoudre. Cette population est constituée:

- du personnel de la Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- des membres de l'unité de gestion du projet.

- ***Echantillonnage***

Le thème sur lequel porte notre étude est d'ordre technique. A cet effet, les acteurs impliqués dans le suivi des projets et programmes sont les plus aptes à échanger avec nous et/ou à répondre à nos questions. Ainsi, nous avons choisi l'une des techniques non probabilistes à savoir l'échantillon typique ou par « choix raisonné » ou « intentionnel ». Aussi, nous avons fait une enquête par interview.

- ***Enquête par interview***

L'enquête par interview (ou par entretien directif) s'est faite auprès des Responsables impliqués dans le suivi des projets et programmes.

Au cours de nos investigations auprès de ces acteurs des projets et programmes du ministère, nos préoccupations ont porté sur les réelles causes liées au niveau d'avancement du projet. A l'issue de nos échanges, des essais de formulation de thème et de problématique ont été réalisés.

- ***Spécification des données à mobiliser***

Les données mobilisées à travers nos enquêtes concernent :

- l'avis des enquêtés sur l'évolution du taux de réalisation physique du projet ;

- l'avis des enquêtés sur le taux d'exécution financière du projet ;

- **Outils de collecte et d'analyse des données**

- ✓ *Conception du guide d'entretien et du questionnaire*

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons fait recours, à un guide d'entretien, lequel est conçu pour l'enquête par interview. Ce document est conçu par rapport aux problèmes spécifiques identifiés.

- ✓ *Outils statistiques de traitement, d'analyse et de présentation des données collectées*

Après la collecte des données, les résultats et la vérification des hypothèses, passent par un processus de traitement des données recueillies. Les données recueillies grâce au guide d'entretien et à la recherche documentaire ont été saisies, traitées, puis analysées en vue d'apprécier les principaux problèmes et leurs causes.

Les données quantitatives ont été saisies au fur et à mesure de la collecte puis apurées avant d'être analysées. Le traitement des données quantitatives s'est effectué manuellement. Les différentes opinions et réflexions qui se sont dégagées des réponses ou des données recueillies sont mises sous forme exploitable après traitement informatique et récapitulées de façon synthétique par interview et recherche documentaire.

- ✓ *Stratégie de vérification des hypothèses*

Les seuils de décision sont pris en fonction des valeurs trouvées dans le traitement des données. Ceci nous a permis de confirmer ou d'infirmer les hypothèses qui ont été émis préalablement.

CHAPITRE 2 : ANALYSE DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESE ET APPROCHES DE SOLUTIONS

Section I : Présentation et analyse des données

Paragraphe I :

Même s'il est vrai que notre population mère n'est pas démesurément grande, la précision des résultats auxquels nous aspirons, nous impose de procéder à une sélection raisonnable des parties prenantes en nous limitant au choix de quelques-unes parmi elles. Le tableau I donne un aperçu de l'échantillon.

Tableau 2: Population et échantillonnage

Catégorie de l'enquête	Effectif		Pourcentage ET/PM	Mode d'échantillonnage
	Population Mère (PM)	Effectif Touché (ET)		
Unité de Gestion du projet	12	06	50	Choix raisonné
Direction de la Programmation et de la Prospective	22	08	36.36	Choix raisonné
Total	34	14	-	

Source : réalisé par nous même

Le tableau 2 révèle que l'interview a été administré à 50 % des membres de l'unité de gestion du projet et 36.36 % des cadres de la direction de la programmation et de la prospective ont été enquêtés. Il est à noter que les 50 % retenus au niveau de l'unité de gestion du projet sont composés du coordonnateur et des membres de l'unité de gestion. En ce qui concerne les 36,36 % des cadres sélectionnés au sein de la direction de la programmation et de la prospective, ils sont composés du personnel du service des statistiques et de la cellule de suivi-évaluation.

La plupart des personnes que nous avons questionnées sont soit suffisamment impliquées dans le suivi évaluation au ministère, soit dans la gestion d'un projet du secteur. Ce qui nous permet d'accorder une crédibilité aux données collectées et par conséquent, aux analyses sur lesquelles nous avons fondé nos conclusions.

I. Difficultés liées à la collecte des données

Les difficultés rencontrées au cours du déroulement de notre étude sont dues à plusieurs facteurs. Il s'agit :

- de l'indisponibilité de certains cadres ou personnes ressources ;
- de la contrainte de temps pour la réalisation du travail ;
- de la non-existence de centre de documentation propre à la DPP.

1.1.Limites des données

Les limites concernent essentiellement les difficultés à disposer des informations fiables et se rapportent à la mobilité des enquêtées qui pour la plupart sont absents au service à cause des missions.

Paragraphe II - Présentation des résultats

Dans ce paragraphe, il s'agira de présenter les résultats de notre recherche puis procéder à l'analyse des données issues de cette recherche.

