



REPUBLIQUE DU BENIN

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



UNIVERSITE POLYTECHNIQUE INTERNATIONALE OBIANG NGUEMA
MBASSOGO (UPI ONM)

**VERSION
FINALE**

MASTER PROFESSIONNEL

OPTION :
Administration des Affaires

FILIERE : Gestion des Projets et
Management de Qualité (GPMQ)

SUJET

**MISE EN PLACE D'UN BUREAU SPECIALISE EN
SUIVI EVALUATION DE PROJET AU PROFIT
DES ENTREPRISES A ABOMEY-CALAVI**

REALISE ET SOUTENU PAR :

COOVI Nounagnon Lionel Arnaud

ENCADREUR :

AHOMLANTO WANKPO H. Eloise

Administratrice des projets, Enseignante à l'UPI-ONM

JURY DE SOUTENANCE

Présidente : Mme AGOUMBA Marie Chantal

Membres :

- Mr AZANCHEME Romaric

- Mme AHOMLANTO WANKPO H. Eloïse

ANNEE ACADEMIQUE : 2021 - 2022

AVERTISSEMENT

L'Université Polytechnique Internationale
OBIANG NGUEMA MBASOGO (UPI-ONM)
n'entend donner ni approbation ni improbation
aux opinions émises dans ce document. Ces
opinions doivent être considérées comme propres
à son auteur.

DEDICACE

A

- ✚ mon père Achille COOVI et ma Delphine LISSANOU ;
- ✚ mon épouse Hélène AGBASSA et mes deux enfants Darel et Maël.

REMERCIEMENTS

Nous adressons nos sincères remerciements à :

- **Professeur Valère Kakai GLELE**, Président de l'Université Polytechnique Internationale Dr. OBIANG NGUEMA MBASOGO (UPI-ONM), Président de l'Ordre Africain des Grandes Ecoles et Universités/ORAGEU dont la vision et le génie ont rendu possible notre formation ;
- Madame AHOMLANTO WANKPO H. Eloïse, notre encadreur qui a fait preuve d'une constante disponibilité tout au long de ce travail. Veuillez recevoir Madame, l'expression de notre profonde gratitude.
- Madame DOSSOU-YOVO Marielle Audrey pour ses conseils et soutiens ;
- tout le corps Enseignant et le Personnel administratif de l'UPI-ONM pour le savoir qu'ils nous ont donné tout au long de notre formation ;
- tous nos amis de promotion 2021-2022, pour les joies et les peines partagées ensemble,
- membres du jury pour avoir accepté évaluer ce travail ;
- ma famille qui m'a soutenu moralement et financièrement ainsi que mes amis et tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à la réalisation de ce mémoire.
- tous ceux qui, par leurs critiques, leurs suggestions, leurs observations et leurs conseils ont contribué d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES SIGLES

AGR	: Activité Génératrice de Revenu
AUDCG	: Acte Uniforme relatif au Droit Commercial Général
CLCAM	: Caisse Locale de Crédit Agricole Mutuel
DR	: Délai de Récupération
DSRP	: Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté
FMI	: Fonds Monétaire International
FR	: Financement Rural
IDH	: Indice du Développement Humain
IF	: Institut Français
IMF	: Institution de Microfinance
INRAB	: Institut National de Recherche Agricole du Bénin
INSAE	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
MAEP	: Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
OIT	: Organisation Internationale du Travail
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONASA	: Office National d'Appui à la Sécurité Alimentaire
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PAM	: Programme Alimentaire Mondiale
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
RGPH	: Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SA	: Société Anonyme
SARL	: Société à Responsabilité Limitée
SCS	: Société en Commandité Simple
SNC	: Société en Nom Collectif
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

