

REPUBLIQUE DU BENIN

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION

MEMOIRE DE LICENCE PROFESSIONNELLE

Option : Economie

Spécialité : Analyse des Projets (AP)

THEME :

ANALYSE DU DISPOSITIF DE SUIVI ET
EVALUATION DES PROJETS ROUTIERS DE LA
DIRECTION GENERALE DES INFRASTRUCTURES
(DGI) DE 2010 à NOS JOURS AU BENIN

Présentés par :

AKPAÏHOUNON K. D. Dieudonné & DODO L. FRANCK

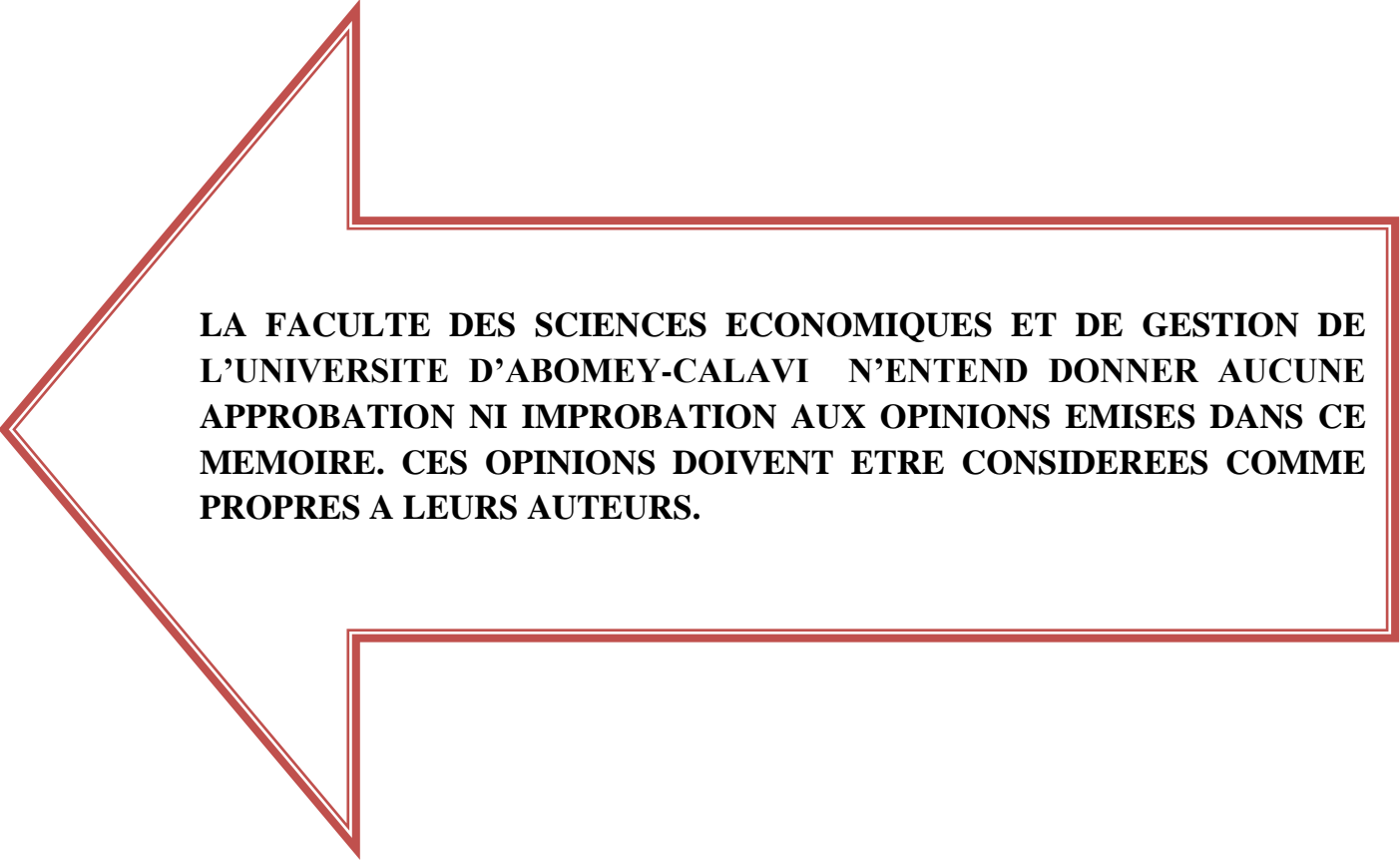
Sous la Direction de :

Tuteur de Stage
AVOTRICAN Sylvain,
DPSE

Directeur de Mémoire
Dr Jean ADANGUIDI

ANNEE ACADEMIQUE : 2015-2016

AVERTISSEMENT



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

DEDICACE 1 :

Qu'il me soit permis de dédier ce mémoire à :

- ❖ Mon père AKPAIHOUNON KESSE Léon et à ma très chère mère bien aimée AYIOU Albertine, qui s'est battue comme une amazone, nuit et jour, corps et âme pour me voir jouir d'un avenir radieux.
- ❖ Mes frères, sœurs, cousins, tantes et oncles, pour lesquels j'exprime mon attachement.

AKPAIHOUNON KESSE Dognon Dieudonné

**Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale
des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin**

DEDICACE 2 :

Je dédie ce mémoire en reconnaissance à :

♥ Mes parents DODO Colman et TONAHIN Nanouba

DODO Ladislence Franck

Remerciements

La réalisation de ce document n'aurait pas été possible sans le concours de certaines personnes. C'est un immense bonheur pour nous de leur témoigner notre profonde gratitude.

Nous adressons nos sincères gratitudees :

- ❖ Au Dr. Jean ADANGUIDI, Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), qui malgré ses multiples occupations a supervisé ce travail. Son sens aigu de travail bien fait, de gestion de temps et sa rigueur méthodologique force notre administration.
- ❖ A tous les enseignants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), pour leur disponibilité à nous servir dans le partage de leurs connaissances et expressions en vue de notre formation.
- ❖ A Monsieur O. H .S. Jacques AYADJI, le Directeur Général des Infrastructures
- ❖ A Monsieur AVOTRICAN Sylvain, le Directeur de la Planification et de Suivi-Evaluation.
- ❖ A Monsieur Maximin Coovi d'ALMEIDA, notre tuteur de stage qui, malgré les multiples sollicitations dont il est quotidiennement l'objet a accepté volontiers de nous suivre dans le cadre de ce mémoire.
- ❖ A M. Denis MOUZOUN, assistant du maître de mémoire à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG)
- ❖ Nous adressons par ailleurs nos remerciements aux membres du jury qui nous ont fait l'honneur de s'intéresser à notre mémoire.
- ❖ A tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire et dont nous n'avons pas pu citer les noms.
- ❖ Nous remercions enfin le Dieu tout puissant qui nous a accordé sa grâce pour braver toutes les intempéries en vue de la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

ANAC : Agence Nationale de l'Aviation Civile

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne

BAD : Banque Africaine de Développement

BOAD : Banque Ouest Africaine de Développement

CNERTP : Centre National d'Essais et de Recherches des Travaux Publics

DGI : Direction Générale des Infrastructures

DPSE : Direction de la Programmation et du Suivi-Evaluation

DGTP : Direction Générale des Travaux Publique

DPR : Direction des Pistes Rurales

DTN : Direction des Travaux Neuf

DPSE: Direction de la Planification et du Suivi- Evaluation

DER : Direction de l'Entretien Routier

FASEG : Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG)

FIDA : Fonds International pour le Développement de l'Agriculture

FMI : Fonds Monétaire International

FR : Fonds Routier

GAR : Gestion axée sur les résultats

PMI : Projet Management Institut

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PSE : Plan de Suivi Evaluation

**Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale
des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin**

SSEAR : Système de Suivi et Evaluation Axée sur les Résultats

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1 : Différence entre suivi et évaluation.....	18
Tableau 2 : Quelques outils de suivi et évaluation.....	19
Tableau 3 : Avantage et limites de la GAR.....	21
Tableau 4 : Récapitulation des variables étudiées.....	30
Tableau 5 : Résultats du guide d’entretien et la fiche d’enquête.....	32

**Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale
des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin**

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Questionnaire.....	40
ANNEXE 2 : Organigramme de la DGI.....	43

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....1

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....3

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude.....4

Section 2 : Cadre théorique de l'étude.....12

CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET LE CADRE EMPIRIQUE DE
L'ETUDE.....22

Section 1 : Méthodologie de recherche.....23

Section 2 : Présentation du système du suivi et évaluation de la DPSE.....25

Section 3 : Analyse des résultats, vérification des hypothèses et suggestions.....28

CONCLUSION.....37

Résumé

La présente étude porte sur l'analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la direction générale des infrastructures de 2010 à nos jours. Elle a pour objectif principal de contribuer à l'amélioration du suivi des projets et programmes de la DGI. Et pour y parvenir ; la recherche documentaire, les entretiens directs et une enquête sur un échantillon de 6 cadres de la DGI ont été réalisés. L'analyse des résultats de l'enquête montre que les cadres de la DGI ne sont pas totalement satisfaites des services de la direction en matière de suivi. L'absence d'un système efficace de collecte, de traitement et de stockage de l'information est aussi un frein pour un bon suivi dont souffre le centre. Ces résultats d'enquête ont permis de prendre comme référence l'approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) pour l'amélioration du système du suivi-évaluation de la DGI. Pour déceler les faiblesses de la direction afin d'y trouver des remèdes, des approches de solution ont été proposées comme :

- ✓ veiller à produire des informations crédibles et fiables accessibles à tous les principaux partenaires et veiller à la protection de ceux qui les produisent.
- ✓ stimuler la demande en introduisant des lois ou des décrets qui exigent la mise en place de la GAR au sein des directions.