Tableau 3: Les indicateurs et leurs taux de réalisation physique

Objectif	Résultats	Activités	Indicateurs	Taux d'exécution physique
Développer l'enseignement à distance dans les universités publiques du Bénin	La phase pilote de l'enseignement à distance (synchrone asynchrone) est faite	Sensibilisation des bénéficiaires, fournisseurs d'accès, autres ministères au réseau numérique	06 séances de sensibilisation organisées, 100 CD remis 1000 plaquettes sont éditées et distribuées	0%
		Mise en place d'une classe virtuelle et du certificat informatique internet au profit des étudiants	La classe virtuelle est fonctionnelle et 100 étudiants démarrent la formation C2i	90%
	L'installation des salles de visioconférences dans les centres universitaires est effective	Acquisition de matériels d'enregistrement et de production	Deux matériels de synchronisations et vidéo, deux matériels de production numérique sont acquis	100%
		Acquisition de matériels multimédia et véhicule	Un véhicule, deux ordinateurs et deux matériels d'éclairages sont acquis	100%

		Formation de techniciens à l'utilisation et maintenance des équipements	02 sessions de formation sont organisées et 10 techniciens sont formés	100%
		Acquisition des biens et services	Les procès verbaux et bordereaux de réception sont disponibles	100%
		Organisation des missions de suivi et de contrôle	Cinq missions sont organisées et les rapports sont disponibles	100%
	L'identification et la formation des enseignants volontaires sont effectuées	Organisation de 06 sessions de formation des formateurs	120 enseignants des UNB sont formés	25%
	Les réseaux locaux des universités, centres universitaires et centres de recherche (Local Area Network) sont opérationnels	Acquisition et installation des équipements de base pour des réseaux locaux	6 Serveurs et accessoires sont acquis au profit des UNB (01 à Natitingou, 01 à l'UAC et 02 à l'UP, 01 au MESRS et 01 à l'ISBA)	100%

Faciliter l'accès à l'utilisation de l'outil informatique et l'Internet pour la communication entre chercheurs, enseignants et étudiants sur un même site				
Renforcer les relations scientifiques entre le Bénin et les autres pays disposant de NREN	L'ensemble des établissements publics d'enseignement supérieur et des centres de recherche du pays est interconnecté à un réseau national, NREN, qui à son tour est connecté à d'autres réseaux d'éducation et de recherche d'autres pays	Etude et suivi des travaux de connexion des CU au réseau à fibre optique	Le rapport d'étude est disponible Un planning d'exécution et de suivi des travaux est réalisé	25%
		Connexion des centres universitaires (CU) à la fibre optique	4 centres universitaires sont connectés à la fibre optique (Dassa, FSS, ISBA, Natitingou)	80%

Source : Elément de diagnostic du Projet

Analyse : D'après ce tableau, on constate que les activités menées et les indicateurs réalisés sont insuffisants ce qui ne favorise pas l'atteinte de chacun des objectifs spécifiques.

Tableau 4: Taux d'exécution physique et financière du Projet de la période 2012 à 2013

ANNEES	2012		2013	
	<i>PREVU</i>	<i>REALISE</i>	<i>PREVU</i>	<i>REALISE</i>
TAUX DE REALISATION FINANCIERE	100%	40,9%	100%	95,90%
TAUX DE REALISATION PHYSIQUE	100%	79,85%	100%	96%

SOURCE : Point d'avancement des Projets

Analyse des résultats du tableau

A travers ce rapport, nous constatons que le taux de réalisation financière de l'année 2012 est de 40,9% et celle de l'année 2013 est de 95,90%. Entre ces deux années, on note un écart positif de 55% en 2013. Le taux de réalisation physique de l'année 2012 est de 79,85% et celui de 2013 est de 96%. On note également une augmentation de 16,15% en 2013. Au fur et à mesure que le taux de réalisation financière augmente, le taux de réalisation physique augmente mais dans une proposition moindre.

Tableau 5: Taux d'exécution physique et financière du Projet de la période 2013 à 2014

ANNEES	2013		2014	
	<i>PREVU</i>	<i>REALISE</i>	<i>PREVU</i>	<i>REALISE</i>
TAUX DE REALISATION FINANCIERE EN %	100	95,90	88,81	31,62
TAUX DE REALISATION PHYSIQUE EN %	100	96	100	85

SOURCE : Point d'avancement des Projets

Analyse des résultats du tableau

A travers ce rapport, nous constatons que le taux de réalisation financière de l'année 2013 est de 95,90% et celui de l'année 2014 est de 31,62%. Entre ces deux années, on note un écart négatif de 64,28% en 2014. Le taux de réalisation physique de l'année 2013 est de 96% et celui de 2014 est de 85%. On note une diminution de 11% en 2014. On constate que le taux de réalisation financière en 2014 a complètement baissé comparativement à l'année 2013.

Mais au niveau de la réalisation physique, on observe une légère diminution par rapport à l'année 2013. Cette situation de contre-performance s'explique par la non- disponibilité des ressources allouées pour les travaux de 2014.

