



REPUBLIQUE DU BENIN

*****@*****

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
(MESRS)

****@****

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI
(UAC)

*****@*****

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
DE GESTIONS
(FASEG)

*****@*****



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE CYCLE I

Option : ECONOMIE

Filière : Analyse de Projets

THEME :

**ANALYSE DU SYSTEME DE SUIVI-
EVALUATION DES PROJETS AU MINISTRE
DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DE
L'ARTISANAT (MICA)**

Réalisé par :

M. Johan Crésus O. KOUASSI

&

Isaac Josué ZINGAN

Sous la direction de :

Maître de Stage

S. Armel Gildas KESSE

Ingénieur Statisticien Economiste

Chef Service des Etudes et de la
Prospective du MICA

Directeur de Mémoire

Dr Gilles Cossi TOBOSSI

Enseignant à la FASEG

ANNEE ACADEMIQUE

2015-2016

AVERTISSEMENT

***La Faculté des Sciences Economiques et de Gestions n'entend donner
aucune approbation ni improbation aux options émises dans ce mémoire. Ces
options doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.***

DEDICACE

Qu'il me soit permis de dédier ce mémoire de Licence professionnel :

- ❖ A mon père Pierre C. KOUASSI, et ma mère Blandine. E ZANTCHIO pour leurs soutiens dans mes études ;
- ❖ A mon frère Bonaventure MOUSSA pour son soutien affectif dans la réussite de mes études ;
- ❖ A Marcelle G. LOKO pour être à mes côtés dans les moments difficiles de mes études.

Que ce mémoire soit pour vous la récompense de vos sacrifices.

M. Johan Crésus O. KOUASSI

Qu'il me soit permis de dédier ce mémoire de Licence professionnel :

- ❖ A mon père, Raphaël S. ZINGAN et ma mère, Louise Fongossi KPOBLI qui se sont sacrifiés nuit et jour pour me voir évoluer dans la vie et dans mes études ;
- ❖ A mes frères et sœurs pour leurs soutiens indéfectibles dans la réussite de mes études ;
- ❖ A monsieur Emile DJOSSOU pour son soutien et ses conseils.

Que ce mémoire soit pour vous la récompense de vos sacrifices.

Isaac J. ZINGAN

REMERCIEMENT

Au terme de ce travail de recherche, nous tenons à témoigner toute notre gratitude à l'égard des personnes qui nous ont encouragés et soutenu. Nos remerciements vont principalement à l'endroit de :

- ✓ Docteur Gilles C. TOBOSSI, qui a accepté avec spontanéité et désintéressement de suivre et de diriger ce mémoire, malgré ses multiples occupations. Nous manquons de mots pour lui témoigner toute notre profonde gratitude.
- ✓ Vous, membres de jury, en acceptant juger notre travail, vous nous permettez de bénéficier de vos connaissances en vue d'améliorer le document. Il est grand cet honneur que vous nous faites et nous restons persuadés que vos remarques, critiques et suggestions constitueront un apport de qualité.
- ✓ Vous, nos éminents professeurs, de par vos enseignements, vous nous avez outillés pour intervenir avec plus d'efficacité dans la vie professionnelle.
- ✓ Monsieur Gabin SOGBADJI, Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (DPP/MICA), pour son assistance et ses conseils.
- ✓ Monsieur Gildas KESSE, Chef Service d'Etudes Prospective du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, qui nous a encadrés au cours de notre stage et dont la grande disponibilité a été pour nous une source de motivation constante tout au long de notre travail.
- ✓ Madame Emilienne Zacharia Sènéandé ZANNOU, Secrétaire à la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, pour ses conseils.
- ✓ Tout le personnel du Service d'Etudes Prospective du MICA.
- ✓ Tout le personnel de la DPP/MICA qui nous a apporté son soutien.
- ✓ Tous nos camarades de promotion dont l'indispensable solidarité et la sympathie nous ont été d'un très grand apport pendant la formation.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AOF	: Attribution, Organisation et Fonctionnement
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CCMP	: Commission de Contrôle des Passations des Marchés Publics
CCPMP	: Cellule de Contrôle des Passations des Marchés Publics
CPRB	: Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
ENEAM	: Ecole Nationale Economie Appliquée et du Management
ENAM	: Ecole Nationale de l'Administration et de la Magistrature
FASEG	: Faculté des Sciences Economiques et de Gestions
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
MFPTRA	: Ministère de la Fonction Publique, du Travail et la Réforme Administrative
MICA	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat
OCS	: l'Observatoire du Changement Social
PERAC	: Public Expenditure Reform Adjustment Credit
PCC	: Plan de Consommation de Crédit
PME	: Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	: Programme des Nation Unies pour le Développement
PPM	: Plan de Passation des Marchés
SEP	: Service d'Etude Prospective
SFE	: Société Française de l'Evaluation
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Activité : Séquence de travail exécutée dans le cadre d'un projet en vue d'obtenir des réalisations spécifiques par la mise en œuvre

Budget-Programme : Cadre de dépense sectorielle à court et à moyen terme (glissant sur 3ans), liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. Il retrace les objectifs, les moyens de mise en œuvre, les bénéficiaires, le calendrier de réalisation et les indicateurs.

Efficacité : Degré de réalisation des objectifs d'un projet. L'efficacité s'apprécie par comparaison des résultats obtenus et attendus tant du point de vue de la quantité que de la qualité.

Efficience : Rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre.

Evaluation : Examen systématique (et aussi objectifs que possible) d'un projet prévu, en cours ou achevé. L'évaluation a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification et des décisions futures. L'évaluation vise en général à déterminer l'efficience, l'efficacité, l'impact, la durabilité et la pertinence d'un projet ou d'une organisation. Elle doit fournir aussi des éléments utiles, et dégager des enseignements concrets destinés à aider les partenaires dans leurs prises de décisions.

Impact : Ensemble des changements intervenant dans les conditions de vie des bénéficiaires des actions de développement, tel qu'eux-mêmes et leurs partenaires le perçoivent au moment de l'évaluation, ainsi que tout changement durable de leur environnement auquel le projet a contribué.

Projet : C'est une entreprise planifiée composée d'un ensemble d'activités interdépendantes et coordonnées, conçues pour atteindre un objectif spécifique dans le cadre d'un budget donné au cours d'une période donnée.

Projet de développement : Intimement liés à l'innovation et au changement, tous les projets sont des projets de développement, en ce qu'ils contribuent d'une façon ou d'une autre au développement de l'organisation. L'expression « projet de développement », toutefois, désigne habituellement une catégorie particulière de **projet** : ceux qui sont réalisés dans les pays en développement avec l'assistance d'un pays économiquement développé ou d'une organisation multilatérale.

Programme : Ensemble de projets liés, cohérents et coordonnés, contribuant à la réalisation d'une même finalité.

Performance : Elle intègre à la fois l'efficacité et l'efficience. C'est-à-dire le rapport entre la réalisation des activités planifiées tout en tenant des ressources prévues et l'obtention des résultats escomptés.

Relation entre suivi et évaluation : Le suivi est un travail de routine qui consiste en un contrôle continu des activités courantes et de leur progrès, alors que l'évaluation examine ce qui a été réalisé :

- le suivi et l'évaluation se distinguent par la nature de l'information de l'information recherchée ;
- le suivi fournit les données de base à l'évaluation ;
- le suivi et l'évaluation sont indépendants et complémentaires ;
- l'évaluation peut examiner l'efficace que lorsqu'une cohérence se dégage au niveau des instructions et techniques de mesure.

Résultat : Changement descriptible ou mesurable occasionné par des relations de cause à effet : activité-résultats dans le cadre de l'exécution d'un projet/programme

Suivi : Processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Système de suivi-évaluation : Ensemble de processus de planification, de collecte et de synthèse de l'information, de réflexion et de présentation des rapports, indiquant les moyens et les compétences nécessaires pour que les résultats du suivi-évaluation apportent une contribution utile à la prise de décision et à la capitalisation dans le cadre d'un projet.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Tableau des niveaux d'impacts	27
Tableau 2 : Matrice Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM)	33
Tableau 3 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « fonctionnement des structures d'appuis »	35
Tableau 4 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « élaboration et transmission des rapports d'activités à bonne date	36
Tableau 5 : Croisement de la variable « fonction du système de suivi-évaluation » et la variable « existence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées »	36
Tableau 6 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « disponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles »	36
Tableau 7 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « disponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance »	37
Tableau 8 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « maître des outils de planification et de suivi évaluation par les acteurs »	37

RESUME

Dans le cadre de Gestion Axée sur le résultat, le Système de Suivi-Evaluation devient une nécessité pour assurer le contrôle dans la conduite des activités. Malgré les efforts déployés dans le secteur public béninois depuis quelques années pour le système de suivi-évaluation devienne un outil d'appoint au pilotage de l'action publique, le système de suivi-évaluation ne satisfait pas encore les besoins exprimés ou implicites des utilisateurs.

A partir du cas du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat de la République du Bénin, les principaux goulots d'étranglement pour le bon fonctionnement d'un système de suivi-évaluation sont identifiés ainsi que les facteurs clés à prendre en compte pour son amélioration. La méthode d'analyse à la fois qualitative et quantitative, s'est basée sur les informations collectées, auprès de trente-quatre personnes choisies selon la méthode de sondage empirique.

Les résultats empiriques ont montré que le bon fonctionnement d'un système de suivi-évaluation dépend non seulement du fonctionnement des structures d'appui à la Cellule du Suivi-Evaluation ; de l'élaboration et la transmission des rapports d'activités à bonne date ; de l'existence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées ; de la disponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles et de la maîtrise parfaite des outils de planification et de suivi-évaluation par les acteurs .

SOMMAIRE

<i>DEDICACE</i>	ii
<i>REMERCIEMENT</i>	iii
<i>SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	iv
<i>GLOSSAIRE DE L'ETUDE</i>	v
<i>TABLE DES ILLUSTRATIONS</i>	vii
<i>RESUME</i>	viii
<i>SOMMAIRE</i>	ix
<i>INTRODUCTION</i>	1
<i>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</i>	3
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel	3
Section 2 : Organisation du système de suivi-évaluation des projets du Ministère et le déroulement du stage.....	9
<i>CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE</i>	11
Section 1 : Problématique, objectifs, hypothèses et intérêt de l'étude	11
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	16
<i>CHAPITRE III : RESULTAT DE LA RECHERCHE</i>	35
Section 1 : Présentation des résultats de l'analyse statistique et vérification des hypothèses	35
Section 2 : Approches de solutions et Conditions de mise en œuvre.....	39
<i>CONCLUSION</i>	42
<i>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</i>	44
<i>ANNEXE</i>	I
Annexe 1 : Tableau récapitulatif de l'échantillon	II
Annexe 2 : Outils de programmation et outils de suivi-évaluation.....	III
Annexe 3: Questionnaire d'enquête	VII
Annexe 4 : Guide d'entretien.....	X
Annexe 5 : Résultats du Test de Khi-Deux sur les variables	XII

INTRODUCTION

De nos jours, que cela soit dans les pays du Nord comme dans ceux du Sud, de plus en plus de gouvernements s'engagent dans une démarche de gestion de performance en vue de répondre efficacement et en toute transparence aux besoins sans cesse croissants des populations. Cette évolution de la gestion publique apparaît comme une réforme et en même temps une rupture avec la gestion qui prévalait dans le secteur public par le passé. La nouvelle forme de gestion publique a permis l'émergence de nouvelles fonctions (planification stratégique, planification opérationnelle, contrôle, allocation budgétaire, suivi-évaluation), l'utilisation de nouveaux principes et techniques de gestion (segmentation des interventions publiques en Politiques-Programme-Projets, indicateurs de performance, la responsabilisation des acteurs les tableaux de bord, etc.) et la transformation des comportements, des valeurs et même de l'organisation administrative (réduction des retards, collecte de besoins des populations, rapprochement administration-administrative, réduction de compte, etc.).

Il s'agit là d'une avancée capitale dans le secteur public, qui a permis à l'administration béninoise aussi de subir des mutations au fil du temps pour s'adapter au nouvel système politique en place, car s'il faut le rappeler, le système administratif n'est que le reflet du système politique. C'est ainsi, qu'au lendemain de l'historique conférence nationale des Forces Vives de la Nation de Février 1990 ayant conduit à l'adoption du libéralisme économique et politique comme idéologie, qu'une nouvelle orientation est donnée à l'administration publique. L'administration a désormais l'obligation d'être transparente et responsable, ouverte aux valeurs positives de la société, occupant une place centrale dans le dispositif de régulation du développement humain durable ainsi que dans le renforcement de la démocratie de l'Etat de droit, (MFPTRA, 2000).

Pour bien accomplir ces missions, de profondes réformes institutionnelles et structurelles ont été entreprises au sein de l'administration béninoise. La plus populaire de ces réformes, est celle intervenue en 1999 et qui porte sur la réforme budgétaire. Elle a permis d'instaurer un nouveau cadre de gestion axé sur les résultats (GAR), avec comme principes de bases, la transparence, la planification stratégique et opérationnelle, le suivi régulier de la mise en œuvre des actions, la responsabilisation, l'équité et la reddition de comptes.

A cet effet, l'administration publique béninoise a mis en place un certain nombre d'outils pour assurer la culture de l'efficacité de l'action publique à laquelle elle est astreinte dorénavant. Entre autre outils, nous avons en bonne place le système de suivi-évaluation.

Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) comme toute organisation publique ne peut ignorer l'importance de la mise en place d'un système de suivi-évaluation dans le contexte de gestion axée sur les résultats. C'est ce qui explique les efforts observés au sein du Ministère pour rendre disponible et fonctionnel un tel dispositif.

En effet, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat par son engagement dans la réforme PERAC depuis 2003, a progressivement démarré la mise en place des organes de fonctionnement de la chaîne planification, programmation, budgétisation et suivi-évaluation. Ainsi, on a constaté la mise de cellule de Suivi-Evaluation, des cellules focales de suivi-évaluation, du Service de Gestion du Système d'Information etc.

Mais, au regard de la manière dont les projets et programmes sont initiés, exécutés, suivis et évalués dans le Ministère après quelques années de pratique et intenses activités, il n'est pas aisé au niveau des structures compétentes, d'apprécier dans quelle mesure celle-ci produisent les effets attendus, malgré les dispositions prises chaque année dans ce domaine.

C'est dans l'optique de contribuer à l'adéquation des résultats des investissements publics aux objectifs socio-économiques de la nation que nous avons choisi dans le cadre de la rédaction de notre mémoire en Economie, spécialité Analyse de Projets à la Faculté des Sciences Economique et de Gestion (FASEG), la recherche sur le thème : « **Analyse du système de suivi-évaluation des projets au Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat** ».

Ce travail est structuré en trois chapitres :

Dans le premier chapitre nous allons présenter le cadre institutionnel de l'étude. Ensuite le cadre théorique et méthodologique de l'étude fera l'objet du deuxième chapitre. Enfin le troisième chapitre prendra en compte la présentation des résultats et interprétations suivie de la vérification des hypothèses.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Section 1 : Présentation du cadre institutionnel

Il s'agira pour nous, de présenter le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat, la Direction de la Programmation et de la Prospective, le Service d'Etudes et de la Prospective et la Cellule du Suivi-Evaluation.

Paragraphe1 : Présentation du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

Le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat a pour mission la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évolution de la politique générale de l'Etat en matière de promotion de l'industrie, du commerce et de l'artisanat conformément aux lois et règlements en vigueur en République du Bénin.

A ce titre, il est chargé de :

- définir et proposer les politiques industrielles, commerciales et de promotion de l'artisanat en liaison avec les ministères concernés ;
- contribuer à la définition et à la mise en œuvre d'une politique nationale d'intégration régionale, en particulier dans les domaines de l'industrie, du commerce et de l'artisanat ;
- contribuer à l'amélioration continue de l'environnement réglementaire, institutionnel et économique des entreprises et de l'investissement ;
- proposer une stratégie intégrée pour la transformation industrielle et la commercialisation des produits, prenant en compte des mesures incitatives de protection sociale, accès au crédit et allègement des charges fiscales, en collaboration avec les structures et ministères concernés ;
- élaborer une stratégie d'identification des différentes catégories d'investisseurs, de pays prospecteurs et de marchés porteurs pour les produits locaux ;
- identifier les cadres d'échanges commerciaux, communautaires et internationaux pouvant être exploités et accompagner les entreprises dans la recherche de financement ou dans les négociations pour des partenariats gagnant-gagnant ;
- élaborer des programmes de promotion des exportations qui incluent les petits producteurs et des programmes promotionnels ciblés filières et régions ;
- assurer la dynamisation de l'appui aux PME à travers l'appui structures de micro finance ;

- élaborer des programmes d'assistance technique aux PME incluant le volet industriel, commercial et artisanal ainsi que l'appui à la normalisation pour assurer leur viabilité ;
- mettre en place un système de veille pour la cohérence des politiques sectorielles entre elles et la cohérence globale avec la stratégie gouvernementale de croissance économique ;
- prendre des dispositions pour moderniser le cadre d'échange et les outils nécessaires au commerce intérieur ;
- définir et assurer la fonctionnalité de mécanismes de concertation efficaces, équitables et pérennes entre le secteur privé, les services publics et la société civile ;
- œuvrer à la mise en place et au respect des normes de qualité, notamment dans le secteur de l'artisanat et des normes sanitaires régissant le commerce international ;
- collecter, analyser et diffuser des informations à caractère économique et commercial et les pratiques internationales en la matière ;
- assurer, en collaboration avec le Ministère en charge des Affaires Etrangères, la promotion des produits béninois à travers les représentations diplomatiques du Bénin à l'extérieur ;
- assurer la représentation et la défense des intérêts de la République du Bénin au sein de divers organismes internationaux œuvrant pour le développement des activités industrielles, commerciales et artisanales.

Pour son bon fonctionnement, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'artisanat comprend :

- le Ministre ;
- les personnes et services directement rattachés au Ministre ;
- le Cabinet du Ministre ;
- l'Inspection Générale du Ministère ;
- le Secrétariat Général du Ministère ;
- les Directions Centrales ;
- les Directions Techniques et les Directions Départementales;
- les Organismes sous tutelle ;
- les Organes consultatifs nationaux ou de gouvernance participative.

Paragraphe 2 : Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective, du Service d'Etudes et de la Prospective et de la Cellule du Suivi-Evaluation.

A- Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)

La Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est l'organe de conception et de coordination du processus de planification, de programmation, de budgétisation, du suivi et de l'évaluation des activités relevant des domaines de compétence du Ministère. Elle a pour mission, en relevant avec les autres directions centrales et techniques et les organismes sous tutelle du Ministère, de proposer les orientations stratégiques et prospectives et de piloter l'évaluation de la performance du Ministère. A ce titre, elle est chargée de :

- collecter, de traiter et de diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans les domaines de compétence du ministère, notamment par rapport aux attentes et besoins des usagers/ clients ;
- animer les processus d'analyse, de planification, de suivi-évaluation et de capitalisation au sein du ministère ;
- élaborer, de suivre et d'évaluer en collaboration avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat général du ministère, les plans stratégique et opérationnels du ministère ;
- élaborer, en collaboration avec les directions techniques, les Directions départementales, les collectivités locales et les organismes sous tutelle, les programmes et projets du ministère ;
- élaborer, suivre et évaluer les documents de programmation pluriannuelle de dépenses ;
- mobiliser en liaison avec les services financiers, les financements pour les programmes et projets ;
- mettre en place une base de données et un dispositif de collecte et de traitement des informations pour soutenir le processus de planification, de mise en œuvre des actions, de suivi-évaluation et de capitalisation au sein du ministère ;
- veiller à la prise en compte de l'égalité des chances, de l'approche genre et de la promotion de l'emploi dans tous les programmes et projets du secteur ;

- veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental et des stratégies d'adaptation au changement climatique pour tous les programmes et projets du ministère.

Pour son bon fonctionnement, la Direction de la Programmation et de la Prospective comprend :

- le Secrétariat ;
- le Service des études et de la prospective ;
- le Service de la gestion du système d'information ;
- le Service de la coopération ;
- la Cellule de suivi/évaluation/capitalisation des programmes et projets ;
- la Cellule environnementale.

B- Présentation du Service des Etudes et de la Prospective (SEP)

Le service des Etudes et de la Prospective, est le service en charge de :

- coordonner les travaux d'élaboration et d'actualisation des documents de politique et de stratégies de développement ;
- initier et animer, en collaboration avec toutes compétences nationales et étrangère nécessaires, toutes études sectorielles ou d'avant projets et programmes du Ministère ;
- capitaliser les résultats des études en vue d'approfondir la connaissance des dynamismes divers et améliorer les performances dans les domaines de compétence du Ministère ;
- inspirer les orientations prospectives du Ministère et les nouveaux projets et programmes ;
- promouvoir le développement de l'approche genre dans les différents secteurs du Ministère ;
- prendre en compte l'impact environnemental dans la conception des politiques, programmes et projets du ministère ;
- assurer l'intégration des activités de l'unité focale de lutte contre le SIDA et les IST dans les stratégies du Ministère.

Ce service est composé de deux divisions à savoir :

- la Division des Stratégies et de la Prospective (DSP), qui est chargée de :
 - coordonner les travaux d'élaboration et d'actualisation des documents de politique et de stratégies de développement ;

- promouvoir le développement de l'approche genre dans les différents secteurs du Ministère ;
- prendre en compte l'impact environnemental dans la conception des politiques, programmes et projets du Ministère ;
- assurer l'intégration des activités de l'unité focale de lutte contre SIDA et les IST dans les stratégies du Ministère.
 - la Division des Etudes (DE) qui est chargée de :
 - initier et animer, en collaboration avec toutes les sectorielles ou d'avant-projets et programmes du Ministère ;
 - capitaliser les résultats des études en vue d'approfondir la connaissance des dynamismes divers et améliorer les performances dans les domaines de compétence du Ministère ;
 - inspirer les orientations prospectives du Ministère et les nouveaux projets et programmes.

C- Présentation de la Cellule de Suivi-Evaluation

La cellule de Suivi-Evaluation (CSE) est le service en charge de :

- élaborer le projet du Programme d'Investissement Publics du Ministère par une consultation harmonieuse des structures du département et sous l'entière coordination du Direction de la Programmation et de la Prospective ;
- élaborer, en liaison avec les services compétents de l'ex-Direction des Ressources Financières et du Matériel (DRFM), le projet de budget-classique du Ministère et en assurer la validation par les acteurs du Ministère ;
- élaborer, en collaboration avec les différents acteurs de la chaîne de Planification, Programmation, budgétisation, et de Suivi-Evaluation (PPSE), le budget-programmation,
- élaborer le Plan de Travail Annuel du Ministère ;
- définir les indicateurs de performance des budgets-programmes et assurer leur suivi ;
- établir les bilans trimestriels et annuels de suivi-évaluation du budget-programme ;
- organiser régulièrement les tournées de contrôle et de suivi physique des activités inscrits au Budget-Programme du Ministère ;
- élaborer les rapports de performances du Ministère ;

- travailler étroitement avec les points focaux de suivi-évaluation du budget-programme des structures du Ministère ;
- appuyer les structures du Ministère du Ministère dans l'élaboration et le suivi-évaluation des budgets-programmes ;
- organiser des modules de formation au profit des différents acteurs impliqués dans l'exécution du budget ;
- procéder en collaboration avec le Service de Gestion du Système d'Information, à l'analyse conceptuelle et fonctionnelle du système de collecte et de traitement des données de suivi-évaluation ;
- évaluation ou commanditer l'évaluation des projets et programmes du Ministère ;
- faire le point d'exécution des décisions et tâches prescrits au Ministère par le conseil des Ministère ;
- préparer et transmettre en conseil des Ministère une communication du compte rendu du point d'exécution des décisions et de tâches prescrites au Ministère par le conseil des Ministère ;
- assurer réellement l'évaluation des projets et programmes du Ministère.

Section 2 : Organisation du système de suivi-évaluation des projets du Ministère et le déroulement du stage.

Paragraphe1 : Organisation du système de suivi-évaluation des projets du MICA

Le système de suivi-évaluation des projets et programmes du MICA est organisé à deux niveaux, à savoir le niveau central et le niveau déconcentré.

Le niveau central est constitué de la Cellule de Suivi-Evaluation, et d'un Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) qui est placé sous la supervision du Ministère. Le comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire (CPRB) est chargé de :

- définir les orientations générales ;
- guider les services opérationnels de suivi et évaluation ;
- assurer la coordination des activités de suivi-évaluation en liaison avec la Cellule de Suivi-Evaluation des budgets-programmes et de la réforme budgétaire ;
- assurer une capacité adéquate pour la pratique de suivi et d'évaluation qui soit utile à la gestion et la reddition des comptes ;
- contrôler le suivi de la performance et l'évaluation des programmes veiller à l'organisation chaque année des revues de mise en œuvre du Budget-Programme du Ministère ;
- s'assurer de l'organisation de la fonction suivie de performance et de l'évaluation des programmes.

Le niveau déconcentré est constitué des coordonnateurs des divers projets et programmes sous tutelle, les points focaux et les démembrés de la Cellule de Suivi-Evaluation.

A ce titre, ils ont pour tâches essentielles la mise en œuvre des activités du suivi-évaluation au niveau de leurs structures conformément au système mis en place, la participation au choix des indicateurs et la validation de la liste réduite par domaine d'activité à couvrir et enfin, la collecte des données et la remontée des informations.

Paragraphe 2 : Déroulement du stage

Le stage à notre niveau a débuté le 28 avril au 26 août 2016 au Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat précisément à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) dans le Service d'Etudes et Prospectives (SEP). 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. Bien que très souvent vécu dans un climat d'atmosphère convivial, nous avons rencontrés quelques difficultés qui n'ont

cependant pas affecté la qualité de rédaction du mémoire. Il s'agit en l'occurrence de la non disponibilité des personnes ressources. Ce stage nous a permis d'acquérir quelques connaissances, et aussi prendre part à la mise en œuvre des activités relevant de ses attributions.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Section 1 : Problématique, objectifs, hypothèses et intérêt de l'étude

Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude

A- Problématique

Le Benin s'est résolument engagé depuis les années 2006-2007 dans une dynamique de changement social, générateur de bien-être. Pour une croissance soutenue et durable, il faut des investissements appropriés et pertinents. A cet effet les projets au sein du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) constituent l'un des principaux moyens dont dispose l'Etat pour la mise en œuvre des politiques de développement et d'amélioration des conditions de vie des ménages.