INTRODUCTION

Le développement du Bénin passe aujourd'hui par les projets de développement bien pensés, bien exécutés et bien suivis en vue de la réduction de la pauvreté à travers l'amélioration des conditions de vie des populations. La réussite de ces projets dépend en majeure partie de la performance du système de gestion mis en place pour leur exécution.

Cependant, force est de constater que bon nombre de projets de développement initiés au Bénin n'atteignent pas les résultats escomptés mettant en mal les objectifs de développement préalablement fixés. Parfois on note une inadéquation entre les besoins fondamentaux des populations à la base et les projets que les bailleurs de fonds choisissent de financer. L'échec des projets de développement est parfois dû à un manque de rigueur dans la mise en œuvre des politiques de suivi et d'évaluation. En effet, les facteurs de mauvaise gestion (méconnaissance du projet, mauvaise remontée des informations, mauvaise réorientation des actions, retard dans l'exécution des tâches, mauvaise utilisation des ressources etc.) sont fréquemment rencontrés et sont difficiles à corriger sans un mécanisme de suivi et d'évaluation efficace. L'important, c'est donc la capacité des acteurs concernés de constater les difficultés rencontrées, de les prendre en compte, de les analyser, de formuler des réponses qui permettront de continuer à progresser jusqu'à la difficulté suivante. Cela suppose des mécanismes de suivi et d'évaluation adaptés.

C'est ainsi que, les gouvernements et les partenaires techniques et financiers qui accompagnent les projets de développement exigent aujourd'hui un suivi rigoureux et une évaluation périodique sur toute la durée de vie desdits projets, afin de mieux appréhender les retombées de leurs actions.

Les structures chargées d'exécuter ces projets doivent donc mettre en place un système de management précis basé sur le respect des procédures et du dispositif de suivi et d'évaluation. Cet élément devient alors incontournable pour la conduite à terme des projets de développement. Il s'avère donc nécessaire, dans une optique d'atteinte des résultats, d'améliorer les systèmes de suivi et d'évaluation dans les projets de développement au Bénin, en Afrique et partout ailleurs.

Le gouvernement béninois a bien saisi l'importance du suivi et l'évaluation dans la conduite à bon port de ses grands projets de développement au nombre desquels figurent les projets routiers. Ces derniers sont gérés par le Ministère des Infrastructures et des Transports du

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

BENIN(MIT), et plus précisément par la Direction Générale des Infrastructures (DGI). La DGI conformément à ses attributions a mis en place un dispositif de suivi et d'évaluation de ses projets routiers afin d'apprécier la portée de ses activités.

Toujours dans le but d'une meilleure gestion des projets routiers, la présente étude se propose d'analyser le dispositif de suivi et Evaluation des projets routiers de la direction générale des infrastructures de 2010 à nos jours.

Ainsi ce thème qui présente les résultats de notre étude s'articule autour de deux chapitres :

- ❖ Le premier chapitre est consacré au cadre institutionnel et théorique
- ❖ Le deuxième chapitre est consacré à la méthodologie de recherche et cadre empirique

CHAPITRE I :

CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude

Paragraphe 1 : Présentation de la DGI et de la DPSE

1.1 Présentation de la DGI

La DGI est la structure technique du MTPT qui a pour mission d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de ce ministère dans les domaines routiers et d'ouvrages spécifiques de Génie Civil conformément à la stratégie du secteur. Elle s'assure de régler toutes les questions concernant le réseau routier à charge du ministère. Aussi, elle est chargée :

- d'élaborer les stratégies d'entretien et de développement à long terme macroéconomique du Gouvernement en collation avec les autres structures concernées ;
- d'exercer le rôle de maître d'œuvre pour tous travaux de construction de route, de réseau de drainage, de barrage, d'ouvrage d'art, de retenue d'eau et de tous ouvrages du génie civil non confiées à d'autres structures spécifiques;
- d'assurer la réalisation des infrastructures de travaux publics en charge de l'Etat ;
- de contrôler ou de participer au contrôle des travaux d'intérêt public exécutés pour le compte de l'Etat ;
- de participer à l'élaboration et à l'application des normes et de la réglementation en matière de travaux publics et de circulation routière ;
- d'assurer l'entretien du réseau routier en charge du ministère ;
- d'assurer le contrôle technique des installations des unités de péage et/ou pesage ;
- de contribuer à la préservation des domaines des services des travaux publics et de l'emprise des voies à charge du ministère.

La DGTP en plus d'un Secrétariat Administratif, comporte 4 (quatre) directions, elles-mêmes divisées en service. Les Directions composant la DGTP sont dirigées par des Directeurs.

Ainsi, on distingue :

- La direction des travaux neufs

Elle a pour mission :

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

-la mise en œuvre des plans et programmes relevant de la Direction Générale des Travaux Publics en matière d'aménagement, de bitumage du réseau routier et de réalisation de tous autres ouvrages spécifiques de Génie Civil;

-la conception et la mise en œuvre des projets de construction, de reconstruction ou de réhabilitation du réseau routier revêtu.

Cette direction est composée d'un secrétariat et des chefs de Projet.

➤ La direction des pistes rurales

Elle a pour mission :

-la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Transport Rural (SNTR) et le suivi de la politique de gestion du réseau d'infrastructures de Transport Rural(ITR)

-l'appui/formation à la mission d'assistance-conseil aux communes assurée par les DDTTP/DTTTP.

Cette direction comprend :

-un secrétariat ;

-un Service Assistance aux Communes (SAC) ;

-un Service des Etudes et Promotion des MIT (SEPMIT) ;

-un Service communication et Mobilisation de Ressources (SCMR)

➤ La Direction de la Planification et du suivi-Evaluation (DPSE)

Cette direction est celle qui nous a accueillis durant toute la durée de notre stage.

1.2 Présentation de la DPSE

La Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation a pour missions :

- l'élaboration des stratégies en matière de surveillance et du maintien en bon état de service du réseau routier à charge ;
- l'élaboration, en collaboration avec les autres structures, des budgets nécessaires à l'accomplissement des missions de la Direction Générale des Travaux Publics

(DPSE) ;

- la préparation des dossiers et documents techniques nécessaires à la tenue des sessions du Comité de Gestion et du Conseil de Revue du Fonds Routier ;
- la programmation technique et financière des interventions à court et moyen termes nécessaires à la gestion du patrimoine routier en collaboration avec les autres directions concernées ;
- l'inspection et la sauvegarde du patrimoine routier de l'Etat ;
- la création et la gestion technique des postes de péages sur l'ensemble du réseau revêtu à charge ;
- le suivi-évaluation de la mise en œuvre des projets de la Direction Générale des Travaux Publics (DGTP) ;
- le suivi environnemental et social de tous les projets de la Direction Générale des Travaux Publics (DGTP) ;

A ce titre elle est chargée de :

- l'analyse économique des investissements et leurs impacts socio-économiques ;
- l'élaboration en collaboration avec d'autres structures de la réglementation et des normes en matière des travaux publics et de la circulation routière ;
- la collecte et le traitement de toutes les données routières ;
- la coordination et le suivi des activités de collecte de données routières ;
- la préparation des budgets prévisionnels des travaux en collaboration avec les autres directions concernées ;
- l'analyse de l'impact environnemental des projets routiers ;
- l'analyse des résultats comparés aux prévisions ;
- le suivi technique des postes de péage-pesage installés sur le réseau revêtu ;
- le suivi des contentieux nés des dommages créés à la route et ses ouvrages connexes par les usagers en relation avec les Directions Départementales des Transports et des Travaux Publics, la Gendarmerie, la Police et les Communes.

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

Article 7 : la Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation comprend :

- un Secrétariat ;
- un Service de Banque de Données Routières (SBDR) ;
- un Service de l'Inspection, de la Réglementation et de la Gestion du Patrimoine Routier (SIRGPR) ;
- un Service de la Programmation et du Suivi-Evaluation (SPSE) ;
- un Service des Evaluations Environnementales et Sociales (SEES).