Tableau 6: Taux d'exécution physique et financière du Projet de la période 2014 à 2016

<i>ANNEES</i>	<i>2014</i>		<i>2016</i>	
	<i>PREVU</i>	<i>REALISE</i>	<i>PREVU</i>	<i>REALISE</i>
<i>TAUX DE REALISATION FINANCIERE</i>				
<i>EN %</i>	<i>100</i>	<i>95,90</i>	<i>100</i>	<i>50</i>
<i>TAUX DE REALISATION PHYSIQUE</i>	<i>100</i>	<i>96</i>	<i>100</i>	<i>50</i>
<i>EN %</i>				

SOURCE : Point d'avancement des Projets

Analyse des résultats du tableau

De 2014 à 2016, le taux d'exécution financière du projet est passé de 95,90% à 50% soit un écart négatif de 45,90%. Et celui de réalisation physique est passé de 96% à 50% soit aussi un écart régressif de 46%. On constate le taux de réalisation physique et celui financière ont complètement baissés en 2016 voire la moitié de celui observé en 2014. Cette situation de contre-performance s'explique par la fermeture précoce du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques ce qui freine l'évolution des travaux.

Paragraphe III : Plan de financement du projet

Tableau 7:Financement de l'année 2012

FINANCEMENT	SOURCE	MONTANT
Coût initial	BN	100 000 000 F CFA
Coût actualisé	BN	100 000 000 F CFA
Montant décaissés au 31 Décembre 2011	BN	00
Dotation du projet pour 2012	BN	100 000 000 F CFA
Montants engagés au 31 Décembre 2012	BN	79 852 739
Montants ordonnancés au 31 Décembre 2012	BN	40 993 739
Montants effectivement décaissés au 31 Décembre 2012	BN	38 593 739

SOURCE : Point d'avancement des Projets

Analyse du tableau

En 2012, la dotation budgétaire du projet est de 100 000 000 FCFA. En effet au 31 Décembre 2012, il a été engagé une somme de 79 852 739 FCFA avec un montant ordonnancé de 40 993 739 FCFA mais le montant qui a été effectivement décaissé au 31 Décembre 2012 est de 38 593 739 FCFA. En effet, le rapport du fonds décaissé par rapport à la dotation budgétaire donne un pourcentage de 38,59%. Ce taux de décaissement ne favorise pas du tout l'avancement des travaux. Puisque le projet est encore à sa première phase, il va falloir que des mesures soient prises afin de ne pas assister à des situations de contre-performance.

Tableau 8: Financement de l'année 2013

FINANCEMENT	SOURCE	MONTANT
Coût initial	BN	-
Coût actualisé	BN	-
Montant décaissés au 31 Décembre 2012	BN	38 593 739
Dotation du projet pour 2013	BN	300 000 000
Montants engagés au 31 Décembre 2013	BN	290 824 538
Montants ordonnancés au 31 Décembre 2013	BN	287 729 783
Montants effectivement décaissés au 31 Décembre 2013	BN	13 590 000

SOURCE : Point d'avancement des Projets

Analyse du tableau

En 2013, la dotation budgétaire du projet est de 300 000 000 FCFA. Au 31 Décembre 2013, il a été engagé une somme de 290 824 538 FCFA avec un montant ordonnancé de 287 729 783 FCFA mais le montant qui a été effectivement décaissé au 31 Décembre 2013 est de 13 590 000 FCFA. Soit un taux de 4,53% du rapport des fonds décaissés par rapport à la dotation budgétaire. Ce taux de financement a complètement diminué comparativement à l'année 2012 et freine l'avancement des travaux. On constate à travers ceci que la situation de contre-performance s'empire davantage.

Tableau 9:Financement de l'année 2014

FINANCEMENT	SOURCE	MONTANT
Coût initial	BN	-
Coût actualisé	BN	-
Montant décaissés au 31 Décembre 2013	BN	287 729 783
Dotation du projet pour 2014	BN	400 000 000
Montants engagés au 31 Décembre 2014	BN	355 233 187
Montants ordonnancés au 31 Décembre 2014	BN	136 474 128
Montants effectivement décaissés au 31 Décembre 2014	BN	59 168 400

SOURCE : Point d'avancement des Projets

Analyse du tableau

En 2014, la dotation budgétaire du projet est de 400 000 000 FCFA. En effet au 31 Décembre 2014, il a été engagé une somme de 355 233 187 FCFA avec un montant ordonnancé de 136 474 128 FCFA mais le montant qui a été effectivement décaissé au 31 Décembre 2013 est de 59 168 400 FCFA. Aussi le rapport des fonds décaissés par rapport à la dotation donne un pourcentage de 14,79%. Ce taux financier a légèrement augmenté par rapport à l'année 2013. On remarque que depuis la création du projet jusqu'à lors, le taux de financement n'a jamais atteint un seuil de 50%. Ces taux montrent que le projet est mal financé ce qui retarde l'avancement des travaux et par conséquent la non atteinte des objectifs fixés. Par revanche, on assiste à une situation de contre-performance accrue.