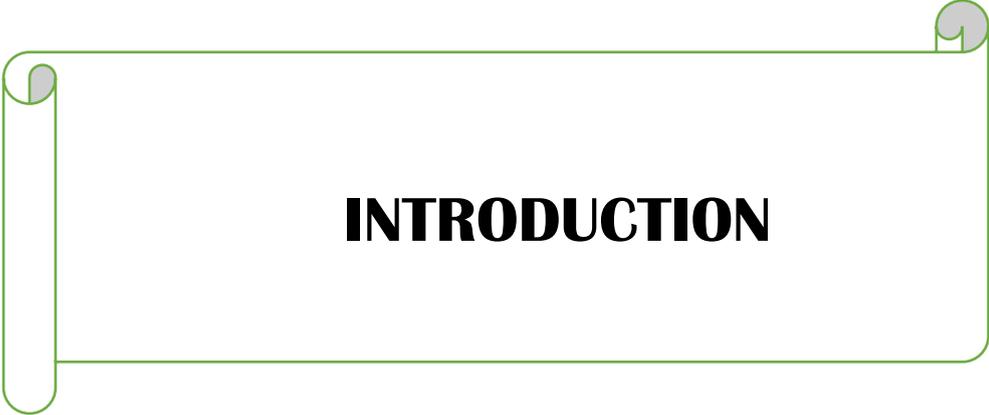
UNFPA	: Fonds des Nations Unies pour la Population
VA	: Valeur Ajoutée
VAN	: Valeur Actuelle Nette
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
UAC	: Université d'Abomey-Calavi
UNB	: Université Nationale du Bénin
UNICEF	: Organisation des Nations Unies pour l'Enfance

LISTE DES TABLEAUX

N°	TITRES	PAGES
01	Tableau de bord de l'étude	15
02	Répartition de l'échantillon en fonction du poste occupé et du secteur concerne	26
03	Exemple de tableau de bord	27
04	Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation	28
05	La matrice SWOT	33
06	Récapitulatif du chiffre d'affaires prévisionnels	34
07	Les 6 qualités d'un bon projet	37
08	Récapitulatif de l'étude juridique	39
09	Rémunération du personnel	41
10	Investissement	42
11	Besoin en Fond de roulement	42
12	Coût du projet	43
13	Mode de financement	43
14	Amortissement des emprunts	43
15	Charge d'exploitation	44
16	Amortissement des biens	44
17	Bilan	45
18	Le compte de résultat prévisionnel	46
19	Cadre logique	49
20	Calendrier du projet	50
21	Dictionnaire des tâches	50
22	Diagramme Gantt	51

SOMMAIRE

INTRODUCTION	8
1ère partie : IDENTIFICATION ET PRESENTATION DU PROJET	10
CHAPITRE I : IDENTIFICATION ET CONCEPTUALISATION DU PROJET	11
Session I : Cadre de recherche théorique et méthodologique de l'étude	11
Session II : Méthodologie et analyse des résultats	20
CHAPITRE II : PRESENTATION GENERAL DU PROJET	22
Session I : Contexte, Vision, mission et objectifs	22
Session II : Intérêt du projet et revue spécialisée	23
2 ^{ème} partie : FAISABILITE ET SUIVI EVALUATION DU PROJET	30
CHAPITRE 1: ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET	31
SECTION 1: ANALYSE STRATEGIQUE DU MARCHE ET STRATEGIE COMMERCIALE	31
SECTION 2: ETUDES ORGANISATIONNELLE, JURIDIQUE ET FINANCIERE	39
CHAPITRE II: SUIVI-EVALUATION ET LIMITES DU PROJET	49
SECTION I: Cadre logique et ordonnancement des tâches	49
SECTION II: Limites et risques majeurs du projet	52
CONCLUSION	55
BIBLIOGRAPHIE	57



INTRODUCTION

Le Suivi-Evaluation se présente aujourd'hui comme un outil d'évolution des projets au service des différents acteurs, face à l'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, les bénéficiaires que par les financeurs institutionnels. Bon nombre d'acteurs de projets continuent malheureusement de considérer le Suivi-Evaluation comme un outil de coercition ou une condition à remplir pour satisfaire les exigences des bailleurs ou des partenaires techniques et financiers.

Sans jusqu'ici mettre en péril la pratique du Suivi-Evaluation au sein des projets, il importe de noter que la capacité du Suivi-Evaluation à apporter une différence à la gestion des projets est sujette à de profondes mutation par ce que les formes et les méthodes de Suivi-Evaluation évoluent avec les réalités du temps. Le présent mémoire est subdivisé en deux (02) grandes parties :

La première partie comporte deux chapitres et se consacre exclusivement à **l'identification et à la présentation du projet**. Elle traite entre autres du cadre de recherche théorique et de la méthodologie adoptée tout au long de l'étude. Nous y exposons entre autres, la problématique, le contexte et la justification du thème, les hypothèses et les objectifs du mémoire.