Le MICA est une institution étatique ayant pour domaine de compétence l'amélioration continue de l'environnement réglementaire, institutionnel et économique des entreprises et de l'investissement dans les domaines de l'industrie, du commerce et de l'artisanat. Ainsi, son orientation globale au titre de la gestion 2016 est de « créer une attractivité autour du ministère aux usagers, aux consommateurs, aux cadres et autorités à divers niveaux et renforcer les actions pertinentes qui touchent la sensibilité de ces acteurs »¹. Pour opérationnaliser cette orientation globale, trois grandes priorités ont été retenues à savoir :

- La constitution d'un noyau d'industrie (les Top 20) à rendre compétitives sur les plans régional et international autour desquels les programmes et directions techniques vont structurer leurs actions ;
- La massification du tissu industriel béninois à travers la promotion des unités de transformation dont le marché d'écoulement des produits à conquérir reste le Benin et les pays frontaliers. Les produits identifiés à cet effet sont : le gari, les poissons séchés, la farine de maïs, les jus de fruits concentrés etc.... ;
- La systématisation de la communication autour des actions de promotions et de contrôles industriel et commercial.

Ainsi, face à une exigence croissante d'amélioration du contenu des projets et à l'importance accordée à la mesure de leurs résultats et effets tant par les partenaires techniques et

¹Note explicative des propositions budgétaires au titre de l'exercice (2016)

financiers, le suivi-évaluation des projets se présente aujourd'hui comme l'évolution des projets au service des différents acteurs.

Cependant, au plan technique, des efforts ont pu être notés dans les domaines de la planification stratégique, opérationnelle, du suivi de l'exécution financière, du suivi de l'exécution physique, d'évaluation ex-ante des projets, d'évaluation à mi-parcours des projets et du suivi des performances de l'exécution du budget-programme.

Au niveau de la planification stratégique, on note l'élaboration du plan stratégique de développement du secteur privé, 2014-2020. Il s'agit là d'une avancée louable, car elle permet de clarifier la vision, les objectifs et les actions du Ministère. Le Ministère a aussi une bonne expérience en matière de planification opérationnelle.

En ce qui concerne les outils de gestion du système de suivi-évaluation, il faut mentionner : (i) les outils de gestion opérationnelle du budget-programme (Plan de Travail Annuel, Plan de Consommation des Crédits, Plan de Passation des Marchés Publics) ; (ii) les outils de mesure de la performance (les contrats de performance, les lettres de mission, les lettres d'évaluation, les rapports d'exécution, les rapports de tournées de suivi-évaluation, les rapports d'enquête, les rapports de performance) ; (iii) les rapports de suivi-évaluation (le tableau d'évaluation du plan de travail annuel, le tableau de suivi du Plan de Consommation des Crédits, le tableau d'évaluation du plan de passation des marchés, le tableau de suivi des indicateurs).

Tous ces outils ont été développés pour assurer le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation des projets du Ministère. Malheureusement nombre d'entre eux sont restés à l'étape de conception sans avoir été réellement utilisés. Dans le domaine des évaluations des projets, programmes et stratégie, l'expérience est encore récente au Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat. Même si quelques efforts sont faits pour rendre disponible des études de pré-faisabilité de certains projets (pour satisfaire, a priori, les exigences pour l'inscription des projets au Programme d'Investissement Publics), il faut dire que les études d'évaluation ex-post sont d'apparition récente. Les premières études d'évaluation à mi-parcours ou finale remontent seulement en 2012. Or lesdites évaluations présentent l'avantage de fournir aux responsables des leçons, lesquelles sont indispensables pour améliorer le processus de prise de décision et de planification.

En 2014, le Ministère s'est doté d'un manuel de suivi-évaluation, ainsi plusieurs cadres du Ministère ont bénéficiés des formations spécifiques dans le domaine de suivi et de l'évaluation.

A tout ceci, il convient de mentionner les efforts du Ministère dans la mise en place de l'organisation institutionnelle du système de suivi-évaluation. Il existe au niveau de chaque direction technique, un point focal de suivi-évaluation qui sert de relais à la Cellule de Suivi-Evaluation, au Service de Gestion du Système d'Information, tous placés sous la Direction de la Programmation et de la Prospective. Aussi, chaque projet dispose-t-il en son sein d'un cadre technique chargé du suivi-évaluation. Il existe alors une forte volonté au sein du ministère d'appuyer le processus de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi-évaluation.

Le suivi, comme les programmes de développement, se situe dans un environnement constitué de 90% de facteur humain, de 8% de pratique et de 2% de méthode². L'enjeu du suivi-évaluation dans les projets de développement n'est plus à démontrer mais, de tous les outils dont dispose le gestionnaire de projets pour effectuer sa mission de changement et de transformation par une saine gestion, il est celui qui suscite le plus de passion. Son importance s'est accrue au fil du temps et on s'est rendu compte qu'il pouvait être un outil de projet non seulement pour les projets en cours de réalisation, mais aussi pour ceux à réaliser dans l'avenir. Le suivi et l'évaluation des activités d'un projet sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats. Le suivi est bien plus que la simple collecte de l'information sur le projet. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte et l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet. Evaluer, c'est estimer à un moment donné dans le temps l'impact d'un projet, et à quel point les objectifs ont été atteints. Suivi et évaluation sont des outils pour identifier les points forts et faibles et pour prendre de bonnes et opportunes décisions³.

Mais, force est de constater que la mise en place du système de suivi-évaluation est confronté à divers problèmes que sont : la multitude d'indicateurs identifiés dont le respect des normes de sélection en la matière n'est pas évident ; absence d'un cadre de concertation entre la CSE et les responsables de l'Observatoire du Changement Social (OCS) sur

² VERRIERE, (2002)

³ <http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam5.htm>

l'harmonisation des méthodes de collecte, de production et de présentation des données sur les indicateurs ; utilisation presque inexistante de certains outils spécifiques du système de suivi-évaluation : enquêtes de suivi et études diagnostiques ; l'insuffisance du personnel de suivi-évaluation et des statistiques à tous les niveaux du système de suivi-évaluation entraînant en particulier une surcharge de travail au niveau des agents de la CSE des systèmes fonctionnels ; le rôle de suivi-évaluation des programmes non véritablement assuré par leurs sous cellules respectives ; l'accent peu mis sur le contrôle de la qualité/informations produites et fournies ; l'accent non mis sur le suivi d'impact des programmes mis en œuvre ; insuffisance des moyens matériels surtout informatiques mis à la disposition des agents de suivi-évaluation et des statistiques, de locaux pour les agents à tous les niveaux et de moyens de déplacements ; l'absence de la culture statistique chez bon nombre d'acteur ; la gestion manuelle des procédures ; la transmission des données dans des formats peu adaptés à la centralisation ; la multiplicité de bases de données non intégrées ; la faible sécurisation des informations stockées ; le non diffusion systématique et à bonne date de l'information ; l'inadaptation du système de pré-archivage . C'est au regard de tout ceci que nous nous posons la question fondamentale ci-après :

Comment contribuer à l'amélioration du fonctionnement du système de suivi-évaluation au MICA ?

Pour apporter une réponse à cette question fondamentale, nous nous posons les questions spécifiques suivantes :

- ❖ Quels sont les facteurs qui entravent le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation ?
- ❖ Quel est le lien entre l'appropriation des outils de planification et de suivi-évaluation des acteurs et le mécanisme du suivi-évaluation?

C'est pour répondre à ces préoccupations que nous avons choisi de travailler sur le sujet : **« Analyse du système de suivi-évaluation des projets au Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) »** qui constitue le thème de l'étude.

B- Intérêt de l'étude

L'intérêt de cette étude réside dans le fait qu'elle permettra d'analyser le fonctionnement du système de suivi-évaluation au MICA. Par ailleurs, elle aidera à appréhender ses faiblesses

afin de proposer des mesures correctives pour améliorer l'efficacité du suivi-évaluation au MICA dans l'atteinte des objectifs fixés.

Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude

A- Objectifs de l'étude

Les objectifs de cette étude s'expriment en termes d'objectif général et d'objectifs spécifiques.

1- Objectif général

L'objectif général de cette étude est de suggérer des leviers d'action pour améliorer le fonctionnement du système de suivi-évaluation du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA) afin que celui-ci puisse jouer pleinement le rôle qu'est le sein dans le contexte de Gestion Axée sur les Résultats.

2- Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques se résument comme suit :

- ❖ Identifier les facteurs qui entravent le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation du MICA.
- ❖ Etudier le lien entre l'appropriation des outils de planification et de suivi-évaluation des acteurs et le mécanisme du suivi-évaluation du MICA.

B- Hypothèses de l'étude

C'est en vue d'atteindre les objectifs fixés, que nous élaborons deux hypothèses qui fondent sur l'étude. Il s'agit de :

H1 : L'absence d'un cadre de concertation permanente entre la CSE et les structures d'appuis entravent le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation du MICA.

H2 : La faible appropriation des outils de planification et de suivi-évaluation des acteurs explique la mauvaise qualité du système de suivi-évaluation du MICA.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche

Le suivi-évaluation a fait l'objet de nombreuses études compte tenu de son importance dans le management des projets et programmes. Dans ce chapitre nous allons passer en revue quelques-unes de ces études d'une part, nous énoncerons d'autre part, des hypothèses relatives à notre étude ainsi que la méthodologie à suivre.

Paragraphe 1 : Revue de littérature

A- Revue théorique

Le suivi-évaluation, revêt une importance capitale dans le management des projets et programmes pour les organisations aussi bien publiques que privées. Sa gestion et son utilisation ont fait l'objet de nombreux articles de recherches et d'études. Une abondante littérature couvre ainsi donc ce sujet depuis fort longtemps. Les différents auteurs ont souligné sans cesse l'intérêt croissant du suivi-évaluation au sein des organisations.

Même si les processus de réponse diffèrent selon chaque auteur, il n'en est pas des résultats. Le résultat au terme du processus est bien sûr un système de suivi-évaluation. Le suivi-évaluation est un outil de gestion qui permet de rendre compte de l'utilisation des ressources et de juger de l'efficacité des résultats, offrant ainsi une assise solide pour la prise de décisions.

Le système de suivi-évaluation a aussi plusieurs définitions qui se distinguent de par les auteurs. Mais la plupart de ces définitions mettent l'accent sur les concepts ou composantes et fonctionnalités suivantes : Suivi ; Evaluation ; Information ; Système d'information, Performance et Suivi-évaluation.

1- Suivi

VERRIERE A. (2002), affirme que : Le suivi est une activité continue de collecte et de traitement d'informations. Il s'agit d'un processus interne à l'exécution d'une action. Le suivi est une démarche de gestion et de connaissance approfondie, évolutive et critique de l'action en cours de réalisation.

Selon le rapport de la Banque Mondiale (2008), le suivi comme est un processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet est mis en œuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Le PNUD (2008), dans son rapport définit le suivi comme un processus itératif de collecte et d'analyse d'informations pour mesurer les progrès d'un projet au regard des résultats attendus. Il fournit donc aux gestionnaires un retour d'informations régulier qui peut aider à si l'avancement d'un projet est conforme à la programmation.

Le suivi se définit également comme un processus continu de collecte systématique d'information pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des ressources (OCDE, 2002).

Au vue de toutes ces définitions, nous constatons que ces différents auteurs mettent l'accent sur la collecte, le traitement et l'analyse de l'information par le système de suivi, mais, ne disent rien sur l'utilisation de cette information dans la prise de décision, ainsi que sa contribution à l'amélioration du management du projet en cours de réalisation ou des projets à venir. On peut donc retenir que le suivi est un processus de collecte de traitement et d'analyse de l'information.

Il faut aussi dire que le suivi n'est pas resté figé sur ces seuls aspects.

Casleyet Kumar (1987), assimile le suivi à une estimation continue du fonctionnement des éléments du projet dans le contexte de calendrier d'exécution et de l'emploi des apports par les populations visées en fonction des prévisions établies au moment de la conception. C'est une activité interne du projet, un élément essentiel d'une bonne gestion qui, par conséquent, fait partie intégrante de la gestion quotidienne. Cette définition traduit avec une plus grande clarté notre conception du suivi car elle le met au cœur de l'activité du projet, avec une dynamique qui inclut la prise en compte des populations visées.

Le suivi montre l'évidence et fournit l'information qui permet de prendre les bonnes décisions dans la gestion d'un projet ou programme. Il aide à ajuster, faire de nouveaux développements et à faire tous les changements nécessaires dans le plan et le budget.

Il vise à détecter les problèmes qui pourraient entacher la bonne réalisation des projets et programmes et de prendre à temps des décisions qui s'imposent pour la réalisation des projets et programmes et pour apporter des corrections.

Au regard de ces définitions on peut retenir que le suivi est un processus permanent d'examen du niveau de réalisation des projets et programmes au sein des organisations.

2- Evaluation

Scriven (1967), affirme que : évaluer c'est « juger la valeur de quelque chose »⁴. La notion de jugement de valeur est en effet souvent placée au cœur de la démarche évaluative. C'est ce qui la distingue de l'analyse.

Il y a un besoin d'étendre la définition d'évaluation au-delà du jugement de valeur. /.../ L'évaluation doit être vue comme une production de connaissances, bornée par le besoin de fournir des informations relatives au programme, à des audiences identifiées qui ont un intérêt légitime dans le programme. (Alkin, 2004, p.359)⁵.