Article 8 : Le secrétariat est chargé de :

- la réception, l'enregistrement, la préparation et l'expédition du courrier ;
- la répartition et la transmission du courrier ;
- le classement du courrier ;
- la tenue des archives de la direction ;
- toutes autres tâches de secrétariat à lui confiées par le Directeur ;
- la reproduction des documents.

Article 9 : Le Service de Banque de Données Routières (SBDR) est chargé :

- d'assurer la collecte des données statistiques et routières au moyen des campagnes d'auscultation routière, de comptage et de mesures effectuées en relation avec les Structures des Travaux Publics.
- Du suivi et de l'inspection des ouvrages existants sur le réseau routier national
- De l'actualisation et de la gestion des fichiers des ouvrages du réseau en relation avec les autres structures ;
- D'assurer le traitement informatique des données de l'ensemble du Réseau Routier et la mise à jour correcte de la banque de données.
- D'organiser les enquêtes de trafic aux postes de péage/pesage ;
- D'organiser la campagne de collecte de données économiques et de participer à l'analyse économique des projets ;
- De réaliser les études de préfaisabilité et la planification de l'ensemble des actions de la Direction Générale des Travaux Publics (DGTP) en collaboration avec les autres directions en vue d'élaborer les dossiers de recherche de financement.

Article 10 : Le Service de Banque de Données Routières (SBDR) comprend deux (2) Divisions :

- une Division de Données Routières (DDR)
- une Division des Etudes et de la Planification (DEP)

Article 11 : Le Service de l'Inspection, de la Réglementation et de la Gestion du Patrimoine Routier (SIRGPR) est chargé :

- de l'inspection du réseau routier, du suivi et de l'analyse de l'évolution des dégradations sur le réseau routier national ;
- de l'analyse des investissements et de leurs impacts socio-économiques ;
- de la définition et du suivi de la mise en œuvre des stratégies de préservation du patrimoine routier (Routes et domaines des TP) ;
- du suivi et de l'analyse de la circulation sur le réseau routier ;
- de la préservation du domaine affecté à la route ;
- du suivi de l'exploitation technique des postes de péages et/ou de péages-pesage en relation avec le Fonds Routier ;
- du contrôle de la gestion des équipements et appareils de mesures installés au niveau des gares de péages-pesages ;
- de l'élaboration des dossiers de concession des postes y compris celle des dispositions techniques des dossiers d'appel d'offres et de la révision des contrats en relation avec l'assistant en charge des DAO et le Fonds Routier ;
- du suivi de l'installation des postes de péages-pesage en adéquation avec le trafic et de l'analyse des technologies utilisées lors de la mise en place des équipements ;
- du suivi des contentieux nés des dommages créés à la route et ses ouvrages connexes par les usagers en relation avec les Directions Départementales des Transports et des Travaux Publics, la Gendarmerie, la Police et les Communes ;
- de l'élaboration et de la mise en œuvre, en relations avec les autres structures concernées, de la réglementation et des normes en matière des travaux publics et de la circulation routière.

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

Article 12 : Le Service de l'Inspection, de la Réglementation et de la Gestion du Patrimoine Routier (SIRGPR) comprend deux (02) Divisions :

- une Division de l'Inspection et de la Réglementation (DIR) ;
- une Division de la Gestion du Patrimoine Routier (DGPR)

Article 13 : Le Service de la Programmation et du Suivi-Evaluation (SPSE) est chargé :

- du suivi et de l'élaboration des projets ;
- des études sur la stratégie d'entretien et d'investissements;
- de la programmation des travaux au regard des moyens disponibles de concert avec les autres directions de la Direction Générale des Travaux Publics (DGTP);
- de l'élaboration des budgets prévisionnels en collaborations avec les autres directions de la Direction Générale des Travaux Publics ;
- de l'analyse des résultats d'exécution des projets ;
- de l'élaboration des rapports trimestriels et annuels sur le niveau d'exécution des projets financés aussi bien par le Fonds Routier que par le Budget National et les partenaires au développement ;
- de l'élaboration des rapports annuels d'activités de la Direction Générale des Travaux Publics (DGTP) en collaboration avec les autres directions.

Article 14 : Le Service de la Programmation et du Suivi-Evaluation (SPSE) comprend :

- une Division Programmation et Coordination (DPC) ;
- une Division Suivi-Evaluation (DES).

Article 15 : Le Service des Evaluations Environnementales et Sociales (SEES) est chargé :

- d'améliorer les capacités institutionnelles de la DGTP en matière de gestion des aspects environnemental, sécurité routière, GENRE et VIH/SIDA ;
- de veiller au respect des textes législatifs et réglementaires ainsi que des procédures en matière d'environnement, de sécurité routière, du GENRE et VIH/SIDA ;
- de suivre le Plan d'Action Environnemental (PAE) dans le secteur routier ;
- de suivre et de contrôler les impacts sociaux, environnementaux et de sécurité routière ainsi que le Plan des Mesures d'Atténuation avant, pendant et après l'exécution des travaux routiers ;

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

- de participer à la réalisation des études d'impact et des audits environnementaux et de sécurité routière ;
- d'exécuter les travaux de préparation du rapport sur l'état de l'environnement, de sécurité routière, et du GENRE et VIH/SIDA dans le secteur routier ;
- d'élaborer les termes de référence pour les études d'impact environnementales simplifiées et approfondies, sociales et de sécurité routière ;
- de veiller à l'introduction des mesures de l'ingénierie de la sécurité routière dans les DAO des programmes et projets d'aménagement, de construction et d'entretien des routes et pistes.
- De contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan d'Information, d'Education et de Communication (IEC) environnemental ;
- De participer à la validation des rapports d'Etudes d'Impact Environnementale et Sociale (EIES).

Article 16 : Le Service des Evaluations Environnementales et Sociales (SEES) comprend deux (02) Divisions :

- une Division Etudes Environnementales et de Sécurité Routière (DEESR)
- une Division Suivi des aspects GENRE et VIH/SIDA (DSAG)

Paragraphe 2 : déroulement de stage

1.1 Description du stage

Notre stage s'est effectué pour une durée de trois mois, du lundi 09 mai au lundi 08 août 2016.

Durant cette période, nous avons mené nos investigations dans une cellule. Il s'agit de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) précisément dans la Division de la Planification de Suivi-Evaluation (DPSE) et plus précisément au Service de la Programmation de Suivi et Evaluation (SPSE), après une rotation.

1.2 Taches exécutées

Dans ces services où nous avons passé trois mois, nous avons travaillé du lundi au vendredi 08 heures à 12 heures 30 minutes, les matins et de 15 heures à 18 heures 30 minutes, les soirs.

Durant ces périodes nous avons appris à:

- ✓ Enregistrer les projets en études ;
- ✓ Transmettre les parapheur-signature d'une direction a une autre ;
- ✓ Faire des photocopies sur des machines automatique.

1.3 Expériences acquises

Lors de déroulement de notre stage effectué au sein du Ministère des infrastructures et des transports (MIT), nous avons su :

- ✓ Comment s'adapté à l'environnement des services publics ;
- ✓ Comment satisfait les usagers dans leur besoin de service ;
- ✓ Comment s'impliqué dans l'exécution des tâches dans les services ;
- ✓ Comment faire l'analyse du dispositif du suivi-évaluation des projets routiers.

Section 2 : Cadre théorique de l'étude

Dans la présente section nous aborderons la problématique, les objectifs, les hypothèses de l'étude et la revue de littérature

Paragraphe 1 : PROBLEMATIQUE ET INTERET DE L'ETUDE

Ce paragraphe est consacré à la formulation de la problématique, des objectifs et des hypothèses de l'étude.

I- PROBLEMATIQUE

Le Bénin est l'un des pays de l'Afrique de l'ouest dont les efforts de développement bien que n'étant pas très visibles se poursuivent. Selon le PNUD, la situation macroéconomique du Bénin est en voie d'amélioration avec un taux de croissance de 4% en fin de décembre 2012 et un taux d'endettement de 27%, largement inférieur au seuil de 70% fixé par l'UEMOA. Ces efforts s'apprécient à travers les projets de développement initiés chaque année dans divers secteurs notamment celui de l'éducation, de l'environnement, du commerce, des infrastructures routières de transport et autres. Ainsi, chaque ministère élabore et met en œuvre des projets de développement selon son programme d'activités.

C'est le cas du Ministère des Infrastructures et des Transports (MIT) qui a pour mission d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière de transports terrestres et aériens et de travaux publics. Les projets relatifs au secteur des infrastructures routières traitent selon le cas de la construction des routes, de la réhabilitation des routes ou de leur entretien. Cependant, force est de constater que certains projets routiers sont menés conformément à leur planning de départ mais ne répondent pourtant pas aux objectifs préalablement identifiés. D'autres encore sont exécutés sans aucun respect des contraintes de coûts et de délais. Les échecs souvent constatés de ce fait révèlent entre autres causes intrinsèques :

- le manque de planification des activités de suivi et évaluation ;
- l'irrégularité de la mise en œuvre des activités de suivi et évaluation ;
- la défaillance du système de communication ; l'inadéquation des méthodes de collecte et d'analyse de données.