Par son contenu, la deuxième partie qui parle de la **faisabilité et du suivi-évaluation du projet** pourrait permettre à toute personne intéressée de s'appropriier et de comprendre la démarche du Suivi-Evaluation dans la conduite des projets de développement. Partie à vocation conceptuelle, elle traite du Suivi-Evaluation des projets de développement en présentant ses outils et acteurs d'une part et en se focalisant sur la méthodologie de conception et de mise en place d'un bureau spécialisé en Suivi-Evaluation d'autre part.

Somme toute, le bureau spécialisé en Suivi-Evaluation y est présenté de manière à favoriser la compréhension sans cesse renouvelée de ses attentes, ses enjeux et modalités de pilotage. De même, il ne s'agit pas pour nous d'inventer de nouvelles modalités de mise en œuvre du système de Suivi-Evaluation. Le présent travail a pour volonté d'aider toute personne intéressée surtout les entreprises, de s'appropriier et de comprendre la démarche du Suivi-Evaluation dans la conduite des projets de développement. Nous voudrions convaincre les entreprises que la collaboration avec notre bureau à travers le Suivi-Evaluation leur apportera une plus-value qu'elles pourront comparer à travers les expériences vécues par le passé où elles n'avaient pas ce service à leurs portées.



1ère partie : IDENTIFICATION ET PRESENTATION DU PROJET

CHAPITRE I : IDENTIFICATION ET CONCEPTUALISATION DU PROJET

Dans ce chapitre nous nous attelons à l'identification et à la conceptualisation en mettant en évidence la problématique de notre projet et les questions auxquelles elle va répondre. Puis vont suivre les objectifs, les hypothèses de recherche, sans oublier la revue de la littérature pour finir par la construction de l'arbre à problème.

Session I : Cadre de recherche théorique et méthodologique de l'étude

Dans cette section nous tenterons d'abord de parler du contexte et de la justification du projet puis la présentation de quelques outils de gestion pour la réussite de la gestion d'un projet.

Paragraphe I : Problématique, objectifs et hypothèses de recherche

A- Problématique

Management, voici un mot au destin étrange ; français d'origine. En donner une définition n'est pas chose facile. Sa portée diffère selon que l'on se place du côté du micro manager (celui qui fait tourner « la boutique » au quotidien, au milieu de son équipe) ou du macro manager (celui qui essaie de voir plus loin, surplombant l'organisation).

Une façon prudente de sortir de cette impasse est de comprendre le management simplement comme une formalisation de pratiques sous la forme d'énoncés pragmatiques. En l'absence de théorie de management, ces énoncés ne prennent leurs sens que dans une perspective historique, c'est-à-dire à la lumière des problèmes qui se posent concrètement aux organisations au fur et à mesure de leur évolution.

Le mot suivi-évaluation est de nos jours usé à force de servir. De nouvelles disciplines et techniques ont fait leur apparition et permettent aux acteurs de faire face de façon de plus en plus concrète et efficace aux diverses situations. Le Management de Projet et son prestigieux outil qu'est le Suivi-Evaluation font partie de ces disciplines et techniques.

Qu'est-ce que le Management de Projet de développement ? Qu'est-ce que le Suivi-Evaluation et pourquoi le Suivi-Evaluation ?

Le Management de Projet est l'application des connaissances, compétences, outils et techniques aux activités du projet afin d'en respecter les exigences.

Le Suivi-Evaluation quant à lui fait appel aux compétences, outils et techniques en question. Avant de nous attarder sur le problème de fond que pose le Suivi-Evaluation, il

nous semble impérieux d'expliquer ici, au prime abord le contexte dans lequel cet outil a intégré l'organe de gestion des microprojets et projets de développement.

En effet, l'utilisation anarchique des crédits accordés aux entreprises privées, le non-respect des engagements, la faible qualité des rapports produits ont amené certains bailleurs à suspendre leur aide et à revoir la copie. Les systèmes de gestion classiques n'aidaient donc pas véritablement à suivre l'évolution des projets mis en œuvre. Bon nombre de ces projets n'ont pas eu à terme l'impact souhaité. Leurs objectifs n'ont jamais été atteints malgré l'importance des ressources octroyées pour leur exécution. Les principales raisons de ces échecs résident également dans le fait que l'administration interne de ces projets ne disposait pas de procédures systématiques d'évaluation ; lorsque des questions sont posées sur l'impact de certaines activités spécifiques, les rapports présentés étaient plutôt un résumé d'impressions générales qu'une analyse systématique et approfondie dans la plupart des pays africains.

Au Bénin la situation n'est pas aussi reluisante. Les dispositifs de suivi-évaluation des dits projets éprouvent des faiblesses chroniques qui les empêchent de remplir l'ensemble des tâches qui leurs incombent (Rapport de la Banque mondiale, 2004).