Tableau 10: Financement cumulé de l'année 2012 à 2014 :

FINANCEMENT	SOURCE	MONTANTS
Coût initial :	BN	-
Coût actualisé	BN	-
Dotation cumulée de l'année 2012 à 2014	BN	800 000 000
Montants engagés cumulés au 31 Décembre de l'année 2012 à 2014	BN	464 168364
Montants ordonnancés cumulés au 31 Décembre de l'année 2012 à 2014	BN	465 197 650
Montants effectivement décaissés cumulés au 31 Décembre 2012 à 2014	BN	111 352 139

SOURCE : Point d'avancement des Projets

Analyse du tableau

Ce tableau renseigne que sur les 800 000 000 de dotation budgétaire pendant les années, on constate que seulement 111 352 139 ont été effectivement décaissés soit un pourcentage de 13,91%. Ce faible taux de financement général relève d'une part de la mauvaise politique de financement du projet et d'autre part de la fermeture précoce du Système Intégré de Gestion des Finances Publiques(SIGFIP).Au regard de tout ceci , on ne peut qu'assisté à une situation de contre-performance alarmante.

Tableau 11 :Zone d'intervention du projet et les activités menées

Zone	Département	Commune	Activités menées
Abomey-Calavi	Littoral	Abomey-Calavi	.Installation des réseaux locaux et des bornes WIFI ; UAC interconnecté à UP .Diffusion des cours sur les sites ; .La mise en place d'une bibliothèque virtuelle .Formation des apprenants à l'utilisation d'internet et de l'informatique est en cours d'expérimentation à travers le C2I en collaboration avec l'université de Bordeaux .Formation des enseignants à la numérisation des cours sur les sites : près de 120 enseignants formés.
Kétou	Plateau	Kétou	Installation d'un réseau numérique local et d'une liaison satellitaire pour une borne bande passante.
Dassa	Collines	Dassa	Doté d'un réseau numérique local et du déploiement Wifi.
Parakou	Borgou	Parakou	.Installation des réseaux locaux ; connexion à la fibre optique ; .Diffusion des cours sur les sites ; Calavi interconnecté à Parakou
Tchaourou	Borgou	Tchourou	Tchaourou interconnecté à Dangbo
Dangbo	Ouémé	Dangbo	Université de Dangbo est interconnectée à l'université de Tchaourou par fibre optique.
Cotonou	Littoral	Cotonou	Installation des réseaux locaux FSS et ISBA sont interconnectés par fibre optique à Cotonou.

SOURCE : Point d'avancement des Projets

A travers ce tableau nous constatons que seule six départements ont été couverts par ce projet. Et d'après les informations le taux de couverture actuelle est de 30% ce qui montre que des efforts restent à faire afin que les objectifs du projet soient atteints.

Conclusion sur l'ensemble de l'analyse des résultats

En général, l'examen du niveau d'atteinte des différents indicateurs de 2012 à 2016 montre une situation de contre-performance. En effet, le taux de réalisation, qu'il soit physique ou financière n'a jamais atteint le taux de prévision sur toute la période. Cette situation montre une contre-performance vu les objectifs initiaux du projet. Cette situation se traduit également par le montant réellement décaissé pour la réalisation des activités du projet qui est inférieur au budget du projet. Le rapport de décaissement par rapport au budget du projet est de 38,59% pour la première année. Notons que le taux le plus faible a été enregistré l'année suivante (4,53%). En moyenne, ce rapport est de 13,92% sur toute la période et montre qu'une grande partie du budget reste inutilisée. Cette situation, étant restée inchangée sur toute la période d'étude, elle mérite d'être prise en compte pour une meilleure performance du projet.

Section II : Vérification des hypothèses, synthèse du diagnostic et approches de solutions

Paragraphe I : Vérification des hypothèses

Dans ce paragraphe, nous allons vérifier les hypothèses de recherche émises et présenter la synthèse du diagnostic.

I. Vérification de l'hypothèse 1

1.1.Rappel de l'hypothèse 1

Le faible taux des crédits alloués est dû au retard accusé dans l'exécution des travaux.

Pour la vérification de cette hypothèse, nous allons faire une étude analytique.

Au regard de tout ce qui a été dit précédemment à travers les tableaux de financement du projet, on remarque que le faible taux des crédits alloués est bel et bien à la base des retards observés dans l'avancement des travaux.

1.2.Conclusion de l'hypothèse 1

Au vu de tout ceci, on peut conclure que l'hypothèse 1 est vérifiée.