Il en résulte des effets réversibles ou non sur la vie du projet à savoir :

- les retards dans l'exécution des activités ce qui allonge la durée du projet et occasionne parfois des dépassements budgétaires ;
- la mauvaise diffusion de l'information qui empêche une analyse efficace des données ;
- la non réalisation des objectifs préalablement fixés:

Cet état de chose met en mal aussi bien le gouvernement que les partenaires techniques et financiers. C'est pourquoi ces derniers sont désormais exigeants quant à l'évaluation des projets auxquels ils apportent une aide financière.

En effet, les organismes tels que le Fond Monétaire International(FMI), l'Association Internationale de Développement (AID), Banque ouest Africaine de Développement qui sont les partenaires principaux du gouvernement dans le financement des projets routiers, mettent de plus en plus l'accent sur le volet suivi et évaluation desdits projets. Cela est valable aussi bien pour les projets du secteur routier que pour les autres secteurs. Le FIDA (Fonds International pour le Développement de l'Agriculture) par exemple, dans le but d'améliorer la qualité des projets qu'il appuie, a élaboré un guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural. Par ailleurs, la BAD, conformément à son cycle de projet, procède systématiquement à des évaluations ex ante et ex-post des projets qu'elle soutient financièrement.

Les autorités béninoises ont bien compris l'importance de ce système de gestion des projets de développement. C'est ainsi que la DGI et plus précisément la DPSE, dans un souci d'efficacité et surtout d'atteinte des objectifs, élabore et met en œuvre un système de suivi-évaluation adapté aux projets routiers. Chaque projet routier initié dispose d'une procédure définie de suivi et évaluation. Cette dernière est-elle réellement adaptée au nouveau mode de gestion des projets et programmes ?

Comment améliorer le système de suivi-évaluation de la DGI afin de le rendre plus performant ?

La présente étude, qui a pour objet l' « Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la direction générale des infrastructures de 2010 à nos jours au Benin» se propose de faire des suggestions pour la résolution des dysfonctionnements constatés.

II- INTERET DU SUJET

Le sujet choisi présente un intérêt certain pour :

- le Ministère des Infrastructures et des Transports qui pourrait disposer, par ce document, d'un rapport sur l'état de ses procédures de suivi-évaluation et des propositions pouvant l'améliorer;
- les partenaires techniques et financiers qui disposeront ainsi d'un outil permettant une vision claire du suivi qui entoure les projets routiers qu'ils financent
- La communauté estudiantine en général et celle de la FASEG en particulier pour lesquelles cette étude constitue un rapport à leur base documentaire sur le sujet ;
- l'étudiant à qui il est donné de toucher du doigt l'application qui est faite sur le terrain des bases théoriques acquises en classe.
- Les auteurs : C'est pour nous un plaisir de traiter ce sujet car nous estimons que les recherches sur la question contribueront à améliorer notre expérience sur le sujet.

Paragraphe 2 : LES OBJECTIFS, LES HYPOTHESES DE L'ETUDE ET LA REVUE DE LITTERATURE

Les objectifs, les hypothèses et la revue de littérature seront développés tout en tenant compte du problème général et des problèmes spécifiques de notre travail

I- OBJECTIFS

Les objectifs de cette recherche se présentent comme suit: L'objectif général et les objectifs spécifiques

A- OBJECTIF GENERAL

L'objectif général est de contribuer à l'amélioration des résultats des projets routiers du Ministère des Infrastructures et des Transports.

B- OBJECTIFS SPECIFIQUES

La réalisation de cet objectif passe nécessairement par l'atteinte des objectifs spécifiques qui peuvent s'articuler autour des axes suivants :

- identifier les forces et faiblesses du SSE de la DPSE ;
- Analyser la possibilité de la mise en place d'une méthode pour améliorer le suivi des projets et programmes de la DGI.

II- LES HYPOTHESES DE L'ETUDE

Afin de bien mener une analyse pour aboutir à des résultats concluants, quelques hypothèses sont émises. En effet, ces hypothèses marquent une relation de cause à effet et constituent donc des réponses anticipées qu'il va falloir vérifier.

Hypothèses de recherche

- L'absence d'une bonne stratégie d'élaboration de suivi et évaluation retardent la mise en œuvre efficace du suivi des projets et programmes de la DGI
- Le recours à la méthode de gestion axée sur les résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes de la DGI

III- REVUE DE LITTERATURE

Pour atteindre le but poursuivi, nous allons recueillir des informations et des données à partir de notre revue documentaire. A cet effet, nous allons faire usage à la stratégie_Sectorielle_Transport_2014_2018_VF20112013 sonon (2) de la DPSE, des ouvrages et de certains mémoires traitant la notion du Suivi et Evaluation.

La revue de littérature est une étape essentielle pour la réalisation de notre étude. Elle permet de faire la lumière sur les notions de Suivi et Evaluation afin de permettre la compréhension du sujet de notre recherche. Il s'agit donc de présenter les opinions de certains auteurs sur la question du système de suivi des projets et programmes avec un accent sur les aspects liés à :

- L'amélioration du système du suivi-évaluation
- L'importance de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Au cours de ces dernières années (2010-2016), le suivi-évaluation des projets et programmes de développement a connu un regain d'intérêt.

Le suivi est un processus continu de collecte et de traitements d'informations permettant de repérer les anomalies en cours d'exécution et d'apporter les corrections nécessaires. C'est également l'appréciation du progrès dans le temps par la collecte, l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information en vue du contrôle de gestion et de la prise de décisions pour améliorer le travail au sein du projet/programme.

Selon l'IFAD (International Fund for Agriculture Développement), le suivi est la collecte et l'analyse régulière d'informations dans le but de faciliter en temps utile la prise de décisions, d'assurer la transparence et de servir de base à l'évolution et à la capitalisation de l'expérience. C'est une fonction permanente qui recourt à la collecte méthodique de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre, des indications sur l'état d'avancement et la progression vers les objectifs retenus.

On distingue différents types de suivi :

- Le suivi de gestion : il permet à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages;
- Le suivi des performances : il permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés ;
- Le suivi des effets : il permet de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le projet pourrait déclencher ;
- Le suivi des facteurs externes : il est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction des contraintes externes (fluctuations conjoncturelles, facteurs économiques externes...).

Le suivi et l'évaluation sont deux notions à la fois bien distinctes mais aussi complémentaires. La mise en œuvre d'un suivi rigoureux facilite l'exécution de l'évaluation.

La banque mondiale (2011) définit l'évaluation comme une mesure, aussi systématique et objective que possible, des résultats d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en vue de déterminer sa pertinence, et sa cohérence, l'efficacité de sa mise en œuvre, son efficacité et son impact ainsi que la pérennité des effets obtenus.

L'évaluation est un jugement de valeur se rapportant à l'activité, composante et objective du projet. C'est l'estimation à un moment donné dans le temps, de la performance, de l'efficacité et de l'impact (attendus ou non) d'un projet au regard des objectifs énoncés.

Il existe entre autres différents types d'évaluation :

- L'évaluation formative est menée durant la mise en œuvre d'un projet/programme pour améliorer les performances et vérifier la conformité.
- L'évaluation à mi-parcours : elle est réalisée à mi-chemin de l'exécution du projet de manière rapprochée pour savoir si les objectifs, hypothèses et activités sont toujours valables ;
- L'évaluation finale est une évaluation récapitulative (et souvent externe) menée au terme de la mise en œuvre pour évaluer la mesure dans laquelle des objectifs prévus du projet /programme ont été atteints. Tout programme/projet du secrétariat devrait faire l'objet d'une évaluation finale, interne ou externe

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

Le tableau suivant met en exergue les principales différences entre suivi et évaluation.

Tableau 1: Différence entre suivi et évaluation

	Suivi	Evaluation
Différences	- Activité continue	- Activité périodique
	- Appréciation de l'exécution du projet	- Appréciation de la pertinence, de la performance, de l'efficacité et l'impact du projet
	- Par rapport aux échéances et aux coûts planifiés	- Par rapport aux objectifs du projet
	- Met l'accent sur les ressources, les activités et les résultats du cadre logique	- Met l'accent sur les résultats, le but et la finalité du cadre logique
	- Permet de résoudre les problèmes lors de la mise en œuvre	- Met l'accent sur l'expérience acquise pour les projets futurs
	- Se réalise dans une perspective à court terme	- Se réalise dans une perspective à long terme

Source: Mamadou BA, codex suivi et Evaluation des projets/programmes CESAG, Dakar Mai 2014

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

Un outil de suivi peut être défini comme un document existant ou à élaborer par ou pour le programme.