Une pré-enquête réalisée dans la commune d'Abomey Calavi sur les systèmes de suivi et d'évaluation des projets et programmes de développement montre qu'ils sont inefficaces. En effet, quand bien même les recommandations contenues dans les rapports d'évaluations sont appliquées dans la gestion des microprojets et dans les projets de développement, les résultats ne suivent pas toujours. Déguénon (2009) explique cet état de choses par l'insuffisance des moyens financiers, l'insuffisance de ressources humaines qualifiées, la méconnaissance des outils et méthodes de suivi-évaluation appropriées, l'absence de statistiques fiables et la faible compréhension de l'utilité du suivi-évaluation.

Il est nécessaire de bien cerner comment le suivi et l'évaluation sont mis en pratique dans les projets de développement avant d'envisager les corrections possibles qu'on pourrait y apporter, d'où la question centrale de notre recherche :

« Pourquoi la plupart des PME et des PMI ne respectent pas les procédures de suivi-évaluation dans l'exécution de leurs projets ? »

Les questions secondaires ci-dessous ont été élaborées pour mieux éclairer la compréhension de la question principale de notre étude.

Quel est le degré de maîtrise et de mise en œuvre des outils et méthodes de suivi-évaluation des microprojets ?

A quel délai les rapports primaires sont-ils remontés vers l'unité de gestion des projets ?

Quel est le degré d'implication des parties prenantes dans les dispositifs de suivi-évaluation des projets ?

B- Historique et justification du projet

Après le déclin économique qui a caractérisé la décennie des années 1970-1988, le gouvernement du Bénin a engagé en 1989, un Programme d'Ajustement Structurel (PAS) visant à restaurer les conditions d'une croissance durable et d'une situation financière intérieure et extérieure viable. Le PAS comprenait notamment **la restructuration de la plus grande partie des entreprises publiques et privées et le renforcement des services sociaux prioritaires**. Ce qui nous rend autonome pour la mise en place d'un bureau spécialisé en suivi-évaluation de projet au profit des entreprises. Commencer une telle expérience par les entreprises installées dans la commune d'Abomey Calavi donnera une plus-value également aux activités de cette commune puisqu'elle a plusieurs atouts sociologiques et économiques. Par la même occasion notre projet connaîtra une grande propension et pourra couvrir le territoire national.

Ainsi, la nouvelle démarche devait s'appuyer sur les forces locales notamment le dynamisme du secteur commercial, un secteur compétitif et un important tissu de PME et la mise en œuvre de structures pour vaincre les obstacles qui s'opposent à une réponse forte et durable du secteur privé à savoir :

- l'insuffisance des compétences techniques et de gestion ;
- la difficulté des PME à obtenir des financements ;

Cette vision est matérialisée dans la stratégie retenue pour le Bénin au cours des différentes Tables Rondes notamment la conférence de la Table Ronde des Partenaires au Développement Economique et Social du Bénin en Avril 1992 à Genève, la Table Ronde sur le Développement du Secteur Privé en 1994 à Cotonou et la Conférence Economique en Décembre 1996 à Cotonou avec pour principaux objectifs :

- a) améliorer l'environnement juridique et réglementaire ;
- b) renforcer la présentation du secteur privé ;
- c) étoffer l'offre des services aux entreprises ;

d) améliorer la structure économique et institutionnelle pour les entreprises travaillant tant pour le marché intérieur que pour l'exportation.

C'est dans ce cadre, et pour participer à la mise en œuvre de cette démarche que nous avons opté pour la mise en place à Abomey-Calavi d'un bureau spécialisé en suivi-évaluation de projet au profit des entreprises surtout exerçants dans le privé.

C- Objectifs et hypothèses de recherche

Notre travail est subdivisé en objectif général et en des objectifs spécifiques.

1- Objectifs

a- L'objectif général

L'objectif général de l'étude est d'analyser l'efficacité des systèmes de suivi-évaluation des microprojets des PME et PMI dans la commune d'Abomey-Calavi.

b- objectifs spécifiques

- Apprécier le niveau de maîtrise des outils et méthodes de suivi-évaluation par les utilisateurs au sein de ces projets
- Analyser les conséquences retard dans la production des rapports de suivi-évaluation de la plupart des projets ;
- Analyser le niveau d'implication de toutes les parties prenantes à l'animation des dispositifs de suivi-évaluation.