Pour d'autres, l'évaluation est considérée comme une étude conçue et menée pour accompagner un public donné à évaluer la valeur d'un objet. (Stufflebeam, 2001, p. 11)⁶.

On peut donc ainsi retenir des définitions précédentes que l'évaluation est non seulement un jugement de valeur mais aussi une production de connaissances et une étude effectuée pour déterminer et améliorer la valeur de quelque chose.

Selon Bournazel (2005), la science de l'évaluation s'est tout d'abord développée aux Etats-Unis. Il affirme que l'évaluation est à la fois un instrument de reconnaissance de la spécificité des politiques publiques et un outil de mesure de leurs performances.

L'évaluation est, de plus, employée pour faire face à des crises de compétences (Rosholm et al, 2007) ou dans l'intérêt de besoins commerciaux dans les grandes organisations (Dixon, 1996).

L'évaluation est une activité périodique qui consiste à mener des investigations approfondies sur l'état de la mise en œuvre du projet/programme pour apprécier le niveau de réalisation des résultats et des objectifs. Elle signifie l'analyse des informations recueillies au cours du processus de suivi et leur appréciation au regard des objectifs poursuivis.

⁴«Judging the worth or merit of something».

⁵«There [is] a need to expand the definition of evaluation over and above the judgment of worth. My view [is] that evaluation should be seen as knowledge production activity, bounded by the need to provide program-related information to identified audiences what had a legitimate interest in that program».

⁶«in this study, evaluation means a study designed and conducted to assist some audience to assess an object's merit and worth».

L'évaluation est l'examen périodique, de la performance et du succès en cours ou achevé d'un projet/programme/plan.

L'évaluation prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts ou de toutes autres personnes concernées. "Charte de l'évaluation de la Société Française de l'Evaluation" (SFE).

L'évaluation doit permettre d'améliorer les politiques, programmes et projets des années futures grâce à la prise en compte des enseignements tirés du passé et fournir les éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public. "Comité d'Aide au Développement" (CAD/OCDE).

L'évaluation doit se préoccuper de l'utilité, de la mise en œuvre, de l'efficacité et de l'efficience des mesures qui ont pour but d'améliorer le sort des membres de la société. (Rossi Peter, Freeman Howard, 2004).

Le groupe de travail sur l'évaluation de l'aide au développement CAD décrit l'évaluation en ces termes : « Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats ». L'évaluation offre essentiellement la possibilité de découvrir ce qui marche bien ou non et ce qu'il faut améliorer. Elle est l'occasion de faire preuve d'honnêteté et d'objectivité en présentant des résultats valables, équilibrés et exacts se fondant sur des faits concrets.

L'évaluation est également une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Son but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficience en matière d'atteinte des résultats, l'efficacité, l'impact et la durabilité.

Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds (OCDE, 2002).

En effet les analystes de projets, mettent l'accent souvent sur quatre types d'évaluations que sont :

- l'évaluation ex-ante : qui est une évaluation préalable effectuée en vue de la décision de financement. Elle sert à concevoir le projet de la manière la plus cohérente et pertinente possible, fournit la base nécessaire pour la surveillance et les évaluations ultérieures et permet de s'assurer, dans toute la mesure du possible, que les objectifs sont qualifiés.
- l'évaluation ex-post : qui est une évaluation effectuée un certain temps après la réalisation du projet. Elle a pour objet de vérifier l'impact effectif par comparaison avec les objectifs globaux initiaux.
- l'évaluation finale : qui est une évaluation effectuée immédiatement après la réalisation du projet. Elle sert à établir si, et dans quelle mesure, les résultats attendus ont été atteints et quels ont été les facteurs de succès ou d'échec.
- l'évaluation in itinéraire (évaluation chemin faisant) : qui est une évaluation effectuée de façon concomitante à la réalisation du projet en vue de permettre une éventuelle réorientation. Elle concerne principalement les premières réalisations et premiers résultats permettant un jugement initial sur la qualité de la mise en œuvre.

A la lumière de ses concepts, l'évaluation peut donc être définie comme l'étape qui permet de vérifier la conformité des résultats après réalisation du projet aux objectifs fixés au départ pour des mesures correctives.

Par contre, les évaluations seraient, en effet, souvent perçues comme étant inutiles (Sanderson, 1992; Phillips et al., 2004), trop coûteuses en moyens et en temps, trop subjectives car prenant en compte essentiellement des sentiments ou des appréciations fournies par les stagiaires, menaçantes pour les formateurs car D. Gilbert, I. Gillet/Pratiques psychologiques 16 (2010) 217–238 219 pouvant mettre en lumière des inaptitudes, plus adaptées à certain type de formations, difficiles à implanter, à répliquer et leurs résultats s'avèreraient souvent difficiles à interpréter. Plusieurs auteurs ont tenté de répertorier les problèmes mentionnés par les professionnels pouvant expliquer ces résistances (Sanderson, 1992 mentionné par Beech et Leather, 2006; Thackwray, 1997; Phillips et al, 2004). Les principaux problèmes évoqués ont trait au manque de temps, au manque de connaissances techniques à propos de l'évaluation et des méthodologies d'évaluation, au manque de soutien de la part des cadres opérationnels percevant l'évaluation comme une perte de temps, au manque de clarté des objectifs définis pour l'évaluation, au fait que les évaluations sont

souvent conçues après-coup alors qu'elles devraient être pensées en amont de la formation pour être réellement utiles (Patrick, 1992, rapporté par Beech et Leather, 2006 ; Phillips et al., 2004). Phillips et al. (2004), soulignent de plus qu'il existe trop de variantes parmi les modèles disponibles et que ces modèles seraient parfois trop complexes à mettre en pratique pour un novice.

3- Information et Système d'information

L'information est un renseignement obtenu de quelqu'un sur quelque chose ou sur quelqu'un. Elle est l'objectif commun, l'action d'informer. Par ailleurs, l'information est un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué. Selon Reix (2004), informer c'est fournir des représentations pour résoudre des problèmes. Bateson (1977), définit l'information comme une différence qui produit une différence. En effet, selon ce dernier, la différence initiale est celle qu'on enregistre et par laquelle on aboutit à la résolution de nos problèmes. C'est ce changement qu'il désigne par la seconde différence.

Le système d'information a aussi plusieurs définitions. Ces définitions se distinguent de par leurs auteurs. Mais la plupart de ces définitions comme le souligne Delmond et al. (2007) mettent l'accent sur les composantes (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) et sur les fonctionnalités (collecte, traitement, stockage et diffusion des informations).

Reix (1998) affirme que : Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant de traiter, d'acquérir, stocker communiquer des informations

Pour Hirshein et al. (1995), le système d'information est un système social de significations partagées.

S. Alter (1992) propose, quant à lui, la définition suivante : « le système d'information est défini par une combinaison de pratiques de travail, d'informations, d'individus et de technologies de l'information en vue d'atteindre certains objectifs ».

Le Cabinet WL Conseils (2013), définit le système d'information comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et protection des informations utiles. Selon donc le Cabinet WL, à la base de toutes les décisions, le système d'information met les technologies informatiques et les réseaux au service du contenu informationnel.

En synthèse nous pouvons retenir qu'un système d'information met en relation plusieurs composantes (ressources humaines, matérielles et immatérielles) pour faciliter la circulation de l'information entre les structures d'une organisation mais également pour assurer les fonctions de prise de décision et de communication au sein de l'organisation.

D'après le manuel de suivi-évaluation du (CORAF/WECARD)⁷ le système de gestion de l'information est un ensemble d'outils de collecte, d'analyse, de production et de diffusion de l'information. La collecte d'information sur les indicateurs d'impact se fera conjointement les unités de suivi-évaluation des coordinations nationales et la cellule de suivi-évaluation du CORAF/WECARD. La méthode vise dans un premier temps de collecter chaque année, les informations à travers le tableau de bord de suivi des indicateurs d'impact à l'aide des fiches spécifiques indiquées plus haut. Cette collecte se fera par les unités nationales de suivi-évaluation. Il faut faire remarquer que les fiches de suivi des indicateurs d'impact (à développer) si elles sont bien remplies, seront d'une grande utilité. Par ailleurs, les études - diagnostics (rapide ou systémique) de base sont de précieuses sources d'information pour ce type de suivi notamment en ce qui concerne les données de référence. Il est également souhaitable d'entamer des discussions avec tous les acteurs du système et notamment au niveau des programmes pour permettre de savoir à l'avance, les changements que ceux-ci souhaitent avoir à terme (à faire ressortir si nécessaire lors des enquêtes ponctuelles ou études complémentaires).

4- Le suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est un système d'information et un outil d'aide à la décision constitué d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régies par des procédures, et qui s'inscrit dans le processus de gestion des projets et programmes. Il aide à la gestion axée sur les résultats et doit toujours porter sur ce qui est planifié, pour que les jugements soient plus objectifs et réalistes. Le suivi-évaluation est une discipline récente qui gagne de plus en plus en importance dans la gestion des projets et programmes (NEU, 2001).

La boîte à outils sur le suivi-évaluation présentée par Janet SHAPIRO, traite des aspects essentiels pour mettre en place et utiliser un système de suivi-évaluation dans un

⁷ Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles.

projet ou une organisation. Elle explicite ce que sont le suivi et l'évaluation, comment ces processus sont planifiés, comment créer un système de suivi et un processus d'évaluation, qui puissent s'allier de manière utile. Ce dossier jette un regard sur la façon dont on collecte l'information dont on a besoin, puis sur la manière dont on devrait trier cette masse de données au moyen d'une analyse relativement stricte⁸. Le thème de cette boîte à outils s'élargit ensuite un peu et tente de traiter quelques-uns des points ayant trait au passage à l'action sur la base de ce que nous avons appris.

Le suivi-évaluation commence à décevoir en même temps qu'il se généralise. Les évalués se sentent parfois floués, les équipes en charge du suivi-évaluation ont parfois le sentiment d'écrire dans le désert, les gestionnaires de projets considèrent les agents en charge du suivi-évaluation des projets de développement comme des adversaires qu'il faut combattre (Rapport Cadea, 2008).

C'est la combinaison du suivi et de l'évaluation qui permet d'obtenir les informations requises et de conduire la réflexion critique nécessaire à la bonne gestion du projet/programme, à la satisfaction des obligations de recevabilité (vers le haut et vers le bas)

Le suivi et l'évaluation diffèrent mais ils sont étroitement liés. Ils sont d'importance égale et se renforcent mutuellement. En utilisant certains indicateurs, le suivi peut fournir des données quantitatives utiles aux activités d'évaluation.

L'évaluation soutient également le suivi. Elle peut être source d'enregistrements pour la mise en œuvre de la fonction « Suivi ». Quand, par exemple, il faut prononcer un jugement final sur l'impact, la durabilité des résultats ou la contribution d'une intervention au renforcement des capacités, le facteur temps oblige à mener une évaluation. Il faut en effet qu'un certain délai s'écoule avant de pouvoir observer un ensemble suffisant de résultats et les attribuer à cette intervention.

La relation entre suivi et évaluation est avant tout, interactive. Aucune des deux fonctions ne doit être entreprise en tant que substitut de l'autre.

Pour Degbeko (2007), le système de suivi-évaluation peut être défini comme un ensemble intégré qui englobe les processus de planification, de collecte systématique de

⁸www.civicus.com

données, d'analyses, d'exploitation, de synthèses et de circulation de l'information, et qui prévoit les moyens et les compétences nécessaires pour mettre en œuvre le système en vue d'améliorer la base de prise de décision dans le cadre de la gestion et la mise en œuvre du projet ou de la capitalisation de ses expériences.

Le suivi-évaluation suppose l'élaboration d'indicateurs objectivement vérifiables, des moyens de collecter, d'analyser et de présenter les données sur la performance au regard des indicateurs et de leurs points de départ. Il s'agit d'un pilier essentiel du management du projet/programme/politique ainsi que des structures impliquées dans la mise en œuvre. Cela requiert des capacités spécifiques à développer.

De tout ce qui précède on peut donc retenir que le système de suivi-évaluation est un ensemble de processus essentiel pour juger de la progression réalisée en direction des objectifs et des résultats. C'est l'évaluation systématique et continue du progrès dans le temps par la collecte et l'analyse de l'information et l'utilisation de cette information pour améliorer le travail au sein du projet. Il est un outil pour identifier les points forts et faibles et pour prendre de bonnes et opportunes décisions.

B- Revue Empirique

Le suivi-évaluation a été abordé par des auteurs sous plusieurs formes. Il est à noter que cette synthèse a été réalisée en se référant aux apports de certains de ces auteurs.

Dans son ouvrage « Public Policy and Program Evaluation », Vedung (2005), propose une taxonomie des modèles d'évaluation, construite autour du concept d'efficacité.

Précisons ici que sa typologie fait suite à une triple réduction. D'une part, il définit l'évaluation comme 1) restreinte au champ des services publics et des affaires gouvernementales et 2) strictement rétrospective (ex post), excluant donc de son propos les évaluations dites ex ante. D'autre part, 3) Vedung ne s'intéresse qu'aux modèles qualifiés de substantiels, centrés sur les résultats du programme, et non aux modèles procéduraux, qui portent sur certaines caractéristiques de la mise en œuvre du programme, comme l'équité, la représentativité, la participation ou la légalité.