L'utilisation d'un système de suivi et évaluation nécessite l'usage d'un certain nombre d'outils indispensables. Le tableau suivant expose quelques-uns de ces outils.

Tableau 2: Quelques outils de suivi et évaluation

Fonction	Outils utilisés
Suivi évaluation	<ul style="list-style-type: none">- Cadre Logique- Structure de fractionnement du travail- Diagramme du GANTT- Réseau PERT- Diagramme des responsabilités- Tableau de bord de suivi- Carte de contrôle- Livre de bord de gestion des indicateurs- Bilan mensuel et trimestriel- Rapport d'exécution- Cadre de performance- Cadre de rendement- Fiches de suivi- Diagnostics annuels- Bilan d'enquête légère ou de sondage- Des missions de terrain- Bulletins ou lettres d'informations du terrain- Document de proposition d'action- Plan de suivi- Matrice de S.E- Plan de S.E

Source : Mémoire Lamine COULIBALY/ CESAG-ISMEO/DESS-GP/2012-2013 et adapté par nous-mêmes.

D'après Mamadou BA, un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui résulte d'une relation de cause à effet. Un résultat peut également être défini comme la manifestation observable de l'atteinte de l'objectif visé. Il se situe à trois niveaux liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne de résultat apparaît alors comme un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet.

Selon l'ACDI, la GAR est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition des résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les apports sur le rendement.

D'après le PNUD, la GAR est une stratégie ou une méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité.

- Le suivi basé sur les résultats (ce qu'on appelle suivi) est un processus continu de recueil et d'analyse d'informations sur les facteurs-clés et de comparaison des résultats réels aux résultats attendus.
- L'évaluation basée sur les résultats est l'évaluation d'une intervention programmée, en cours d'exécution ou déjà réalisée afin d'en déterminer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et/ou le caractère durable.

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

Le tableau suivant met en exergue les avantages et les limites de la Gestion Axée sur les Résultats.

Tableau3 : Avantage et limites de la GAR

	Avantages	Limites
Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	-Objectifs du Projet/Programme définis de manière précise, rigoureuse et participative ;	- Conçue pour les grandes organisations et le service public, la GAR peut se révéler lourde et complexe pour les petites structures ayant très peu de ressources humaines
	- La participation des Parties prenantes accroît l'information pour la conception et la planification du Projet/Programme ;	-certains des principes de la GAR tels que la transparence et la participation collective peuvent être extrêmement difficiles dans des contextes très politisés ou conflictuels (post conflits)
	- La participation de toutes les parties prenantes permet une appropriation collective du Projet/Programme ;	- Le relatif manque d'expertise crée des difficultés dans l'application de la Gestion Axée sur les Résultats
	- Les risques potentiels sont identifiés et une stratégie de gestion des risques est définie	- L'implication des parties prenantes prend du temps et des ressources que beaucoup de structures de petites tailles ne sont pas en mesure de fournir.

Sources: Mamadou BA, Codex Suivi évaluation des Projets, MPSG/GP CESAG, Dakar, 2013 et adapté par nous même.

CHAPITRE 2:
**METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET LE CADRE EMPIRIQUE
DE L'ETUDE**

Ce chapitre présente le SSE de la DPSE dans son intégralité. Dans un premier temps il présente la méthodologie de recherche, il décrit les outils utilisés, la procédure proprement dite et les résultats de l'enquête effectuée. Il présente ensuite l'analyse qui est faite des différents éléments présentés.

Section 1 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Elle se décline suivant les points suivants :

a-Précision de la question de recherche

Au regard de la problématique, le but de l'étude est de répondre à la question fondamentale suivante : Comment améliorer la performance du système de suivi et évaluation de la DPSE ?

Pour répondre à cette question, nous avons formulé deux hypothèses, qui seront confirmées ou infirmées.

b- Collecte de données

Les informations que vise cette collecte de données sont de deux ordres : les données primaires et les données secondaires.

La collecte des données secondaires consiste en une recherche documentaire qui a entre autre été faite à la bibliothèque du centre culturel français et sur internet. Elle a consisté en une consultation d'ouvrages, de mémoires, de supports de cours de revues, de publications etc.

L'étude des informations recueillies a permis une meilleure compréhension du sujet. Le concept de suivi et évaluation axé sur les résultats a été cerné ainsi que son importance dans les processus de prise de décision. Les informations recensées ont été utilisées pour enrichir la revue de littérature.

Cette collecte de données secondaires a été complétée par une collecte de données primaires effectuée sur le terrain.

c- Instrument de collecte

Le principal outil utilisé comme support pour la collecte d'informations est le guide d'entretien. Il a été élaboré afin de recueillir le maximum d'informations sur le SSE de la DPSE. Une fiche d'enquête a été également élaborée.

d- Population cible

Le guide d'entretien a été administré au personnel de la direction sur la base des critères suivants :

- acteurs directs ou indirects du SSE ;
- responsabilité au niveau du service ;
- disponibilité.

Ainsi, la collecte des informations a été faite sur la base d'un échantillon de 6 personnes dont :

- le directeur de la programmation et du suivi-évaluation
- le chef du service programmation et du suivi-évaluation
- l'assistant du chef service programmation et suivi-évaluation
- le chef division des données routières
- le chef service de l'inspection de la réglementation et de la gestion du patrimoine routier.

f- Méthode de traitement

Pour une meilleure qualité du traitement des données, le logiciel Excel a été utilisé. Cet outil apparaît comme le mieux indiqué pour l'analyse et la présentation des résultats.

Les trois critères d'appréciation qui ont été soumis à l'échantillon au cours des entretiens sont les suivants : « peu satisfaisant », « satisfaisant » et « très satisfaisant ». Les réponses obtenues ont été traduites en pourcentage pour une meilleure analyse du SSE en place.

g- LA DELIMITATION DU CHAMP D'ETUDE

La présente étude a été réalisée au sein de la Direction Générale des Travaux Publics (DGTP) et plus précisément dans l'une de ses directions techniques : la DPSE (Direction de la Planification et du Suivi Evaluation). Elle explique de quelle manière il faut procéder à l'amélioration du système du suivi-évaluation de la DGI.

Section 2 : Présentation du système de suivi et Evaluation de la DPSE

a- Outils de suivi et Evaluation utilisés à la DPSE

Dans l'exécution de sa tâche de suivi-évaluation, la DPSE utilise des outils spécifiques tels que:

- La fiche de pré identification : il s'agit d'une fiche dont le canevas est mis en place par le bailleur et qui renseigne sur les principales caractéristiques du projet à mettre en œuvre (intitulé, montant, secteur, données techniques, agenda, etc.)
- Le planning : c'est un document dans lequel sont indiqués les différents travaux à effectuer suivant un calendrier d'exécution ;
- Les indicateurs de performance : Ce sont les variables qui mesurent la performance des résultats obtenus;
- Les fiches de suivi : Ce sont des fiches qui permettent de collecter des informations sur l'état d'avancement des travaux.

b- Procédure de suivi et évaluation à la DPSE

Le système de suivi-évaluation mis en place à la DPSE prend en compte exclusivement les projets routiers financés soit par les bailleurs, soit par l'Etat béninois, soit par un financement conjoint bailleurs-Etat béninois. Ce système est mis en œuvre au niveau du service de la Programmation et du Suivi-Evaluation.

➤ Le suivi des projets routiers

On entend par projet routier, un ensemble d'activités exécutées dans des contraintes de coûts et de délais donnés ayant pour objectifs la construction, le réaménagement ou la réhabilitation de routes sur toute l'étendue du territoire national.

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

Au terme de ses travaux, le bureau d'étude chargé de mener les études de faisabilité du projet élabore et met à la disposition de la DPSE des plannings (planning étude et planning travaux).

Le processus débute alors par une rencontre entre responsables de la DPSE afin d'établir le plan de suivi-évaluation qui sera adopté. Ce plan se fait en tenant compte de la fiche de projet initiale (fiche de pré-identification). IL consiste à :

-fixer des indicateurs par rapport à la situation de référence afin d'évaluer les impacts socio-économiques réels du projet à court, moyen et long terme. Les indicateurs sont entre autre analysés par l'INSAE afin de vérifier s'ils sont adaptés.

-élaborer des fiches de suivi à partir des plannings étude et travaux.

-comparer l'état d'avancement actuel des travaux et le planning de départ. Cette comparaison permet d'apprécier si les réalisations observées sur le terrain correspondent à ce qui a été prévu. Les niveaux d'exécution physique et financières projet sont mesurés et les pourcentages « prévus/réalisés » sont déterminés.

-Faire une analyse de tous les éléments précédemment cités. Les différences avec le planning sont identifiées et relevées et les conséquences sur la suite du projet sont projetées analysées.

-élaborer un rapport dans lequel est consignée l'analyse. Ce rapport sera transmis à la hiérarchie supérieure. Cette dernière prend acte de la situation et prend les décisions et mesures correctives qui s'imposent.