II. Vérification de l'hypothèse 2

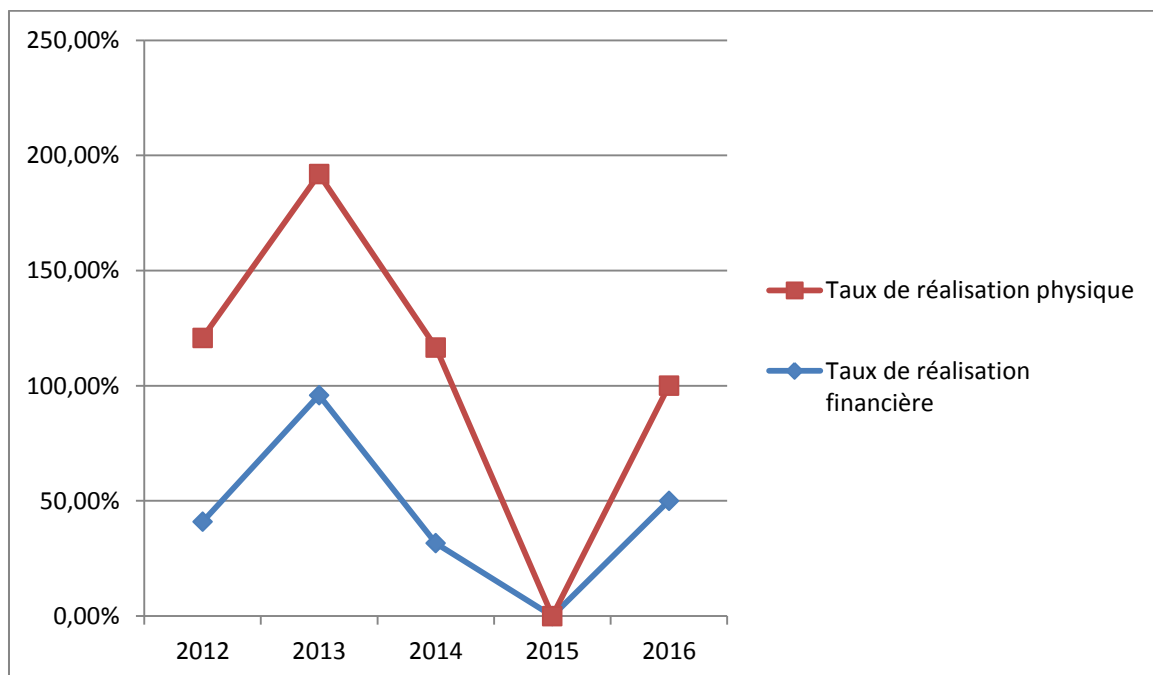
2.1. Rappel de l'hypothèse 2

Il y a une forte corrélation entre le taux de réalisation physique et le taux d'exécution financière du projet.

2.2. Evolution des taux de réalisation financière et physique dans le temps

Le graphe ci-dessous montre l'évolution du taux de réalisation financière et du taux de réalisation physique (en %) sur la période 2012-2016.

Graphe 1: Evolution des variables de 2012 à 2016



Source : Réalisé par les auteurs sous Excel 2010 (2016)