Dans les modèles substantiels, les modèles évaluant l'efficacité sont prédominants. Selon la question organisatrice (organizer), qui fonde l'évaluation, Vedung distingue six modèles d'efficacité :

- le modèle d' « atteinte des objectifs » (goal attainment model), qui est l'approche classique ;
- le modèle des « effets secondaires » (side-effects model), qui invite à prendre en compte les effets non attendus ;
- le modèle « libre de tout objectif » (goal free model), qui questionne la fixation initiale d'un cadre d'évaluation et propose de conduire l'évaluation sans aucun objectif a priori ;
- les modèles « centrés sur les clients » (consumeroriented model), qui abordent la question de l'efficacité sous l'angle de Qui définissent l'objectif et le référentiel de l'évaluation ;
- le modèle « englobant » (comprehensive model), qui est une forme d'évaluation de processus.

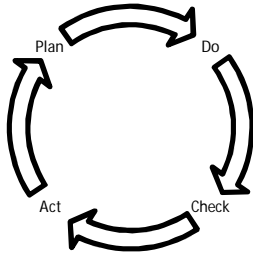
S'appuyant sur deux études, une réalisée par la Training Agency(1989) et une par l'Industrial Society (1994 ; voir Thackwray, 1997), Beech et Leather(2006) concluent que la pratique des évaluations de formations est peu fréquente et que, lorsque des évaluations sont entreprises, elles se limitent le plus souvent à une mesure de satisfaction des stagiaires à l'issues des formations suivies. Ainsi, l'étude de la Training Agency (Bee et Bee, 1994) révèle que 15% des organisations interrogées ont tenté une évaluation et que seulement 2,5% ont effectué une analyse de rentabilité à cette occasion. L'enquête de l'Industrial Society indique quant à elle que:

- 20 % des entreprises interrogées n'ont pas entrepris d'évaluation;
- 80 % des répondants l'ont fait mais n'évoquent que l'utilisation de questionnaires de satisfaction, et que;
- 14 % seulement des entreprises réalisant une évaluation ont eu recours à un questionnaire

visant à mesurer l'atteinte des objectifs stratégiques des ressources humaines en lien avec les actions de formation mises en place.

Du manuel de suivi-évaluation du processus de décentralisation au Burkina-Faso le Suivi et l'Evaluation sont deux notions complémentaires mais bien distinctes. Le Suivi est descriptif et donne de l'information sur le degré d'avancement d'un projet, d'un programme ou d'une politique à un moment donné par rapport à des cibles et des résultats. L'évaluation

est justificative indique pourquoi les cibles et les résultats ont été atteints ou non. Elle vise à expliquer les causes. Le suivi-évaluation est un processus continu de collecte et d'analyse d'information. Il s'inscrit comme un maillon de la chaîne qui constitue la roue vertueuse de Deming (Plan-Do-Check-Act) comme indiqué ci-après :



La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service, etc.

1. **Plan** : Préparer, planifier (ce que l'on va réaliser) ;
2. **Do** : Développer, réaliser, mettre en œuvre (le plus souvent, on commence par une phase de test) ;
3. **Check** : Contrôler, vérifier ;
4. **Act (ou Adjust)**: Agir, ajuster, réagir (si on a testé à l'étape *Do*, on déploie lors de la phase *Act*).

Le suivi-évaluation doit permettre de réconforter l'engagement des parties prenantes au projet/programme/politique par la justification de bons résultats ou par la démonstration de l'ampleur des défis à relever. Un système de suivi-évaluation est une source de connaissance qui contribue à l'apprentissage permanent sur la problématique du projet/programme/politique, les cibles, les activités choisies. Il permet par rétroaction, de réajuster de manière plus ou moins profonde la conception du projet. Il est aussi l'instrument par excellence de consolidation du partenariat entre les différents acteurs du projet/programme/politique.

Kirkpatrick (1959) sort un modèle portant sur l'évaluation des formations. Ce modèle a, par ailleurs, l'avantage de synthétiser le processus complexe de l'évaluation des formations et propose une démarche rationnelle et suffisamment large (mais synthétique) pour correspondre aux besoins des professionnels de la formation (Bates, 2004). Il s'agit du modèle le plus utilisé par les professionnels de la formation mais aussi par les chercheurs travaillant sur l'évaluation des actions de formation (Santos et Stuart, 2003). Nous

présenterons par la suite les amendements et compléments essentiels faits à ce modèle qui demeure la référence. Le modèle de Kirkpatrick, dont la première ébauche de référence date de 1959, est un outil incontournable pouvant s'appliquer à l'évaluation de formations quelles qu'elles soient. Il comprend quatre niveaux correspondants à des niveaux d'impact complémentaires. Les trois premiers niveaux concernent le stagiaire: le premier niveau concerne la satisfaction du stagiaire (ce que le stagiaire a apprécié), le second, les connaissances acquises (ce qu'il sait et a appris), le troisième concerne les changements induits dans la réalisation des tâches (ce qui a changé dans son comportement). Ces trois niveaux sont complétés par un dernier niveau d'impact externe au stagiaire (ce que la formation apporte à l'organisation). (Tableau1)

Tableau 1 : Tableau des niveaux d'impacts

Niveau	Concept	Questions traitées	Méthodes et indicateurs
Réaction	Satisfaction	Quelles perceptions les participants ont-ils de la formation ?	Formulaire d'évaluations, questionnaires et entretiens concernant la satisfaction
Apprentissage	Connaissances	Ont-ils acquis les connaissances et compétences souhaitées lors de la formation ?	Examens de connaissances. Exercices traduisant une connaissance. Observations et entretiens si possible avant et après la formation.
Comportement	Application de l'apprentissage dans les comportements	L'apprentissage des participants a-t-il changé leur comportement ?	Grille d'observation comportementale. Examens de connaissances. Exercices traduisant

Niveau	Concept	Questions traitées	Méthodes et indicateurs
			une connaissance. Observations et entretiens si possible avant et après la formation en se basant sur des savoir-faire.
Résultats	Application dans l'activité visée ou répercussion pour le commanditaire.	Y a-t-il un changement dans les pratiques et ce changement amène-t-il les résultats escomptés ?	Indicateurs de productivité, de rentabilité, de turnover et de coûts humains (nécessité de définir les indicateurs visés)

Source : HAL (revue des modèles en évaluation de formation)

Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD, 2004) a abordé les composantes sur lesquelles un système de planification, de suivi et d'évaluation devrait s'appuyer pour être performant. C'est composantes sont :

1. L'existence d'une unité de suivi-évaluation ou de personnes désignées ayant les compétences techniques requises et responsables de suivi-évaluation ;
2. La promotion de partenariats ;
3. Le budget de suivi-évaluation prêt à satisfaire les besoins ;
4. Les directives et une orientation claires en matière de suivi-évaluation ;
5. Les résultats et cibles bien définis pour les programmes nationaux ;
6. Une série d'indicateurs ;
7. Des mécanismes de collecte, d'analyses et de diffusions de données ;
8. Des examens et évaluations de la réalisation des résultats du programme ;
9. Une base de données centralisée ;
10. Des rapports d'activités sur les programmes ;

11. Des réunions régulières permettant aux parties prenantes d'examiner les données sur les indicateurs, les résultats de la recherche opérationnelle et les conclusions des évaluations.

Il a par ailleurs précisé que l'évaluation n'est seulement pas une technique, mais elle est une culture qui a son langage, ses valeurs, ses normes et ses pratiques. De plus, elle revêt une dimension politique dont il convient de prendre en considération tout au long du processus.

Pour Buttrick (2004), le renforcement des capacités des organisations par la création d'un entourage propice, la mise en place des ressources humaines qualifiées et de ressources financières adéquates sont à la base d'un bon mécanisme de suivi.

Gueneau (1984), met en exergue l'importance du suivi au niveau des projets de développement, pour lui, le manque de formation et la concentration des responsables qui font reposer le projet sur peu d'individus sont parmi tant d'autres des facteurs qui bloquent les projets dans la phase de suivi.

Selon Arnould et Renaud (2008), le point d'avancement des tâches et travaux repose sur la phase de suivi afin de s'assurer de la cohérence entre les dates prévues par le planning et les dates réelles de réalisation. Deux techniques sont utilisées pour l'avancement des travaux selon eux. Ils distinguent en premier lieu la méthode de la ligne isochrone ou le réseau PERT puis par la suite la méthode de la ligne de référence ou le planning de GANTT inventé par Monsieur GANTT au début des années 1900. Ce diagramme est constitué d'axes cartésiens qui représentent le temps en abscisse et, en ordonnée, les tâches à accomplir ou phase du projet. Ce diagramme est clair, simple et compréhensible. Il est d'avantage utilisé quand on est en présence de plus d'une vingtaine de tâches. Il permet : d'avoir une idée sur la mesure de l'état d'avancement du projet, de contrôler les coûts et la qualité du produit obtenu.

Le PERT visualise à une date donnée, l'état d'avancement du projet et précise si une tâche a commencé en avance ou en retard. Sa particularité est qu'il utilise trois évaluations pour la durée de chaque activité à savoir : une durée optimiste, une durée pessimiste et une durée probable. Ses auteurs retiennent que le PERT permet une évaluation probabiliste de la durée normale estimée.

A propos de cette étude, nous retenons la définition de NEU selon laquelle le suivi-évaluation est : « un système d'informations et un outil d'aide à la décision constitué

d'acteurs, de données dont la production, l'organisation et la circulation sont régis par des procédures et qui s'inscrit dans le processus de gestion des projets programmes. Il est donc une discipline récente qui gagne de plus en plus en importance dans la gestion des projets et programmes ».

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie renvoie à une double préoccupation. D'une part, elle doit permettre de satisfaire les besoins en information, d'autre part elle doit être efficiente. Pour satisfaire à ces deux préoccupations, trois (03) grandes étapes ont été retenues : la recherche documentaire, la recherche exploratoire et la recherche quantitative.

A- La recherche documentaire

Pour élaborer la base théorique de la recherche, il a été impérieux de procéder à une revue bibliographique. Cette phase a consisté à parcourir les documents à savoir : centres de documentations (la bibliothèque d'ENAM et celle d'ENEAM) ; quelques structures spécialisées ; consulter les anciens mémoires ; consulter notre cours de gestion de projet et a visité certains sites internet. Cette revue documentaire a entre autre permis d'apprécier le niveau de travaux effectués jusque-là, autour de la fonction de suivi-évaluation dans les institutions internationale (PNUD, OCDE,...) et dans certaines structures de la place dont le MICA.

En effet, la première source d'information de ce travail a été la Cellule de Suivi-Evaluation du MICA. Au niveau de cette structure, nous avons eu copie des différents documents de stratégies sectoriel et appréhender le dispositif de suivi-évaluation intrinsèque à ces documents de politique afin de les comparés par la suite au système en marche dans les projets du ministère. Ensuite, l'accès au service des archivages nous a permis de rassembler les actes (arrêtés) pris dans le cadre de l'opérationnalisation du système de suivi ainsi que les différents rapport d'activités disponible a savoir : le plan stratégique de développement du secteur privé 2014-2020, l'étude sur les indicateurs et de détermination des valeurs de référence 2013, les rapports périodiques, les annuaires statistiques du Ministère (2012, 2013, 2014) les rapports de performance du Ministère(2012, 2013, 2014), les actes administratives régissant le fonctionnement du Ministère et du système de suivi-évaluation. Enfin, la visite de quelques sites internet et des moteurs de recherche dont Google qui nous a permis d'avoir une

plus large vision sur le suivi-évaluation des projets. En somme, la revue documentaire s'est poursuivie jusqu'à la rédaction du document final.

B- La recherche exploratoire

Cette recherche a consisté aux entretiens et aux enquêtes. Nous avons rencontré les parties prenantes de la cellule de suivi-évaluation du ministère. La démarche a abouti à un entretien semi-directif en profondeur avec chaque personne ressources et principalement avec les acteurs du système de suivi-évaluation du Ministère pour une bonne compréhension et une bonne analyse du système de suivi-évaluation du MICA.

C- La recherche quantitative

Pour bien mener notre étude nous avons opté à la méthode d'échantillonnage non aléatoire notamment celle de sondage empirique ou à choix raisonnés. Cette méthode plus est utilisée pour réduire les coûts mais surtout lorsqu'il est impossible ou non envisageable d'utiliser la méthode aléatoire. Dans le cas notre étude, elle est répartie sur deux étapes à savoir :

- Etape 1 : identification de la population mère

La population mère de l'objet d'étude est constituée des acteurs intervenants dans la chaîne de planification ; programmation ; budgétisation ; suivi-évaluation du Ministère. La taille de ladite population mère est de trente-cinq (35) personnes. Ainsi, pour une marge d'erreur tolérée de 5% et un niveau de confiance de 95%, la taille de l'échantillon est de trente-quatre (34) individus.

- Etape 2 : sélection des individus de l'échantillon

La sélection des individus est réalisée suivant la technique de sondage empirique. A cet effet, pour tenir compte de la configuration de la population mère constituée de l'ensemble des acteurs du système de suivi-évaluation du MICA. Les individus sont choisis de manière à ce que toutes les catégories d'agents puissent faire partie de notre échantillon. La variable de contrôle est le niveau d'interaction des structures impliquées dans le système de suivi-évaluation.

Au total, sur les trente-sept (37) acteurs choisis pour faire partie de l'échantillon, seulement trente-quatre (34) personnes ont acceptées se prêter à nos questions.