- La mise en œuvre de ce plan se fera suivant un calendrier échelonné selon le cas en trimestres ou en semestres.
- L'évaluation des projets routiers

L'essentiel de l'évaluation pratiquée par la DPSE a lieu à la fin du projet exécuté. IL s'agit donc d'une évaluation finale. Toutes les informations périodiques recueillies au cours du suivi ainsi que les rapports d'exécution sont analysés au regard de la fiche de projet initiale. Une visite de terrain relative à la réception du résultat final du projet effectuée. Un rapport est ensuite élaboré dans lequel sont consignées les appréciations faites du déroulement du projet, du résultat final obtenu et de l'atteinte ou non des objectifs fixés.

c- Présentation des forces du SSE de la DPSE

Après une analyse du SSE de la DPSE, on constate que les éléments suivants constituent ses forces:

- L'existence de planning étude et travaux : Ce planning constitue une base solide pour le suivi de l'exécution des travaux;
- La définition d'indicateurs performants en collaboration avec l'INSAE: les indicateurs fixés permettent de mesurer de façon efficace l'atteinte des objectifs d'un projet;
- La tenue de réunions périodique: Les réunions périodiques se tiennent avec les acteurs directs du système et les responsables à divers niveau au sein de la DGI. Ces réunions permettent d'échanger sur les stratégies et les différents réajustements à effectuer au cours de l'exécution du projet;
- Les évaluations ex-ante ; ex-post et rétrospectives effectuées par les bailleurs: les évaluations effectuées par les bailleurs permettent d'apprécier au mieux la situation de départ et l'impact réel du projet ;
- L'établissement de rapports: les rapports périodiques établis facilitent la prise de décision au sein du système.

d- Présentation des faiblesses du SSE de la DPSE

Après une Analyse on constate que le SSE mis en œuvre par la DPSE présente un certain nombre de faiblesses qui influencent sur sa performance principales. Au nombre de ces faiblesses on peut citer :

- L'insuffisance des outils utilisés : Les outils utilisés sont utiles mais sont cependant insuffisants .Cela ne permet pas de collecter et d'analyser de façons adéquate les informations ce qui entraine par conséquent des manquements dans la prise de décision ;
- Le manque de manuel de procédures : la DPSE ne dispose pas d'un document de base servant de référence pour ses procédures de suivi-évaluation.
- L'absence de manuel intégrant les procédés ne permet pas une définition claire des tâche et responsabilités de chaque acteur ce qui favorise les marges d'erreurs ;
- L'insuffisance des visites de terrain : Les visites effectuées sur les projets en cours d'exécution ne sont pas fréquentes alors qu'elles sont indispensables pour une collecte d'information fiables ;

- L'obsolescence des moyens de communication : Le manque de connexion internet ou d'un réseau internet au sein de la DPSE ralentit considérablement la transmission rapide des informations;
- L'inexistence d'archives : l'absence d'une base documentaire relative aux projets achevés ne permet pas la conservation et la transmission des acquis et des expériences pouvant s'avérer utiles pour les projets futurs;
- La lourdeur administrative dans la procédure : les procédures administratives lentes et parfois complexes font que les décisions ne sont pas toujours prises à temps ce qui peut allonger la durée des projets;
- Les différentes étapes de l'évaluation ne sont pas présentes : mis à part l'évaluation ex-ante réalisée par les bailleurs, la seule évaluation effectuée par la DPSE est l'évaluation finale. Une évaluation à mi-parcours permettrait de corriger les erreurs au cours de l'exécution des projets;
- L'absence d'un système efficace de collecte, de traitement et de stockage de l'information ne permet pas d'avoir des informations de qualité à temps ce qui ralentit la prise de décision en temps opportuns
- Le manque de technologie avancée : la DPSE n'utilise pas les logiciels de gestion des projets tels que MS Projet dont l'utilisation pourrait être bénéfique pour les gains de coûts et de délais et aussi une réduction de la marge d'erreur.
- Le manque de formation du personnel : le personnel n'est pas suffisamment formé aux procédures de suivi-évaluation.

Section 3 : Analyse des résultats, vérification des hypothèses et suggestions

Paragraphe 1 : Analyse des résultats

a- Données collectées

Pour une bonne analyse et une bonne compréhension de cette étude, il est nécessaire de spécifier le choix des variables en tenant comptes des données collectées.

- Hypothèse 1: L'absence d'une bonne stratégie d'élaboration de suivi retarde la mise en œuvre efficace du suivi des projets et programmes de la DGI. L'absence d'une bonne stratégie représente ici un handicap pour la mise en place du suivi pour atteindre les résultats escomptés. C'est ainsi que pour voir dans quelle mesure le suivi

des projets et programmes de la DGI est avantageux ou pas que les variables ci-dessous seront exploitées.

- Variable expliquée : Retard dans la mise en place efficace du suivi des Projets/programmes.
- Variable explicative : degré de satisfaction des acteurs impliqués dans le suivi.

Les informations exploitées pour l'analyse de ces variables sont des informations provenant de l'enquête effectuée au niveau du personnel de la DGI pour vérifier la qualité du service en matière de suivi des projets et programmes.

- Hypothèse 2: Le recours à la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes de la DGI.

La notion de recours s'utilise ici dans la mesure où l'utilisation de la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est un moyen efficace pour l'élaboration d'un bon plan de suivi de projets et programmes. Les données utilisées dans la validation de cette hypothèse proviennent de l'enquête et des entretiens avec le personnel de la DGI.

Les variables utilisées pour la vérification de cette hypothèse sont les suivantes :

- Variable expliquée : Efficacité de la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans la mise en place du système de suivi-évaluation des projets et programmes
- Variable explicative : importance de la méthode de gestion axée sur les résultats au regard des individus questionnés.

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

L'ensemble des variables qui ont fait l'objet d'analyse dans le cadre de l'étude sont présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4: Récapitulation des variables étudiées

Hypothèses	Variables expliquées	Variables explicatives	Indicateurs
Les faiblesses retardent la mise en place efficace du suivi des projets et programmes de la DGI	Retard dans la mise en place efficace du suivi des projets/programmes	Degré de satisfaction des acteurs impliqués dans le suivi	importances des appréciations du personnel impliqué dans la mise en place du suivi
Le recours à la méthode de Gestion Axés sur les Résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes de la DGI	Efficacité de la méthode de Gestion Axée sur les Résultats dans la mise en place du système de suivi-évaluation des projets et programmes	Importance de la méthode de gestion axée sur les résultats au regard des individus questionnés	Connaissance de l'approche de Gestion Axée(GAR) sur les Résultats

Source : Donnée de l'étude, 2016

b- Présentation des résultats de l'enquête

Dans le tableau suivant sont consignés les résultats du questionnaire attribué au personnel de la DPSE en fonction du nombre de réponses obtenues pour chaque critère, les pourcentages ont été calculés. Les traitements des données se feront au moyen des différents taux cohérents dans les résultats cumulés grâce à la formule suivante :

$$\frac{\text{Nombre de réponses}}{\text{Nombre total d'enquêtes}} \times 100$$

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

Tableau 5 : Résultats du guide d'entretien et la fiche d'enquête

Questions	Résultats			Total
	Peu Satisfaisant	satisfaisant	Très satisfaisant	
Que pouvez-vous dire de l'implication des différents acteurs opérationnels (personnel de la DPSE) dans la définition des objectifs du système de suivi-évaluation ?	5 soit 83,33 %	1 soit 16,6%	0	6
Comment trouver-vous le processus de fixation des indicateurs ?	0	3 soit 50%	3 soit 50%	6
Comment apprécier-vous le respect du calendrier d'exécution ?	2 soit 33,33%	3 soit 50%	1 soit 16,67%	6
Comment appréciez-vous les moyens dont vous disposez pour la mise en œuvre du système ?	4 SOIT 66,67%	2 SOIT 33,33%	0	6
Comment appréciez-vous les délais dans lesquels ces moyens sont mis à votre disposition ?	4 SOIT 66,67%	2 SOIT 33,33%	0	6
Comment jugez-vous la démarche de communication et d'information des composantes du système ?	3 SOIT 50%	2 SOIT 33,33%	1 SOIT 16,67%	6
Comment appréciez-vous la définition des responsabilités de chaque acteur au sein du système ?	2 SOIT 33,33%	2 soit 33,33%	2 soit 33,33%	6
Comment trouvez-vous les conditions de travail ?	0	5 soit 83,33%	1 soit 16,67%	6
Comment appréciez-vous les supports de communications ?	4 soit 66,67%	2 soit 33,33%	0	6
Que pensez-vous de la qualité des informations fournies par le système ?	5 soit 83,33%	1 soit 16,67%	0	6

Source : nous- même

c- Analyse des résultats du guide d'entretien

Le seuil de décision a été fixé à 50% pour juger de la performance ou non du volet abordé par la question. Ainsi, si pour une question, le pourcentage de « satisfaisant » et /ou « très satisfaisant » atteint les 50%, le volet est dit performant. Dans le cas contraire, il ne l'est pas.