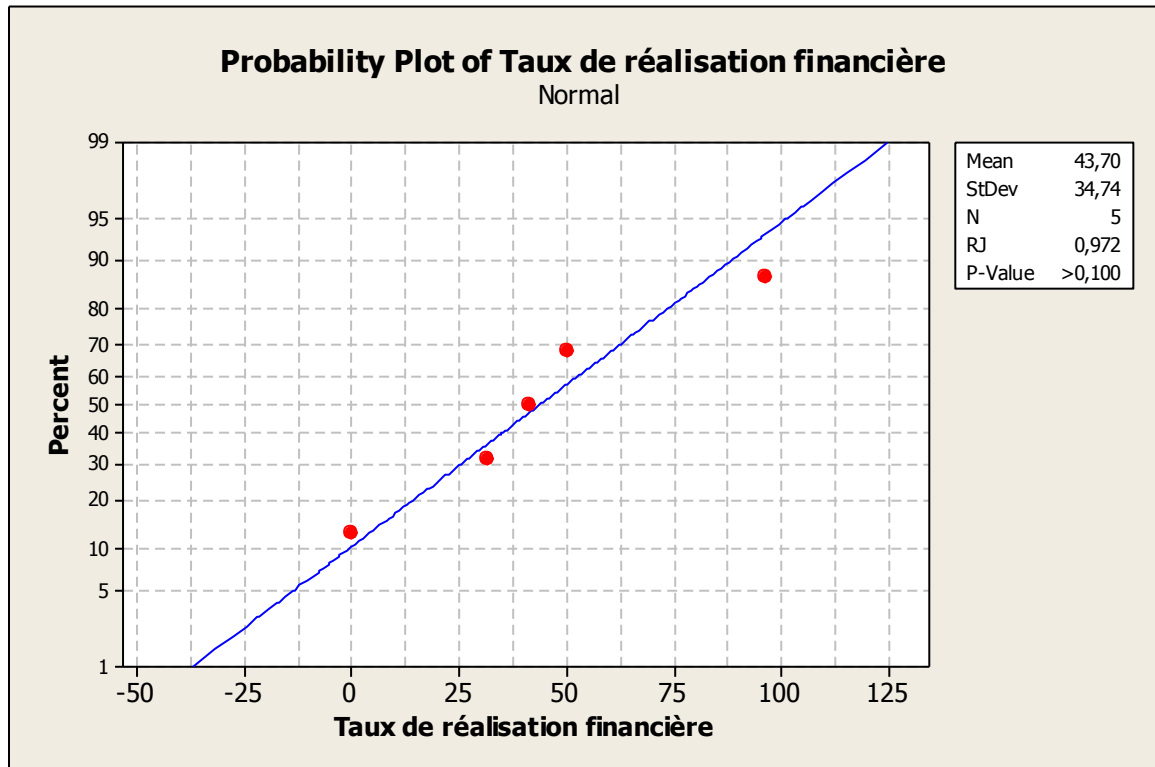
Commentaire

De ce graphe, il ressort que le taux de réalisation financière et celui de réalisation physique ont connu une hausse sur la période allant de 2012 à 2013 avant de connaître une baisse jusqu'à s'annuler sur la période de 2013 à 2015. Cette annulation s'explique par une absence d'activité en 2015. Notons que le taux de réalisation physique reste supérieur à celui de la réalisation financière sur les périodes d'activité sauf en 2014 et 2016 où il y a une presque égalité entre les deux taux.

2.3. Etude de la normalité du taux de réalisation financière et du taux de réalisation physique

- Normalité du taux de réalisation financière

Graph 2: Etude de la normalité du taux de réalisation financière



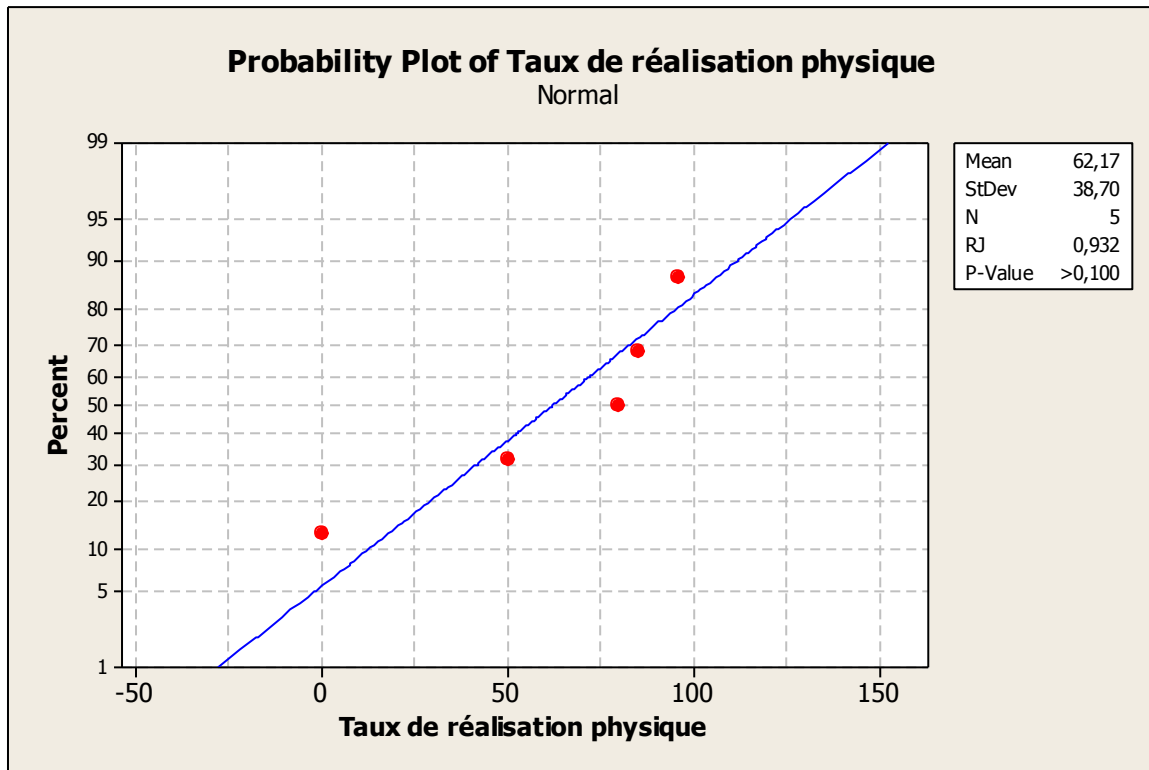
Source : Réalisé par les auteurs sous Minitab 14 (2016)

Commentaire

De ce graphe, il ressort que la probabilité associée au test de normalité de Ryan Joiner est supérieur à 0,1%. De plus, les nuages de points se rapprochent de la droite de régression et tendent à se confondre à elle. En conclusion, la variable « taux de réalisation financière » suit une distribution normale.