2- Hypothèses

Une hypothèse est une affirmation, une proposition de réponse pouvant être confirmée ou infirmée. Ainsi, pour mener à bien notre étude, les hypothèses sur lesquelles nous nous sommes basés se résument comme suit :

H1 : La non maîtrise des outils et méthodes est à la base de la faible valorisation des outils et méthodes du suivi-évaluation ;

H2 : L'importance accordée au suivi-évaluation dans sa mise en œuvre dépend de la compréhension de son utilité dans les microprojets ;

H3 : l'implication de toutes les parties prenantes dans le processus de suivi-évaluation dépend de l'importance du budget alloué aux dispositifs de suivi-évaluation.

Tableau N°1 : Tableau de bord de l'étude

Niveau de l'étude		Problèmes	Objectifs	Hypothèses
Niveau général		L'absence de performance dans la réalisation des microprojets des PME et PMI	Analyser l'efficacité des systèmes de suivi-évaluation des microprojets des PME et PMI dans la ville de Calavi.	
Niveaux spécifiques	1	La faible valorisation des outils et méthodes du suivi-évaluation ;	Apprécier le niveau de maîtrise des outils et méthodes de suivi-évaluation par les utilisateurs au sein de ces projets	La non maîtrise des outils et méthodes est à la base de la faible valorisation des outils et méthodes du suivi-évaluation.
	2	L'incompréhension de l'utilité de suivi-évaluation dans les microprojets ;	Analyser les conséquences retard dans la production des rapports de suivi-évaluation de la plupart des projets	: L'importance accordée au suivi-évaluation dans sa mise en œuvre dépend la de compréhension de son utilité dans les microprojets ;
	3	L'importance du budget alloué aux dispositifs de suivi-évaluation.	Analyser le niveau d'implication de toutes les parties prenantes à l'animation des dispositifs de suivi-évaluation.	L'implication de toutes les parties prenantes dans le processus de suivi-évaluation dépend de l'importance du budget alloué aux dispositifs de suivi-évaluation.

Source Promoteurs 2022

Paragraphe II : Revue de la littérature

Les sites web et liens suivants nous ont permis d'avoir une idée plus précise sur la pratique, les résultats d'évaluation et les enseignements tirés par de nombreuses organisations de développement.

1- Clarification conceptuelle

Livrables

Un livrable est un résultat ou un produit, tangible et mesurable, permettant la réalisation de tout ou partie d'un projet. En règle générale, l'équipe de projet et les participants approuvent les livrables avant le lancement du projet. Le fait de clarifier les livrables au début d'un projet permet d'assurer que les résultats et les objectifs du projet sont conformes

aux objectifs commerciaux de l'entreprise. On appelle « livrables » les résultats attendus du projet.

Efficacité : L'efficacité, c'est la mesure dans laquelle, les résultats se rapprochent des objectifs fixés. Elle compare ce qui a été fait et ce qui était initialement prévu ; autrement dit, elle compare les réalisations, résultats et/ou impacts réels et ceux qui étaient escomptés ou estimés.

Efficiace : L'efficiace se définit comme étant la mesure de l'utilisation des ressources pour atteindre un niveau de production donné. Elle représente le ratio entre les réalisations, résultats et/ou impacts et les ressources (notamment les moyens financiers) utilisées pour y parvenir.

Evaluation ex-ante : Elle permet de mesurer la situation initiale avant le démarrage du projet ou du programme. La situation de départ des indicateurs est renseignée dans ce rapport. La situation de départ constitue souvent la mesure « étalon » avec laquelle le résultat obtenu sera comparé tout au long de la période de référence. L'établissement de la situation de départ est relativement simple quand les données existent déjà ou que l'indicateur est déjà utilisé.

Evaluation annuelle : L'évaluation annuelle fournit une analyse en profondeur des écarts entre les cibles et les niveaux atteints en termes d'intrants, d'activités et d'extrants. Ce rapport annuel d'avancement est soumis à la validation des acteurs du ministère concerné, au ministère des finances et au Parlement pour expliquer les écarts, justifier l'utilisation des fonds alloués au programme dans le budget de l'année passée et appuyer les requêtes de financement du programme dans les budgets subséquents.