Après lecture de résultats, il en découle ce que suit :

- 83,33% de l'échantillon jugent peu satisfaisante l'implication des acteurs dans la définition des objectifs du système. Ce volet est donc peu performant. Cela implique que toutes les parties prenantes ne sont pas associées à la définition des objectifs à atteindre.
- 50% de l'échantillon trouvent satisfaisant le processus de fixation des indicateurs. Ce dernier est donc performant. Ce résultat signifie que la détermination des indicateurs, qui est une étape cruciale pour la mise en place du SSE, est faite de façon tout à fait satisfaisante.
- 50% sont satisfaits du volet « respect du calendrier d'exécution ». Il est donc performant. Cela implique que les calendriers d'exécution sont suivis et que le respect des délais est plus ou moins effectif.
- 66,67% trouvent peu satisfaisants les moyens disponibles pour la mise en œuvre du système. Ce volet n'est pas performant. Ce résultat démontre que les moyens mis à disposition des acteurs pour la mise en œuvre du système sont insuffisants, cela pourrait compromettre les résultats attendus du système.
- 66,67% de l'échantillon trouvent les délais de mise à disposition des moyens de mise en œuvre peu satisfaisants. L'aspect délais de mise à disposition des moyens n'est donc pas performant. Il en découle qu'une certaine lenteur est observée au niveau de la mise à disposition des moyens nécessaires à la mise en œuvre.
- 50% pensent que la démarche de communication et d'information des composantes du système est peu satisfaisante. Cette démarche n'est donc pas performante. Il peut s'en déduire que les moyens de communication au sein du système ne sont pas adéquats ou qu'ils sont obsolètes.
- 66,66% de l'échantillon pensent que la définition des responsabilités de chaque acteur au sein du système est satisfaisante. Cet aspect est donc performant. Il est donc opportun d'affirmer que chaque acteur est au courant des tâches dont il a la responsabilité au sein du système.

- 83,33% des personnes interrogées trouvent les conditions de travail satisfaisantes. Cet aspect est donc performant. Cela indique que les conditions de travail au sein de la DPSE sont adéquates.
- 66,67% de l'échantillon jugent les supports de communication peu satisfaisante. Cela nuit à la transmission de l'information qui peut de ce fait être jugée de mauvaise qualité.
- 83,33% des personnes interrogées trouvent que la qualité des informations fournies par le système est peu satisfaisante. Cet aspect du système n'est pas performant. Cela peut être considéré comme une résultante du caractère non performant des supports de communication. En effet, des supports de communication peu satisfaisants ne permettent pas de transmettre une information fiable et peuvent altérer la qualité des informations transmises.
- En ce qui concerne l'importance de l'approche Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en matière de suivi-évaluation, 100% des personnes enquêtées ont jugé nécessaire le recours à la méthode de Gestion Axée sur les Résultats pour l'amélioration du système de suivi des projets et programmes de la DGI.

Paragraphe 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET SUGGESTIONS

A- VERIFICATION DES HYPOTHESES

Cette partie est consacrée à la vérification des hypothèses après l'analyse des résultats faites précédemment.

- ✓ Vérification de l'hypothèse 1: l'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi retarde la mise en place efficace du suivi des projets et programmes de la DPSE.

Après analyse des résultats, Un taux de 83,33% des personnes interrogées trouvent que la qualité des informations fournies par le système est peu satisfaisante. 66,67% de l'échantillon jugent les supports de communications peu satisfaisantes. Toutes ces faiblesses ont pour effet la lenteur dans la réalisation des activités, l'indisponibilité des informations collectées sur le terrain dans un bref délai pour la vérification et la validation des progrès. Cela empêche la réalisation de l'étude d'effet qui consiste à vérifier les changements observés au niveau des bénéficiaires après la réalisation des projets.

En tenant compte de notre seuil de vérification et des informations précédentes, le suivi efficace des projets et programmes de la DGI rencontre quelques obstacles dans sa mise en place, donc l'hypothèse selon laquelle « l'absence d'une stratégie d'élaboration de suivi retardent la mise en place efficace du suivi des projets et programmes de la DPSE » est vérifiée.

- ✓ Vérification de l'hypothèse 2: Le recours à la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes de la DGI.

Après exploitation des résultats obtenus sur le recours à l'approche de Gestion Axée sur les Résultats, toutes les personnes questionnées approuvent l'idée de faire recours à cette approche pour l'amélioration du système de suivi-évaluation des projets et programme de la DPSE (soit un taux de 100%). Ainsi est vérifié l'hypothèse selon laquelle « Le recours à la méthode de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes de la DGI »

B- SUGGESTIONS

Dans cette partie sont présentées les approches de solutions à suivre pour une meilleure amélioration du suivi des projets et programmes de la DGI. A l'issue de l'étude, beaucoup de dysfonctionnements ont été relevés dans la mise en place actuelle de suivi des projets et programmes de la DGI. Pour faire face à une telle situation et corriger les faiblesses constatées, il est nécessaire d'envisager des solutions telles que :

- ✓ veiller à produire des informations crédibles et fiables accessibles à tous les principaux partenaires et veiller à la protection de ceux qui les produisent.
- ✓ définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque acteur au sein de la direction.
- ✓ faire prendre conscience à chacun des acteurs leur responsabilité dans la réussite du système
- ✓ acquérir les outils informatiques nécessaires pour la collecte et l'analyse des données, ainsi que des compétences managériales pour l'établissement des objectifs. A cet effet, il faudra faire participer le personnel à des formations indiquées pour la circonstance.
- ✓ stimuler la demande en introduisant des lois ou des décrets qui exigent la mise en place de la GAR au sein des directions.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, il convient de rappeler ses principales composantes. Le sujet traité aborde le système de suivi évaluation de la direction générale des infrastructures (DGI). Il a consisté en l'analyse du dispositif de suivi et évaluation de la DGI afin d'aider les dirigeants de la direction de la planification du suivi-évaluation dans la prise de décisions idoines pour un meilleur fonctionnement de cette direction afin que le réseau routier de notre pays se développe très bien rapidement pour le bonheur des populations. Les objectifs de l'étude étaient: d'identifier les forces et faiblesses du SSE de la DPSE et d'étudier la possibilité de la mise en place d'une méthode pour améliorer le suivi des projets et programmes de la DGI. Dans le cadre de ces objectifs, la recherche documentaire et les entretiens directs ont permis de mieux comprendre le fonctionnement du suivi et cerner les points sensibles. Ainsi pour une bonne méthodologie, une enquête sur un échantillon de 6 travailleurs de la DGI a été réalisée afin de valider les hypothèses émises.

L'analyse des résultats de l'enquête montre que Les visites effectuées sur les projets en cours d'exécution ne sont pas fréquentes alors qu'elles sont indispensables pour une collecte d'information fiable ; on a aussi noté comme insuffisance l'absence d'un système efficace de collecte, de traitement et de stockage de l'information. Cela ne permet pas d'avoir des informations de qualité à temps ce qui ralentit la prise de décisions qui s'impose. Ces résultats d'enquête ont permis de prendre comme référence l'approche de Gestion Axée sur les Résultats qui est l'une des plus complètes en matière de suivi et évaluation des projets de développement. Son approche permet d'orienter l'action en fonction des résultats souhaités et par conséquent, de mesurer la portée réelle des activités. Il est alors souhaitable, que toutes les suggestions formulées dans cette étude soient utilisées et intégrées par la DPSE afin d'atteindre la performance dans le suivi-évaluation des projets routier.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIE :

- Abdourahamane KEITA « Amélioration de la performance des systèmes de suivi-évaluation par la gestion axée sur les résultats (GAR) : cas de la sous-composante petite irrigation du PNIR-Mali »,MPSG/GP, 2006
- Ahmadou Traore, « Planification stratégique des projets », CESAG Dakar 2013
- FIDA « Guide pratique de suivi et d'évaluation des projets : pour une gestion orientée vers l'impact » ,2002
- Jody Zall Kusek, «Vers une culture du résultat, Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats », Nouveaux Horizons, Editions saint-Martin, Montréal (Québec), 2006
- Lamine COULIBALY « Elaboration d'un système de suivi-évaluation axé sur la performance : cas du projet ASK de l'ASBEF au Sénégal », DESS/GP, CESAG 2013
- Lamine COULIBALY « Elaboration d'un système de suivi-évaluation axé sur la performance : cas du projet ASK de l'ASBEF au Sénégal », DESS/GP, CESAG 2013
- Monitoring-and-Evaluation-guide, Fédération nationale des sociétés de la croix-Rouge « Guide pour le suivi et évaluation de projets/programmes »
- Mamadou BA, « suivi et évaluation des projets /programmes »CESAG, Dakar 2013
- <http://www.fao.org/docrep/003/v5370f/v5370f03.htm2>
- <http://www.google.bj/webhp?sourceid=chrome-instat&rlz=1C1KMZ>
- [http://www.memoireonline.com/06/12/5955/m-problematique-du-système-de-suivi-evaluation-axe-sur-les-resultats-au-sein-des ministères-sect0.html](http://www.memoireonline.com/06/12/5955/m-problematique-du-système-de-suivi-evaluation-axe-sur-les-resultats-au-sein-des-ministères-sect0.html)
- DECRET N° 2012-376 DU 06 NOVEMBRE 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Travaux Publics et des Transports.
- Arrêté N°65/MTPT/DC/SGM/DGTP/DRH/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale des travaux Publics.