1- Traitement et outils d'analyse des données

La méthode d'analyse utilisée dans le but d'atteindre les objectifs fixés par cette étude, est essentiellement quantitative. Elle a été complétée par la méthode qualitative afin de pouvoir expliquer les divergences constatées.

Chaque fiche remplie a fait l'objet d'un dépouillement manuel, ceci pour faciliter la saisie dans le logiciel de collecte (Epi Info).

A cette étape, un masque de saisie est élaboré aux aspects abordés lors de la phase de collecte. Ce masque est conçu à l'aide d'Epi Info pour plus de sécurité dans l'entrée des données.

A la suite de l'entrée des données, la base de données est transférée sur le tableur Excel pour effectuer la programmation Visual Basic (VBA) des questions à choix multiples.

Enfin, suivant les besoins de l'analyse, plusieurs tableaux sont réalisés et des indicateurs sont calculés avec le logiciel SPSS. Le traitement de texte est réalisé avec le logiciel Word.

2- Analyse et interprétation des données

Afin d'atteindre les objectifs poursuivis par la présente étude, la démarche analytique est organisée en fonction des aspects organisationnel et institutionnel.

L'analyse organisationnelle permet d'appréhender le dispositif organisationnel prévu pour rendre fonctionnel le système de suivi-évaluation du ministère et l'analyse institutionnelle pour étudier la réalité des faits.

En effet les tenants de l'analyse institutionnelle font une nette démarcation entre la structure organisationnelle (institué) et la structure institutionnelle (résultat du conflit entre l'institué et l'instituant). Ainsi, l'analyse institutionnelle s'attache à la fois aux caractères formel, établis et normatifs et également au refoulé, aux particularités, aux manifestations des désirs qui mettent en cause l'ordre institué et sa négation, que représente les forces instituanes.

Selon Francis Tilman (2007), l'analyse institutionnelle est une démarche d'analyse qui vise à mettre à jour les rapports de pouvoir réels qui se camouflent sous la fausse banalité de l'évidence.

Il est plus facile d'identifier les problèmes mais plus difficile de diagnostiquer les causes de ces problèmes. Et c'est à cela que l'analyse institutionnelle. Plusieurs auteurs ont apportés leurs contributions à l'enracinement et à la vulgarisation de cette approche d'analyse. On peut citer les apportes de Crozier et Friedberg (1977), ceux de Mintzberg (1986,1989), de Durkheim, Marx, Weber.

Pour ce faire, aussi bien pour l'analyse organisationnelle que pour l'analyse institutionnelle, plusieurs outils sont couramment utilisés dont la matrice SWOT (Strengths, Weakness, Opportunités, Threats) ou la matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces). Elle est un outil qui permet d'identifier :

- les Forces et les Faiblesses provenant de l'organisation interne ; et
- les Opportunités et les Menaces de son environnement externe.

La matrice SWOT est un outil couramment utilisé en Science Sociale.

Tableau 2 : Matrice Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM)

	Positif	Négatif
Origine Interne (organisationnelle)	Forces	Faiblesses
Origine Externe (Environnementale)	Opportunités	Menaces

Source : Auteurs, 2016

3- Technique de validation des hypothèses

L'analyse statistique consiste dans le cadre de notre étude à établir des croisements entre chaque variable explicative (exogène) et la variable endogène (variable d'intérêt). Ceci permet d'identifier les facteurs à forte incidence sur l'amélioration du fonctionnement d'un système de suivi-évaluation. Enfin pour chaque tableau croisé réalisé, on procède au **test de khi- deux** pour s'assurer de la significativité du lien entre les deux variables.

4- Choix des variables

La variable dépendante ou variable à expliquer est la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation du MICA ». Elle a deux modalités : « bon fonctionnement du système de suivi-évaluation » et « mauvais fonctionnement du système de suivi-évaluation ».

Les variables explicatives ou variables exogènes sont celles suggérées par la littérature mais aussi celles que nous avons jugées utiles pour une meilleure compréhension de la problématique liée au fonctionnement d'un système de suivi-évaluation.

Les variables exogènes retenues sont entre autre :

- le fonctionnement des structures d'appuis ;
- l'élaboration et la transmission des rapports d'activités à bonne date ;
- l'existence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées ;
- la disponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles ;
- la disponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance ;
- la maîtrise des outils de planification et de suivi-évaluation par les acteurs.

CHAPITRE III : RESULTAT DE LA RECHERCHE

Pour mesurer l'influence des variables explicatives retenues dans le cadre de la présente étude, certain nombre de tableaux sont réalisés. Ces tableaux établissent un croisement entre chaque variable explicative et la variable dépendante « fonctionnement du système de suivi-évaluation »

Pour chaque tableau croisé réalisé, il est procédé à un test de khi-deux pour apprécier la significativité du lien entre les variables afin d'éviter d'en arriver à des conclusions fallacieuses. Il s'agit donc de tester l'hypothèse H_0 « X et Y indépendantes » contre H_1 « X et Y ne sont pas indépendant ».

La règle de décision du test de khi-deux : Sous l'hypothèse alternative H_1 , la statistique de khi-deux (Z) tend à prendre des valeurs élevées. On rejette donc H_0 si la statistique de khi-deux calculée est supérieure à celle tabulée (C_α) au seuil de α . Pour les tests ci-après, le seuil retenu est de 5%. Ainsi $C_\alpha = 3,841$.

Ainsi, pour chaque tableau, si $Z \geq C_\alpha$ alors on rejette l'hypothèse H_0 d'indépendance des variables.

Section 1 : Présentation des résultats de l'analyse statistique et vérification des hypothèses

Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'analyse statistique

Tableau 3 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « fonctionnement des structures d'appuis »

	Fonctionnement permanente	Fonctionnement partielle	Total
Bon fonctionnement	8	10	18
Mauvais fonctionnement	5	11	16
Total	13	21	34

Source : Résultats de l'enquête

La statistique du khi-deux calculée donne 3,86 pour une p-value 0,05. Ce résultat témoigne de l'existence d'un lien entre le fonctionnement du système de suivi-évaluation et le fonctionnement des structures d'appuis à la CSE.

Tableau 4 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « élaboration et transmission des rapports d'activités à bonne date

	Oui	Non	Total
Bon fonctionnement	6	10	16
Mauvais fonctionnement	5	13	18
Total	11	13	34

Source : Résultats de l'enquête

La statistique du khi-deux calculée est égale à 6,63 est supérieure à 3,84. Donc, on rejette l'hypothèse nulle d'indépendance. Alors il existe un lien entre le fonctionnement du système de suivi-évaluation et l'élaboration et transmission des rapports d'activités à bonne date

Tableau 5 : Croisement de la variable « fonction du système de suivi-évaluation » et la variable « existence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées »

	Oui	Non	Total
Bon fonctionnement	6	9	15
Mauvais fonctionnement	7	12	19
Total	13	21	34

Source : Résultats de l'enquête

La statistique Z calculée donne 3,28 pour une p-value 0,07. Les deux variables n'entretiennent aucun lien statistiquement significatif au seuil de 5%. Toutefois, il faut faire remarquer que 61,76% des acteurs mentionne l'absence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées.

Tableau 6 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « disponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles »

	Oui	Non	Total
Bon fonctionnement	4	6	10
Mauvais fonctionnement	8	16	24
Total	12	22	34

Source : Résultats de l'enquête

Le test de khi-deux rassure de ce qu'il existe un lien entre la disponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles et le fonctionnement du système de suivi-évaluation. En effet, la statistique du khi-deux est égale à 4,70 pour une p-value 0,03. Le tableau 6 ci-dessus, renseigne que 64,70% des acteurs affirment l'absence d'indicateurs sur les priorités sectorielles.

Tableau 7 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « disponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance »

	Oui	Non	Total
Bon fonctionnement	2	10	12
Mauvais fonctionnement	8	14	22
Total	10	24	34

Source : Résultats de l'enquête

La statistique du test du khi-deux à un degré de liberté vaut 5,41 soit une p-value (probabilité critique) de 0,00. L'hypothèse d'indépendance entre la disponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance et le fonctionnement du système de suivi-évaluation peut être rejeté avec un risque d'erreur négligeable. Il existe donc une relation fonctionnelle entre la disponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance et le fonctionnement du système de suivi-évaluation.

Tableau 8 : Croisement de la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « maître des outils de planification et de suivi évaluation par les acteurs »

	Oui	Non	Total
Bon fonctionnement	4	11	15
Mauvais fonctionnement	9	10	19
Total	13	21	34

Source : Résultats de l'enquête

Le test de khi-deux réalisé sur le tableau ci-dessus, révèle que la variable « fonctionnement du système de suivi-évaluation » et la variable « maîtrise des outils de planification et de suivi-évaluation » sont liées entre elles. La statistique du khi-deux calculée étant égale à 4,59 contre 3,84 tabulée à 5%. Le khi-deux calculée étant supérieur au khi-deux tabulé, alors on rejette l'hypothèse nulle d'indépendance entre les deux variables. La p-value correspondante est égale à 0,03.

Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses

Dans le cadre de la présente étude, deux (02) hypothèses sont formulées. Ces hypothèses s'énoncent ainsi qu'il suit :

H1 : L'absence d'un cadre de concertation permanente entre la CSE et les structures d'appuis entravent le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation du MICA.

H2 : La faible appropriation des outils de planification et de suivi-évaluation des acteurs explique la mauvaise qualité du système de suivi-évaluation du MICA.

L'analyse statistique révèle d'un part que le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation entretient un lien avec le fonctionnement des structures d'appuis et aussi avec l'élaboration et la transmission des rapports d'activités à bonne date. D'autre part, il entretient une faible relation avec l'existence d'un cadre d'uniformisation des méthodes de collectées. Ainsi, on peut dire qu'il n'y a pas un cadre de concertation permanente entre la CSE et les structures d'appuis ce qui influence le bon fonctionnement du Système de suivi-évaluation d'où **l'hypothèse n°1 est validée.**

L'analyse des données collectées, il ressort que les principales sources de la faible appropriation des outils de planification et de suivi-évaluation sont autres : l'absence d'indicateurs sur les priorités sectorielles ; l'absence de valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance ; et la non maîtrise des outils de planification et de suivi-évaluation par les acteurs du MICA. Cette faible appropriation explique la mauvaise qualité du système de suivi-évaluation d'où **l'hypothèse n°2 est validée.**

Section 2 : Approches de solutions et Conditions de mise en œuvre

A l'issue de notre étude, beaucoup de dysfonctionnement ont été relevés dans le système actuel de suivi-évaluation des projets/programme. Pour ce faire, pour corriger les faiblesses constatées, il est nécessaire d'envisager des solutions (paragraphe 1) et les conditions de leurs mises en œuvre (paragraphe 2)

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Les décisions d'intérêt national sont prise à partir des données livrées par le système de suivi-évaluation du MICA, il y a donc nécessité de s'assurer la mise en place d'un cadre de concertation permanente entre la Cellule de Suivi-Evaluation et les structures d'appuis et aussi l'appropriation des outils de planification et de suivi-évaluation par les acteurs à divers niveau de fonction de la chaîne de suivi-évaluation.

A- Approche de solutions liées à l'absence de cadre de concertation permanente entre la CSE et les structures d'appuis

Il faut que les acteurs de la chaîne de suivi et de l'évaluation des projets définissent un cadre approprié de collaboration de la CSE et ses structures, garantissant la fiabilité des données/informations produites et livrées et leurs montées régulières vers la CSE.

B- Approche de solutions liées à la faible appropriation des outils de planification et de suivi-évaluation par les acteurs

Il faut sensibiliser les autorités du ministère sur l'importance et le fonctionnement de la cellule afin que ceux-ci mettent à sa disposition des moyens conséquents (financiers, roulant)

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre

Nous ferons quelques recommandations qui faciliteront la mise en œuvre des suggestions formulée que nous avons proposée. Afin de permettre au dispositif de suivi-évaluation des projets du MICA de répondre efficacement aux besoins de sa création. Les solutions proposées à l'issue de notre étude sont assortir de suggestions.

A- Suggestion à l'endroit des pouvoirs publics

1- Suggestions à l'endroit de l'état

L'état doit continuer à jouer son rôle de locomotive. Il doit montrer à travers ses politiques, la volonté d'instaurer l'obligation de reddition des comptes dans la gestion des projets et programmes.

Cette volonté s'exprimera à travers des actions telles que :

- Inscrire le suivi-évaluation des projets et programmes au chapitre des priorités nationales à satisfaire en relation avec les partenaires au développement ;
- Accorder plus de moyens au suivi-évaluation dans tous les Ministère notamment le MICA ;
- Organiser des conférences sur l'intérêt que revêt le suivi-évaluation des projets ;
- Faire voter le budget de la Cellule de Suivi-Evaluation des projets en favorisant la transparence.

2- Suggestion à l'endroit du MICA

Le MICA ne peut réussir ses que si des projets/programmes sont mis en place et bien exécutés.