Evaluations à mi-parcours et finale : Les évaluations de mi-parcours et finales de programme mesurent l'efficacité et l'efficiace de la mise en œuvre des programmes ainsi que l'équité d'accès aux services. Ces évaluations incluront l'analyse de données administratives sur les intrants, les activités, les extrants et les résultats du programme, mais peuvent aussi inclure des enquêtes qualitatives et quantitatives rapides (par exemple, une enquête de satisfaction des clients).

Evaluations d'impact : Les évaluations d'impacts sont menées après une période minimale de mise en œuvre du programme afin d'être capable de mesurer ses impacts. Elles visent à mesurer (i) dans quelle mesure les extrants réalisés par le programme se sont traduits par des progrès en termes d'indicateurs d'effets et d'impacts ; (ii) l'impact sur l'équité, c'est-à-dire la distribution des extrants, des effets et des impacts du programme parmi les divers groupes cibles ; (iii) le degré de durabilité de ces impacts.

Les évaluations d'impact de programme peuvent employer une multitude de méthodes qualitatives et quantitatives et peuvent être classifiées selon un certain nombre de critères. Deux critères de classification possibles incluent l'utilisation ou non : (i) d'une analyse contrefactuelle (comparaison de l'évolution des indicateurs de situation du groupe cible avec ceux d'un groupe témoin) ; (ii) d'une analyse des mécanismes de transmission des extrants en effets et en impacts.

Evaluation transversale ou sommative : Ce type d'évaluation a comme objectif d'étudier un aspect bien particulier dans plusieurs projets en vue de tirer des conclusions et d'influencer les politiques d'une organisation.

Indicateur : L'indicateur est toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte **externe**. L'indicateur permet aux structures gouvernementales et organisations de mesurer l'atteinte des objectifs, l'impact des services rendus sur la population et apprécier les efforts requis pour parvenir à ces résultats. Ils sont utilisés à différents paliers de l'organisation, à diverses étapes du cycle de gestion et du processus de production.

Indicateurs de résultats : Ils se retrouvent aux différents niveaux du cadre logique. Ce sont les indicateurs de moyens, d'extrants, d'effets et d'impact.

Indicateurs de moyens : Ils mesurent la quantité et parfois la qualité des ressources humaines, matérielles, financières et organisationnelles consacrées aux actions ou activités d'un programme, d'un projet ou d'une unité administrative.

Indicateurs d'extrants : Ils mesurent la quantité et parfois la qualité des biens et services produits à l'aide des ressources mises à la disposition d'un programme, d'un projet ou d'une unité administrative.

Indicateurs d'effet : Ils mesurent les conséquences concernant les bénéficiaires finaux à la fin du programme. Il s'agit des conséquences du moyen terme.

Indicateurs d'impact : Ils mesurent les conséquences pour une population plus vaste, soit la collectivité. Il s'agit des conséquences à plus long terme c'est-à-dire plusieurs années après la réalisation de programme, du projet.

Indicateurs d'efficacité : Ils mesurent le rapport entre les réalisations et les résultats attendus. On distingue les indicateurs de rendement, les indicateurs de fonctionnement et les indicateurs de développement durable.

Indicateur de rendement : Il représente le ratio d'intrants requis par unité d'extrants produits.

Indicateur de fonctionnement : Il représente le ratio d'extrants requis pour une unité d'impacts connus. C'est également le degré avec lequel les extrants contribuent au but du projet ou programme.

Indicateur de développement durable : Il représente la durabilité des impacts bénéfiques du programme ou du projet.

Indicateurs d'efficience : Ils mesurent le rapport entre les réalisations et les moyens utilisés. C'est la performance atteinte dans l'utilisation des ressources.

Indicateurs de performance administrative : Ils mesurent les capacités techniques et morales des administrations qui ont à charge la mise en œuvre du programme ou qui interviennent dans le circuit des dépenses. Ce sont des "indicateurs globaux".

Performance : Le concept de performance a plusieurs définitions. La performance peut être définie comme le rendement ou le progrès réalisé ou la valeur ajoutée par rapport à un état initial. Elle est aussi la réduction du non-désirable (ex : la baisse du taux de chômage).

Elle peut représenter la juxtaposition de l'efficience et de l'efficacité d'une organisation ou d'un programme. Apprécier la performance d'un programme ou d'une organisation revient à apprécier s'il est à la fois efficient dans la mise en œuvre des moyens et efficace dans l'atteinte des objectifs définis.

Planification : La planification est la tâche qui permet de décider d'avance ce qu'il faut faire pour apporter des changements à une condition problématique, pour modifier des circonstances peu satisfaisantes ou pour éviter qu'une situation ne se détériore davantage.