ANNEXES

Annexe1

Bonjour/Bonsoir

Nous sommes (...Dieudonné... et Franck...) des stagiaires en fin de formation du cycle I à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) en option d'Analyse des Projets (AP). Dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin de formation, nous sommes en stage à la DPSE. Notre étude porte sur l'analyse du dispositif de suivi-évaluation des projets routiers de 2010 à nos jours. C'est dans ce cadre qu'une enquête est réalisée pour cerner les forces et les faiblesses du système de suivi-évaluation mise en place la DPSE et de cerner les difficultés afin d'envisager des interventions pour son amélioration.

Confidentialité

Les informations individuelles collectées dans le cadre de cette enquête seront couvertes par le secret statistique. Les résultats obtenus ne peuvent être publiés que sous forme anonyme. Ce sera un honneur pour nous de nous entretenir avec vous durant quelques minutes si vous l'accepter.

Guide d'entretien

- 1- Existe-t-il un système de suivi et évaluation au sein de votre structure ?
- 2- Si oui que pensez-vous de ce système ?
- 3- Comment se fait le suivi de vos activités ?
- 4- Comment se fait l'évaluation de vos activités ?
- 5- Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ce système ?
- 6- Quelle est le mode de collecte des données ?
- 7- Quel système de communication utilisez-vous ?
- 8- Etes-vous satisfaits du système de suivi et évaluation dans son ensemble ?

Fiche d'enquête

1-que pouvez-vous dire de l'implication des différents acteurs dans la définition des objectifs du système de suivi et évaluation ?

Peu satisfaisant satisfaisant Très satisfaisant

2-comment trouvez-vous le processus de fixation des indicateurs ?

Peu satisfaisant Satisfaisant Très satisfaisant

3-Comment appréciez-vous le respect du calendrier d'exécution ?

Peu satisfaisant satisfaisant Très satisfaisant

4-Comment appréciez-vous les moyens dont vous disposez pour la mise en œuvre du système ?

Peu satisfaisant Satisfaisant Très satisfaisant

5-comment appréciez-vous les délais dans lesquels ces moyens sont mis à votre disposition ?

Peu satisfaisant satisfaisant très satisfaisant

6-comment jugez-vous la démarche de communication et d'information des composantes du système ?

Peu satisfaisant Satisfaisant très satisfaisant

7- comment appréciez-vous la définition des responsabilités de chaque acteur au sein du système ?

Peu satisfaisant Satisfaisant très satisfaisant

8-Comment trouvez-vous les conditions de travail ?

Peu satisfaisant Satisfaisant très satisfaisant

9-comment appréciez-vous les supports de communication

Peu satisfaisant Satisfaisant très satisfaisant

Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin

10-Que pensez-vous de la qualité des informations fournies par ce système ?

- Peu satisfaisant Satisfaisant très satisfaisant

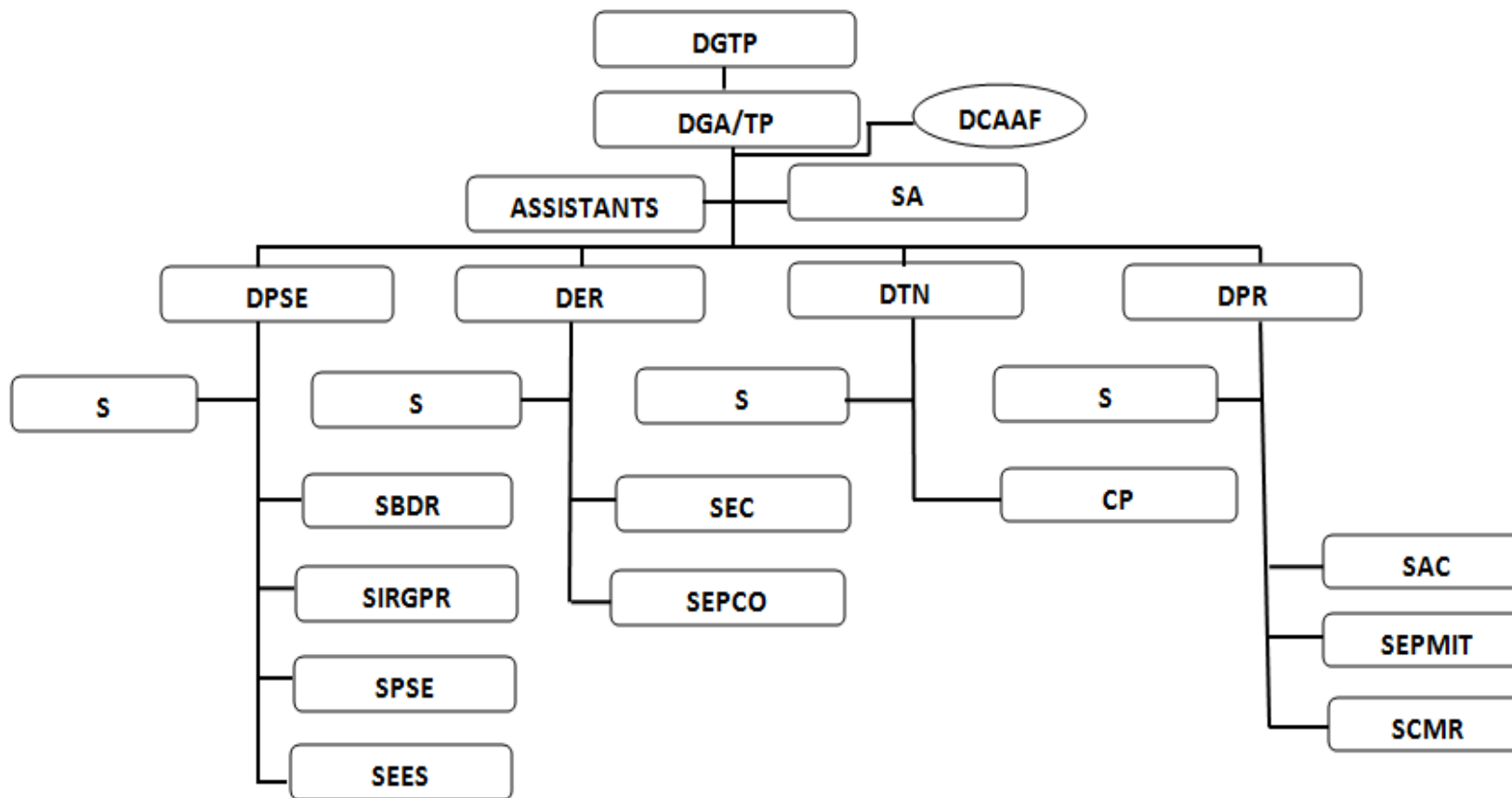
Le recours à la méthode de gestion axée sur les résultats (GAR) est-il bénéfique pour améliorer le suivi des projets et programmes de la DGI ?

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

Merci

ANNEXE 2 :

ORGANIGRAMME –DGTP



TABLES DES MATIERES

AVERTISSEMENT.....	i
DEDICACE 1.....	ii
DEDICACE 2.....	iii
REMERCIEMENT.....	iv
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES.....	v
Liste des tableaux.....	vii
LISTE DES ANNEXES.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
Résumé.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude.....	4
Paragraphe 1 : Présentation de la DGI et de la DPSE.....	4
Paragraphe 2 : Déroulement du Stage.....	10
Section 2 : Cadre théorique de l'étude.....	12
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude.....	12
Paragraphe 2 : Les objectifs, les hypothèses de l'étude et la revue de littérature	14
CHAPITRE 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET LE CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE.....	22
Section 1 : Méthodologie de recherche.....	23
Section 2 : Présentation du système du suivi et évaluation de la DPSE.....	25
Section 3 : Analyse des résultats, vérification des hypothèses et suggestions.....	28

**Analyse du dispositif de suivi et évaluation des projets routiers de la Direction Générale
des Infrastructures (DGI) de 2010 à nos jours au Bénin**

Paragraphe 1 : Analyse des résultats.....	28
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses et suggestions.....	34
CONCLUSION.....	37
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	38
ANNEXES.....	40
TABLES DES MATIERES.....	44