Pour une meilleure stratégie il faudrait :

- Mettre plus de rigueur dans le remplissage du canevas d'élaboration de PTA ;
- Réhabiliter les outils de suivi-évaluation et organiser les séminaires de formation à l'utilisation de ces outils à l'intention des cadres de la CSE et tous acteurs intervenant sur la chaine de projet ;
- Plaider auprès du Gouvernement et de l'Assemblée Nationale pour que la CSE dispose d'un budget autonome et d'une autonomie de gestion ;
- Elaborer un programme de renforcement des capacités des structures et agents de la DPP ;
- La déconcentration du système de suivi-évaluation du ministère ;

B- Suggestion à l'endroit des acteurs impliqués dans le système de suivi-évaluation

1- Suggestion à l'endroit de la Cellule de Suivi-Evaluation

Pour que la CSE joue son rôle, et atteindre les objectifs qui lui sont assignés, il faudrait :

- Permettre la participation active des parties prenantes et acteurs des projets à la conception et à la mise en œuvre et donc à l'appropriation du système à travers la sensibilisation sur la fonction de suivi-évaluation et l'utilité des informations à collecter. La participation des bénéficiaires devra se situer lors des évaluations d'impacts ;
- Former les acteurs aux outils de planification, de programmation et de suivi-évaluation ;
- Elaborer un plan de Consommation de Crédit au début d'exercice ;
- Systématiser la production et la transmission des données dans les délais du niveau inférieur vers le niveau supérieur (des fournisseurs d'informations d'information vers les points focaux et la CSE, puis des points focaux vers la CSE).

2- Suggestion à l'endroit des coordonnateurs de projets, points focaux et fournisseurs d'informations nécessaires pour le renseignement des indicateurs

A l'endroit de ces acteurs, il faudrait :

- Identifier correctement les problèmes à résoudre ainsi que les produits ou services y correspondant ;
- Mettre un accent particulier sur le suivi-évaluation ;
- Assurer un suivi régulier et rapproché de l'exécution des projets et programmes pour pouvoir procéder, si nécessaire, à des ajustements rapides dans leurs mises en œuvre ;
- Transmettre régulièrement dans les délais les rapports d'activités aux structures requises ;
- Produire systématiquement et régulièrement les rapports d'activités

Ces suggestions permettront tant à la CSE qu'aux coordonnateurs de projet/programmes, points focaux et fournisseurs d'informations ; de renforcer le suivi-évaluation des projets et programmes au sein du Ministère de l'Industrie, du commerce et de l'Artisanat (MICA).

CONCLUSION

Le système du suivi-évaluation du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (MICA), est contraint à de nombreux goulots d'étranglements qui entravent son bon fonctionnement. La présente étude a permis non seulement de faire ressortir ces différentes contraintes mais aussi d'identifier les principales pistes d'amélioration qu'il faudrait suivre afin que le système de suivi-évaluation puisse véritablement combler les attentes de ses utilisateurs.

C'est pourquoi nous avons à partir d'un diagnostic organisationnel et institutionnel, recensé tous les dysfonctionnements qui empêchent le système de suivi-évaluation d'être un outil au service des gestionnaires de projets. Cette analyse a permis de constater le fonctionnement partiel des structures d'appuis à la Cellule du Suivi-Evaluation; le retard dans l'élaboration et la transmission des rapports d'activités; l'inexistence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées; l'indisponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles; l'indisponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance et la non maîtrise des outils de planification et de suivi-évaluation par les acteurs.

L'analyse statistique a permis de confirmer les facteurs essentiels pour le bon fonctionnement du système de suivi-évaluation du Ministère. Ainsi les déterminants pour le bon fonctionnement d'un système de suivi-évaluation sont les suivants: le fonctionnement des structures d'appuis à la Cellule du Suivi-Evaluation; l'élaboration et la transmission des rapports d'activités à bonne date; l'existence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées; la disponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles et la maîtrise des outils de planification et de suivi-évaluation par les acteurs.

La réalisation de cette étude ne s'est pas faite sans difficultés. Au nombre des difficultés, on peut citer le temps court dont nous avons disposé pour la réaliser nos recherches, l'indisponibilité de certains acteurs à nous recevoir, la réserve de certains acteurs malgré que nous leur avons expliqué la neutralité et le secret statistique qui entoure nos entretiens.

Entre autres limites, il faut mentionner, le non prise en compte dans l'échantillon d'analyse des utilisateurs externes de suivi-évaluation aux fins d'avoir leurs perceptions sur ce dernier.

Sous réserve de ces quelques difficultés et limites, l'étude a aboutir à quelques recommandations pour améliorer le fonctionnement du système de suivi-évaluation et faire de ce dernier un outils indispensable dans le processus de prise de décisions au sein du Ministère et surtout satisfaire les besoins de ses utilisateurs. Ces recommandations dans leurs majorités sont adressées aux autorités du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat car il en résulte que le suivi-évaluation n'est pas une activité facultative, mais obligatoire pour le succès des activités du Ministère.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages généraux

- Alter, S. (1992). Information système, a management perspective. Addison Wesley
- Arnoud et Renaud, J. (2008) :« Guide de la gestion industrielle : principe, méthode et outils », Edition Afnor
- Bateson, G. (1997). Vers une écologie de l'esprit. Paris : Seuil
- Buttrick R. (2004) :« Guide exhaustif du management du projet », 3^{ème} édition, source d'or, paris P 492
- Casley D.J., Kumar K., Suivi et évaluation des projets agricoles. Economica. Banque mondiale. 1987. 165 pages
- Delmond, M, Petit, Y., Gautier, J. (2007). Management des systèmes d'Information. Paris Dunod
- Gueneau, M. C. (1984),« L'Afrique, les petits projets de développement sont-ils efficaces ? »
- Hirschein, R et al (1995). Information systems development and data modeling: conceptual and philosophical foundation. Cambridge Universitypress.
- MFPTA. (2000). la réforme administrative au Bénin : document cadre. Catégorie
- Reix, R (2004). Système d'Information et management des organisations. Paris : Vuibert 5^e édition
- Verrière V., Le suivi d'un projet de développement : démarche, dispositif, indicateurs. Paris. 2002

Ouvrages spécifiques

- MICA, « Annuaire Statistique », Edition 2013-2014 Cotonou
- MICA, « AOF de la DPP, AOF du MICA » ; Cotonou
- MICA, « Manuel de Suivi-Evaluation des Budgets Programmes »

Mémoires

- Gildas KESSE (2016), « Analyse et piste d'amélioration d'un système d'information dans le secteur public : cas du MIC », mémoire de fin de formation Cycle II ; ENAM
- Arnaud K. BATCHO et Destin A. HEDIBLE (2015), « Contribution au renforcement du système suivi-évaluation des projets et programmes inscrits au portefeuille du MCAAT », mémoire fin de formation Cycle I ; FASEG

Sites internet consultés

http://fr.wikipedia.org/wiki/Focus_group Consulté le 16 Mai 2016 à 15 h 23 min

<http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam5.htm> Consulté en 17 Mai 2016 à 16 h 42 min

<http://.undp.org/sgp/index.htm> Consulté le 22 Juin 2016 à 09 h 58 min

<http://www.pnud.ne/rense/auto%20formation.htm> Consulté le 22 Juin 2016 à 13h 09 min

<http://www.civicus.com> Consulté le 08 Juillet en 2016 à 15 h 10 min

<http://Consultis.biz/BTOPP-et-SWOT-Des.outils-garants-d> Consulté le 08 Juillet 2016 à 10 h 27 min

PNUD (2010), « Rapport de l'Indice de développement Humain au Bénin, les objectifs du Millénaire pour le développement au Bénin : Situation actuelle et perspective ».

ANNEXE

Annexe 1 : Tableau récapitulatif de l'échantillon

Composantes de la population mère	EFFECTIFS		
	Population mère	Taux de sondage	Composante de l'échantillon
DPP et DAPP	02	100%	02
Cadre de la DPP	08	62,5%	05
Chef Cellule de la Suivi-Evaluation	01	100%	01
Membre de la Cellule de Suivi-Evaluation	09	100%	09
Chef Service d'Etude Prospective	01	100%	01
Membre SEP	05	100%	05
Chef SGSI	01	100%	01
Membre SGSI	05	100%	05
Coordonateurs de projets/programmes	05	100%	05
TOTAL	37	91,89%	34

Source : Acteurs, 2016

Annexe 2-b : Tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM)

N°	Actions	Durée	Date Buttoir (Prévisionnelle)	Date Effective	Observations

Source : Acteurs, 2016

Annexe 2-c : Canevas de présentation du tableau de suivi des indicateurs

N°	Indicateurs de performance	Unité	Valeurs cibles	Niveau de réalisation	Observations	Structure responsable
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

Source : Acteurs, 2016

Annexe 2-d : Tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC)

N°(PTA)	Programmes/Résultats/Activités	Montant Programmé (a)	Niveau prévisionnel de consommation (b)	Montant réellement décaissé (c)	Taux de consommation prévisionnelle (d=b/a)	Taux de Consommation Réelle (e=c/a)	Taux d'efficacité dans la consommation des crédits (f=c/b)	Observations
	TOTAL							

Source : Acteurs, 2016

Annexe 3: Questionnaire d'enquête

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Analyse des Projets au cycle I de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), nous réalisons une enquête sur les éléments d'appréciation pouvant nous permettre d'approfondir les recherches sur le thème : « **Analyse du système de suivi-évaluation des projets au MICA** »

De ce fait, nous vous demandons de bien vouloir répondre avec objectivité aux questions ci-après :

Nom des enquêteurs :

KOUASSI Johan & ZINGAN Isaac

Identifiant :

Date de l'enquête :

..... /08/2016

|||

I- INFORMATION SUR L'ENQUETE

Q11 Structure :.....

Q12 Poste de l'enquêté :.....

Q13 Service :.....

II- CADRE DE CONCERTATION ENTRE LA CSE ET LES STRUCTURES D'APPUI

Q21 Quelles sont les structures d'appuis à la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE) du Ministère de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat ?

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

Q22 Lesquelles sont réellement fonctionnelles ?

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

Q23 Quel est le fonctionnement de ces structures vis-à-vis de la CSE ?

1/ Permanent 2/Partiel (**Encerclez le code choisi**)

Q24 Existe-t-il un cadre de rencontre entre la CSE et ces structures ?

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

Q25 Si oui, comment qualifiez-vous la collaboration des acteurs lors de ces rencontres ?

1/ Forte collaboration 2/ Faible collaboration (**Encerclez le code choisi**)

Q26 Quelle est la périodicité de ces rencontres ? (**Encerclez le code choisi**)

1/ Mensuelle 2/ Annuelle

Q27 Etes-vous satisfait de la périodicité des rencontres ?

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

Q28 Si Non, pourquoi ?

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

Q29 Les rapports d'activités sont-ils élaborés et transmis à bonne date ? (**Encerclez le code choisi**)

1/ Oui 2/ Non

Q210 Si non, quel est son influence sur le travail ?

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

Q211 Disposez-vous d'un cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

III- APPROPRIATION DES OUTILS DE PALNIFICATION ET DE SUIVI-EVALUATION PAR LES ACTEURS

Q31 La CSE dispose –t-elle d'une méthodologie de travail lors des suivis et évaluations des projets ?

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

Q32 Quelle est la périodicité de vos suivis et évaluations des projets ?

1/ Mensuelle 2/ Annuelle (**Encerclez le code choisi**)

Q33 Quelles sont les types d'évaluations que faites-vous pour les projets?

(Encerclez les codes choisis)

1/ Evaluation ex-ante 2/ Evaluation à mi-parcours 4/ Evaluation ex-post

Q34 La CSE dispose-t-elle d'indicateurs sur les priorités sectorielles ?

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

Q35 La CSE dispose-t-elle d'une autonomie de fonctionnalité ?

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

Q36 Si Oui, comment est cette autonomie? (**Encerclez le code choisi**)

1/ Suffisante 2/ insuffisante

Q37 Quel est le degré de participation, des acteurs au fonctionnement du système du suivi-évaluation ?

1/ Forte participation 2/ Faible participation (**Encerclez le code choisi**)

Q38 La CSE dispose-t-elle d'outils de planification et de suivi-évaluation des projets ?

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

Q39 Si oui, lesquels sont fonctionnels ? (**Encerclez les codes choisis**)

1/outils de gestion opérationnelle du budget programme 2/Outils de mesure de la performance
4/Support de suivi-évaluation 8/ Autres

Q310 Avez-vous une maîtrise parfaite des outils de planification et de suivi-évaluation ?

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

Q311 Disposez-vous des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance ?

1/ Oui 2/ Non (**Encerclez le code choisi**)

Q312 Comment appréciez-vous le fonctionnement du système de suivi-évaluation du MICA ?

1/ Bon fonctionnement 2/ mauvais fonctionnement (**Encerclez le code choisi**)

Merci pour votre disponibilité

Fin du questionnaire

Annexe 4 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Analyse des Projets au cycle I de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), nous avons réalisé une enquête sur les éléments d'appréciation pouvant nous permettre d'approfondir les recherches sur le thème : « **Analyse du système de suivi-évaluation des projets au MICA** »

De ce fait, nous vous demandons de bien vouloir répondre avec objectivité aux questions.

Nom des enquêteurs :

KOUASSI Johan & ZINGAN Isaac

Identifiant :

Date de l'enquête :

.../08/2016

□□

INFORMATION SUR L'ENQUETE

Q11 Structure :

Q13 Poste de l'enquête :

Q14 Service :

1. Que pensez-vous de l'effectif des agents de la Cellule de suivi-évaluation de MICA.

a) Suffisant

b) Insuffisance

c) Très insuffisant

2. Si b ou c, quelles en sont les conséquences sur la performance de la cellule.

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

3. Comment appréciez-vous la manière dont les informations indispensables au renseignement des indicateurs sont collectées.