- Normalité du taux de réalisation physique

Graph 3: Etude de la normalité du taux de réalisation financière



Source : Réalisé par les auteurs sous Minitab 14 (2016)

Commentaire

De ce graphe, il ressort que la probabilité associée au test de normalité de Ryan Joiner est supérieur à 0,1%. De plus, les nuages de points se rapprochent de la droite de régression et tendent à se confondre à elle. En conclusion, la variable « taux de réalisation physique » suit une distribution normale.

2.4.Corrélation entre le taux de réalisation financière et le taux de réalisation physique

Les deux variables suivent une distribution normale. On calculera dans ce cas le coefficient de corrélation de Bravais Pearson.

Tableau 12 : Corrélation de Bravais-Pearson entre « le taux de réalisation financière et « le taux de réalisation physique »

Nombre d'observations	Coefficient de corrélation de Pearson	Probabilité associée
05	0,759	0,14

Source : Réalisé sous Minitab 14 (2016)

La probabilité associée au coefficient de Pearson est $P = 0,14$. Cette valeur est supérieure au seuil critique de 5% : le coefficient de corrélation de Bravais-Pearson n'est donc pas significatif. Ce qui voudrait dire que ce coefficient ne permet pas de juger efficacement la relation entre « le taux de réalisation financière » et « le taux de réalisation physique ».

Le coefficient de Pearson donne une valeur positive, ce qui signifie a priori que les deux taux évoluent dans le même sens mais la relation entre eux n'est pas aussi forte.

$P = 0,14 > 5\%$. Il n'y a donc pas une forte relation de dépendance entre « le taux de réalisation financière » et « le taux de réalisation physique ».

Conclusion liée à la validation de l'hypothèse

A l'issue de l'analyse des résultats du test de corrélation, il ressort qu'il n'y a pas une corrélation forte entre « le taux de réalisation financière » et « le taux de réalisation physique ». Alors, notre hypothèse selon laquelle il existe une forte corrélation entre « le taux de réalisation financière » et « le taux de réalisation physique » n'est pas validée.

Paragraphe II : Suggestions

Pour améliorer la performance de ce projet, nous avons essayé de proposer quelques approches de solutions à l'endroit des différents acteurs du projet.

I. Suggestions par rapport aux variables

1.1. Le taux de réalisation financière

En ce qui concerne le financement du projet, il faut :

- Eviter le retard dans la mise en place des subventions de l'Etat.
- éviter le retard dans la mise en place des crédits et la fermeture précoce et prolongée du SIGFIP afin de faciliter l'engagement des dépenses ;
- adopter une meilleure politique de gestion optimale des ressources ;
- augmenter la dotation budgétaire du projet afin d'avoir un résultat efficace ;
- gérer de façon efficiente les fonds décaissés afin d'accroître le taux de réalisation physique.

1.2. Le taux de réalisation physique

- Dans la conception des futurs projets, il faut veiller à l'accroissement des indicateurs de performance ce qui témoignerait un bon niveau d'avancement des travaux ;

- installer des réseaux numériques dans tous les différents centres universitaires du Bénin ;
- interconnecter tous les différents sites universitaires du Bénin par la fibre optique ;
- déploiement de WIFI dans tous les centres universitaires du Bénin ;
- former plus d'enseignant à la numérisation des cours sur les sites internet ;
- former plus d'apprenant à l'utilisation d'internet et de l'informatique à travers le C2i ;
- négocier auprès des services d'accès internet un coût académique pour les universités.

II. Suggestions à l'endroit des acteurs du projet

Les acteurs du projet doivent :

- Organiser au moins une fois par mois des rencontres avec le coordonnateur du projet pour recueillir les difficultés rencontrées ;
- assister techniquement les équipes de gestion du projet ;
- faire des rapports à- mis parcourt pour signaler le niveau du projet ;
- augmenter l'effectif du comité de pilotage du projet et attribuer à chacun un rôle spécifique pour le bon fonctionnement des activités.

CONCLUSION

La présente étude s'est fixée pour objectif d'analyser la performance du réseau de construction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Pour ce fait, l'étude s'est reposée sur deux hypothèses à savoir :

H1 : La faiblesse du taux des crédits alloués est due au retard accusé dans l'exécution des travaux

H2 : Il y a une forte corrélation entre le taux de réalisation physique et Le taux d'exécution financière du projet.

Pour vérifier l'hypothèse n°1, nous avons comparé le taux de réalisation physique au taux de réalisation financière. En ce qui concerne l'hypothèse n°2, nous avons étudié le lien de corrélation entre les variables expliquée et explicative.