Résultats : « Tout ce qui arrive ou commence à exister à la suite d'une intervention. »
« Ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin ». Un résultat est un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Deux notions fondamentales à retenir : la notion de CHANGEMENT qui implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société et la notion de CAUSALITÉ illustrant le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent.

Suivi : Il consiste en la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet/programme dans le but d'en améliorer la rentabilité et l'efficacité. Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail.

2- Revue de littérature ou synthèse des auteurs sur le suivi-évaluation

➤ **Pour Adiambiokou (2007)**, le suivi-évaluation est considéré comme un flux continu d'informations, une courroie de transmission d'informations en rapport avec les objectifs du projet et ses actions, un outil interne d'aide à la prise de décision à mettre à la disposition de chacun des responsables du projet. Il doit permettre à l'équipe du projet de répondre aux questions suivantes : est-ce que tout se déroule comme prévu (suivi et exécution) et quel changement a-t-il induit dans la zone ?

Selon cet auteur, le suivi-évaluation doit répondre aux préoccupations suivantes :

- informer à temps les responsables du projet des anomalies ou distorsions survenues au cours de l'exécution des activités du projet et pour des décisions de correction ou de modification à prendre ;

- rendre compte des réalisations des projets à travers ses composantes ;
 - apprécier les effets et impacts induits par le projet en rapport avec les réalisations du projet.
- Pour **Jolivet (2008)**, les dérapages et le dysfonctionnement dans le pilotage de projet résident entre autres dans le fait que :
- l'information circule mal et reste pour certains une source de pouvoir ;
 - celui qui travaille sur le projet ne sait pas « à quoi cela sert » l'information ou pourquoi il faut la collecter.
- **Legros (2011)** définit le suivi-évaluation comme une analyse des écarts, ainsi que les ajustements périodiques à envisager dans le déroulement du Programme. Il peut être considéré comme un passage du statique à un suivi plus actif comme processus continu d'évaluation, de réflexion, d'étude et d'alimentation / création des outils et d'adaptation des méthodes.
- Pour **Verrière (2002)**, « **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 ».
- **La Banque mondiale (2008)** définit **le suivi** comme étant un processus continu de collecte et d'analyse d'informations, pour apprécier comment un projet est mis en oeuvre, en comparant les résultats obtenus aux performances attendues.

Session II : Méthodologie et analyse des résultats

Il sera question dans cette section de la restitution des données d'enquêtes, d'analyse, de la résolution et de l'identification du projet.

Paragraphe I : Méthodologie de l'étude, restitution des données d'enquêtes et analyse

1- Cadre institutionnel de l'étude

La ville d'Abomey-Calavi constitue à elle seule un arrondissement sur les neuf que compte la commune qui porte son nom. Elle est limitée au nord par l'arrondissement d'Akassato,

au sud par celui de Godomey, à l'est par le lac Nokoué et à l'ouest par l'arrondissement de Togba. C'est le chef-lieu de la commune (voir carte suivante). Elle compte six grands quartiers que sont : Sèmè, Agori, Kansoukpa, Gbodjo, Agamadin et Tokpa- Zoungo. Ci-dessous, la carte administrative de la commune d'Abomey-Calavi.