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

4. Quelles appréciations faites-vous du fonctionnement des points focaux et des coordonnateurs.

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

5. Qu'est-ce qui explique le retard observé dans la production et la transmission des données.

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

6. Quelles sont les difficultés que vivent les points focaux dans l'exécution de leurs tâches.

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

7. La fonction de suivi-évaluation est-elle bien perçue par les autorités à divers niveaux.

Oui Non

8. Si non, qu'est-ce qui est à la base de la mauvaise perception de la fonction de suivi-évaluation par les acteurs à divers niveau.

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

9. Quelles recommandations feriez-vous pour améliorer le suivi-évaluation des projets du MICA.

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

Merci pour votre disponibilité

Fin de l'entretien

Annexe 5 : Résultats de Test de Khi-Deux sur les variables

GET FILE='C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav'. DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données3. DATASET CLOSE Ensemble_de_données1. CROSSTABS /TABLES=Q312 BY Q23 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques

	Résultat obtenu	23-sept.-2016 13:16:13
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données3
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	34
	Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque tableau sont basées sur l'ensemble des observations ayant des données valides dans l'intervalle spécifié pour toutes les variables de chaque tableau.

	Syntaxe	CROSSTABS	
		/TABLES=Q312 BY Q23	
		/FORMAT=AVALUE TABLES	
		/STATISTICS=CHISQ	
		/CELLS=COUNT	
		/COUNT ROUND CELL.	
Ressources	Temps de processeur		0:00:00.016
	Temps écoulé		0:00:00.452
	Dimensions requises		2
	Cellules disponibles		174762

[Ensemble_de_données3] C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Fonctionnement du système de S&E * Fonctionnement des structures	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tableau croisé Fonctionnement du système de S&E * Fonctionnement des structures d'appuis

Effectif

		Fonctionnement des structures d'appuis		
		Permanent	Partiel	Total
Fonctionnement du système de S&E	Bon fonctionnement	8	10	18
	Mauvais fonctionnement	5	11	16
	Total	13	21	34

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,862 ^a	1	,055		
Correction pour la continuité ^b	1,693	1	,193		
Rapport de vraisemblance	3,008	1	,083		
Test exact de Fisher				,409	,003
Association linéaire par linéaire	3,048	1	,081		
Nombre d'observations valides	34				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,12.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

CROSSTABS /TABLES=Q312 BY Q29 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques

	Résultat obtenu	23-sept.-2016 13:18:15
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données3
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	34
Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque tableau sont basées sur l'ensemble des observations ayant des données valides dans l'intervalle spécifié pour toutes les variables de chaque tableau.

	Syntaxe	CROSSTABS	
		/TABLES=Q312 BY Q29	
		/FORMAT=AVALUE TABLES	
		/STATISTICS=CHISQ	
		/CELLS=COUNT	
		/COUNT ROUND CELL.	
Ressources	Temps de processeur		0:00:00.016
	Temps écoulé		0:00:00.016
	Dimensions requises		2
	Cellules disponibles		174762

[Ensemble_de_données3] C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Fonctionnement du système de S&E * Retard dans l'élaboration des rapports	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tableau croisé Fonctionnement du système de S&E * Elaboration et transmission des rapports à bonne date

Effectif

		Elaboration et transmission des rapports à bonne date		
		Oui	Non	Total
Fonctionnement du système de S&E	Bon fonctionnement	6	10	16
	Mauvais fonctionnement	5	13	18
	Total	11	23	34

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	6,634 ^a	1	,010		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,136	1	,712		
Test exact de Fisher				,409	,011
Association linéaire par linéaire	,133	1	,715		
Nombre d'observations valides	34				

a. 1 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,53.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

CROSSTABS /TABLES=Q312 BY Q310 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques

	Résultat obtenu	23-sept.-2016 13:20:06
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données3
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	34
Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque tableau sont basées sur l'ensemble des observations ayant des données valides dans l'intervalle spécifié pour toutes les variables de chaque tableau.

	Syntaxe	CROSSTABS	
		/TABLES=Q312 BY Q310	
		/FORMAT=AVALUE TABLES	
		/STATISTICS=CHISQ	
		/CELLS=COUNT	
		/COUNT ROUND CELL.	
Ressources	Temps de processeur		0:00:00.031
	Temps écoulé		0:00:00.468
	Dimensions requises		2
	Cellules disponibles		174762

[Ensemble_de_données3] C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Fonctionnement du système de S&E * Maîtrise parfaite des outils	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tableau croisé Fonctionnement du système de S&E * Maîtrise parfaite des outils de planification et de suivi-évaluation

Effectif

		Maîtrise parfaite des outils de planification et de suivi-évaluation		Total
		Oui	Non	
Fonctionnement du système de S&E	Bon fonctionnement	4	11	15
	Mauvais fonctionnement	9	10	19
	Total	13	21	34

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,598 ^a	1	,032		
Correction pour la continuité ^b	,001	1	,979		
Rapport de vraisemblance	,216	1	,642		
Test exact de Fisher				,251	,104
Association linéaire par linéaire	,214	1	,643		
Nombre d'observations valides	34				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 2,47.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

CROSSTABS /TABLES=Q312 BY Q34 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques

	Résultat obtenu	23-sept.-2016 13:25:12
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\bas e de donnée faseg.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données3
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	34
Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque tableau sont basées sur l'ensemble des observations ayant des données valides dans l'intervalle spécifié pour toutes les variables de chaque tableau.

	Syntaxe	CROSSTABS	
		/TABLES=Q312 BY Q34	
		/FORMAT=AVALUE TABLES	
		/STATISTICS=CHISQ	
		/CELLS=COUNT	
		/COUNT ROUND CELL.	
Ressources	Temps de processeur		0:00:00.000
	Temps écoulé		0:00:00.000
	Dimensions requises		2
	Cellules disponibles		174762

[Ensemble_de_données3] C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Fonctionnement du système de S&E * Disponibilité d'indicateurs sur les priorités	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tableau croisé Fonctionnement du système de S&E * Disponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles

Effectif

		Disponibilité d'indicateurs sur les priorités sectorielles		
		Oui	Non	Total
Fonctionnement du système de S&E	Bon fonctionnement	4	6	10
	Mauvais fonctionnement	8	16	24
	Total	12	22	34

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	4,709 ^a	1	,030		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,887	1	,346		
Test exact de Fisher				,484	,107
Association linéaire par linéaire	,545	1	,460		
Nombre d'observations valides	34				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,35.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

CROSSTABS /TABLES=Q312 BY Q311 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques

	Résultat obtenu	23-sept.-2016 13:28:14
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données3
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	34
Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque tableau sont basées sur l'ensemble des observations ayant des données valides dans l'intervalle spécifié pour toutes les variables de chaque tableau.

	Syntaxe	CROSSTABS	
		/TABLES=Q312 BY Q311	
		/FORMAT=AVALUE TABLES	
		/STATISTICS=CHISQ	
		/CELLS=COUNT	
		/COUNT ROUND CELL.	
Ressources	Temps de processeur		0:00:00.016
	Temps écoulé		0:00:00.015
	Dimensions requises		2
	Cellules disponibles		174762

[Ensemble_de_données3] C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Fonctionnement du système de S&E * Disponibilité de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tableau croisé Fonctionnement du système de S&E * Disponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance

Effectif

		Disponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance		
		Oui	Non	Total
Fonctionnement du système de S&E	Bon fonctionnement	2	10	12
	Mauvais fonctionnement	8	14	22
	Total	10	24	34

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,411 ^a	1	,002		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,136	1	,712		
Test exact de Fisher				,748	,352
Association linéaire par linéaire	,133	1	,715		
Nombre d'observations valides	34				

a. 1 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,53.

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,411 ^a	1	,002		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,136	1	,712		
Test exact de Fisher				,748	,352
Association linéaire par linéaire	,133	1	,715		
Nombre d'observations valides	34				

a. 1 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,53.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

CROSSTABS /TABLES=Q312 BY Q211 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.

Tableaux croisés

Remarques

	Résultat obtenu	23-sept.-2016 13:29:01
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données3
	Filtrer	<aucune>

	Poids	<aucune>	
	Scinder fichier	<aucune>	
	N de lignes dans le fichier de travail		34
Gestion des valeurs manquantes	Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.	
	Observations prises en compte	Les statistiques de chaque tableau sont basées sur l'ensemble des observations ayant des données valides dans l'intervalle spécifié pour toutes les variables de chaque tableau.	
	Syntaxe	CROSSTABS /TABLES=Q312 BY Q211 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL.	
Ressources	Temps de processeur		0:00:00.031
	Temps écoulé		0:00:00.031
	Dimensions requises		2
	Cellules disponibles		174762

[Ensemble_de_données3] C:\Users\loko\Desktop\TP_FASEG\base de donnée faseg.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
Fonctionnement du système de S&E * disponibilité des valeurs de référence et valeurs cible pour les indicateurs de performance	34	100,0%	0	,0%	34	100,0%

Tableau croisé Fonctionnement du système de S&E * existence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées

Effectif

		existence de cadre d'uniformisation des méthodes des données collectées		
		Oui	Non	Total
Fonctionnement du système de S&E	Bon fonctionnement	6	9	15
	Mauvais fonctionnement	7	12	19
	Total	13	21	34

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	3,283 ^a	1	,079		
Correction pour la continuité ^b	,000	1	1,000		
Rapport de vraisemblance	,136	1	,712		
Test exact de Fisher				,409	,202
Association linéaire par linéaire	,133	1	,715		
Nombre d'observations valides	34				

a. 1 cellules (25,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 3,53.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	ii
REMERCIEMENT	iii
SIGLES ET ABREVIATIONS	iv
GLOSSAIRE DE L'ETUDE.....	v
TABLE DES ILLUSTRATIONS	vii
RESUME	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE.....	3
Section 1 : Présentation du cadre institutionnel	3
Paragraphe1 : Présentation du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat.....	3
Paragraphe 2 : Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective, du Service d'Etudes et de la Prospective et de la Cellule du Suivi-Evaluation.....	5
A- Présentation de la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP)	5
B- Présentation du Service des Etudes et de la Prospective (SEP).....	6
C- Présentation de la Cellule de Suivi-Evaluation.....	7
Section 2 : Organisation du système de suivi-évaluation des projets du Ministère et le déroulement du stage.....	9
Paragraphe1 : Organisation du système de suivi-évaluation des projets du MICA	9
Paragraphe 2 : Déroulement du stage.....	9
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	11
Section 1 : Problématique, objectifs, hypothèses et intérêt de l'étude	11
Paragraphe 1 : Problématique et intérêt de l'étude	11
A- Problématique.....	11
B- Intérêt de l'étude	14
Paragraphe 2 : Objectifs et Hypothèses de l'étude.....	15
A- Objectifs de l'étude.....	15
1- Objectif général	15
2- Objectifs spécifiques	15
B- Hypothèses de l'étude	15
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie de recherche.....	16

Paragraphe 1 : Revue de littérature	16
A- Revue théorique	16
1- Suivi	16
2- Evaluation	18
3- Information et Système d'information	21
4- Le suivi-évaluation	22
B- Revue Empirique	24
Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche.....	30
A- La recherche documentaire	30
B- La recherche exploratoire.....	31
C- La recherche quantitative	31
1- Traitement et outils d'analyse des données	32
2- Analyse et interprétation des données	32
3- Technique de validation des hypothèses	33
4- Choix des variables.....	33
CHAPITRE III : RESULTAT DE LA RECHERCHE	35
Section 1 : Présentation des résultats de l'analyse statistique et vérification des hypothèses	35
Paragraphe 1 : Présentation des résultats de l'analyse statistique	35
Paragraphe 2 : Vérification des hypothèses	38
Section 2 : Approches de solutions et Conditions de mise en œuvre.....	39
Paragraphe 1 : Approches de solutions	39
A- Approche de solutions liées à la faible synergie entre la CSE et les structures d'appuis	39
B- Approche de solutions liées au non maîtrise d'exigence de suivi-évaluation par les	39
acteurs	39
Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre.....	39
A- Suggestion à l'endroit des pouvoirs publics	40
1- Suggestions à l'endroit de l'état.....	40
2- Suggestion à l'endroit du MICA.....	40
B- Suggestion à l'endroit des acteurs impliqués dans le système de suivi-évaluation	40
1- Suggestion à l'endroit de la Cellule de Suivi-Evaluation.....	40
2- Suggestion à l'endroit des coordonnateurs de projets, points focaux et fournisseur	
d'informations nécessaires pour le renseignement des indicateurs	41
CONCLUSION	42

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	44
ANNEXE	I
Annexe 1 : Tableau récapitulatif de l'échantillon	II
Annexe 2 : Outils de programmation et outils de suivi-évaluation.....	III
Annexe 2-a : Tableau de suivi du Plan de Travail Annuel (PTA)	III
Annexe 2-b : Tableau de suivi du Plan de Passation des Marches (PPM)	IV
Annexe 2-c : Canevas de présentation du tableau de suivi des indicateurs	V
Annexe 2-d : Tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC).....	VI
Annexe 3: Questionnaire d'enquête.....	VII
Annexe 4 : Guide d'entretien.....	X
Annexe 5 : Résultats de Test de Khi-Deux sur les variables	XII