Les performances enregistrées au cours des années 2012-2016 du MESRS, demeurent mitigées, en dépit des ressources financières mises en œuvre. Il en découle des insuffisances et des difficultés qui méritent d'être corrigées. Pour répondre favorablement aux besoins importants et croissants du secteur de l'éducation et en particulier du sous- secteur, il est indispensable qu'ils doivent être exprimés en termes de demande. Une augmentation consistante des ressources financières s'impose.

Les dotations allouées au sous-secteur n'ont pas été à la hauteur des objectifs à atteindre. Les crédits ont été émiettés sur le projet. Les résultats attendus n'ont pas suscité d'espoir.

Face aux ressources financières insuffisantes, des dispositions doivent être prises pour que le budget programme soit actualisé tous les ans en tenant compte à chaque fois des besoins réels.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I. Ouvrages

1 **ACDI, (2000)** : « Le cycle d'évaluation d'un projet », direction de l'évaluation, CANADA.

2 : **DUFUMIER, M. (1996)** : « *Les projets de développement agricole* », Manuel d'expertise, Paris, Edition KARTHALA et CTA.

3: **NEU, D. (2006)** : « Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets » Aujourd'hui, n° 47. Groupe de recherche et d'échanges technologiques, Avril 2006.

II. Rapports

1. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : **Point d'Avancement des projets et programmes 2012, 2013, 2014.**

2. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : **Rapport de Performance 2012, 2013, 2014.**

3. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique :
Plan de développement

4. Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique :
Elément de diagnostic

III. Mémoires

1. **Mathias Marcel AGOSSOUZA (2010)** : « Amélioration de la performance des projets de développement par la mise en place du système de suivi-évaluation: cas du PNDCC (Projet National d'appui au Développement Conduit par les Communautés » *UAC, FASEG, L3-AP.*

2 : Hervé», UAC, ENEAM, Midodji DJOSSOU & Pierre YAROU () : « Le système de suivi et évaluation des projets et programmes du Ministère de la Santé : Analyse et propositions d'amélioration
Cycle2010

3 :Marie-Christelle SAMPA (2013) : « Evaluation de la performance des projets et programmes : Cas d'un programme régional de développement agricole en république démocratique du Congo »*CESAG, ISMEO , Cycle II.I.*

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
.....	i
DEDICACES	ii
REMERCIEMENTS	iv
ABREVIATION ET DEFINITIONS DES SIGLES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES GRAPHES	vii
RESUME.....	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL, PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	4
Section I : Cadre institutionnel.....	4
Paragraphe 1 : Présentation de la DPP	4
I. Historique et attributions	4
Paragraphe 2 : Organisation et fonctionnement de la DPP	6
Section II : Déroulement du stage	8
Paragraphe I : Travaux effectués	8
Paragraphe II : Les difficultés rencontrées et quelques suggestions	9
Section III : Problématique, objectifs et hypothèses de l'étude	9
Paragraphe I : Problématique	9
I. Contexte et justification du choix du sujet	9

1.1. Contexte	9
1.2. Justification du choix du sujet.....	12
Paragraphe 2 : Questions de recherches, objectifs et hypothèses de l'étude	12
2.1. Questions de recherche	12
2.2. Objectifs.....	12
2.3. Hypothèses.....	12
Section IV : Revue de littérature et méthodologie de l'étude	13
Paragraphe I : Clarification conceptuelle	13
Paragraphe II : Revue de littérature	14
Paragraphe III : Méthodologie de l'étude.....	21
2.3. Méthode ou outils de collecte des données	21
2.3.1. Présentation des indicateurs et les critères de mesure des variables.....	21
2.3.2. Technique et instruments de l'étude.....	22
CHAPITRE 2 : COLLECTE, ANALYSE DES DONNEES, VERIFICATION DES HYPOTHESE ET APPROCHES DE SOLUTIONS	25
Section I : Collecte, présentation et analyse des données	25
Paragraphe I : Collecte des données	25
I. Difficultés liées à la collecte des données	26
1.1. Limites des données	26
Paragraphe II - Présentation des résultats.....	26
Paragraphe III : Plan de financement du projet	32
Section II : Vérification des hypothèses, synthèse du diagnostic et approches de solutions ...	37
Paragraphe I : Vérification des hypothèses	37
I. Vérification de l'hypothèse 1	37
1.1. Rappel de l'hypothèse 1	37
1.2. Conclusion de l'hypothèse 1	37
II. Vérification de l'hypothèse 2	38

2.1. Rappel de l'hypothèse 2.....	38
2.2. Evolution des taux de réalisation financière et physique dans le temps.....	38
2.3. Etude de la normalité du taux de réalisation financière et du taux de réalisation physique.....	39
2.4. Corrélation entre le taux de réalisation financière et le taux de réalisation physique	40
Paragraphe II : Suggestions	41
I. Suggestions par rapport aux variables.....	41
1.1. Le taux de réalisation financière.....	41
1.2. Le taux de réalisation physique.....	41
II. Suggestions à l'endroit des acteurs du projet.....	42
CONCLUSION	43
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	44
TABLE DES MATIERES	46