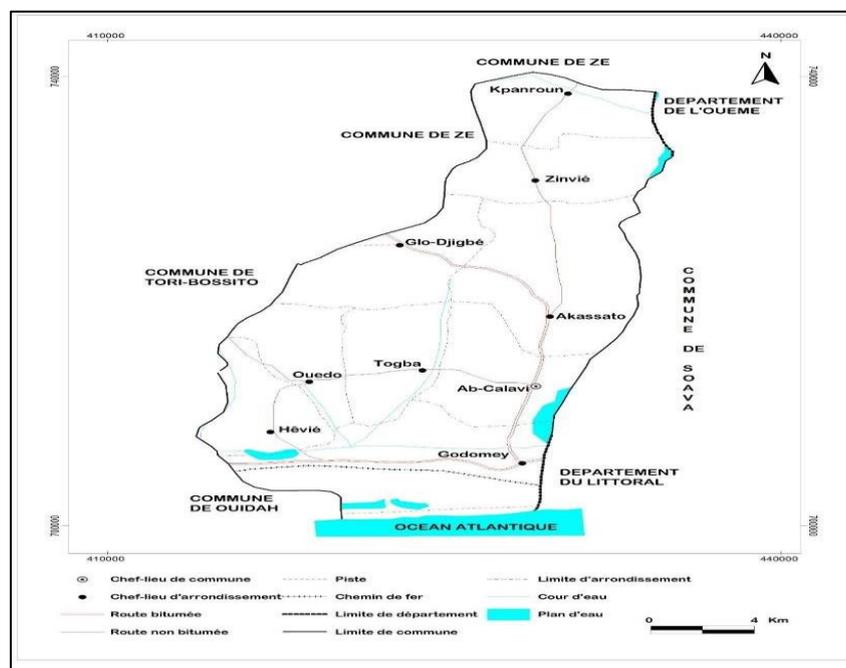


FIGURE 1: CARTE ADMINISTRATIVE DE LA COMMUNE D'ABOMEY CALAVI

Source : www.maire-abomey-calavi.bj

Selon les résultats du RGPH effectué en 2014, la population de la commune d'Abomey-Calavi est de 711 482 habitants. Abomey-Calavi connaît une croissance démographique exceptionnelle (taux annuel de 5,05% en 2014). Sur le plan économique, elle profite de la délocalisation de certaines activités de commerce et de services à partir de Cotonou. Des infrastructures et structures d'envergure nationale voire internationale s'implantent. Il s'agit de : l'Université d'Abomey-Calavi (UAC ex UNB) ; la Direction Générale de l'ex CARDER/ Atlantique, l'Institut International d'Agriculture Tropicale (IITA), la Communauté Electrique du Bénin (Bénin Togo Ghana), la station terrienne de la télévision, l'hôpital de zone et le Centre de Valorisation des Innovations en Afrique. Sur le plan touristique, la ville d'Abomey-Calavi a des atouts à faire valoir à savoir son embarcadère qui permet d'accéder à la Cité Lacustre de Ganvié classée site touristique au plan national et international. Cet atout permet aux touristes de visiter la ville.

La population active comprend toutes les personnes des deux sexes qui fournissent, durant une période de référence spécifiée la main d'œuvre nécessaire à la production des biens économiques et des services. D'une façon générale, les données sur la population active ne comprennent pas les étudiants, les femmes exclusivement occupées aux travaux de leur ménage, les retraités, les rentiers et les personnes entièrement à la charge d'autrui. De façon plus spécifique, la population active comprend toutes les personnes âgées de 15 ans et plus, pourvues d'un emploi ou en chômage ou cherchant pour la première fois un emploi. Toute problématique de l'emploi est donc en partie directement influencée par le rythme d'augmentation de la population, notamment celui de la population d'âge actif qui détermine l'offre de main d'œuvre.

2- Méthode et recueil de traitement des données

Dans le cadre de cette présente étude, les variables que nous avons jugées pertinentes pour l'étude de faisabilité du projet sont les étapes de la conception d'un projet c'est-à-dire : l'étude du marché, l'étude technique, l'étude institutionnelle et organisationnelle et l'étude financière.

Les indicateurs de la variable expliquée que nous avons jugés les plus pertinents pour une meilleure appréciation de la rentabilité d'un projet sur le plan financier sont la VAN (Valeur Actuelle Nette), le TRI (Taux de Rentabilité Interne) et le Délai de Récupération du capital.

Concernant le modèle de l'étude, l'étude de faisabilité doit permettre de savoir si le projet est rentable ou pas. Pour ce faire, il faut des compétences approfondies dans les domaines comme l'étude de marché, l'étude technique, l'étude organisationnelle et institutionnelle et l'étude financière. Tout projet passe forcément par une étude de faisabilité pour sa bonne exécution, sa réussite et pour une bonne performance. Cependant, l'étude de faisabilité bien qu'étant importante dans la mise en place d'un projet n'est pas toujours suffisante pour l'atteinte de l'objectif global et des objectifs spécifiques en ce sens que d'autres facteurs externes (catastrophes naturelles, nouvelle réglementation...) peuvent engendrer des perturbations tout en influençant la viabilité du projet. C'est pourquoi nombreux sont les projets qui malgré une bonne étude de faisabilité ont connu des échecs faute de non prise en compte des facteurs externes.

Les informations ayant permis la réalisation de l'étude ont été recueillies sur le terrain à partir de deux méthodes à savoir : la recherche documentaire et les questionnaires. Pour les besoins de l'analyse du marché (à défaut de statistiques sur la production et la consommation de produits halieutiques à domicile), nous avons utilisé d'autres moyens pour l'atteinte de notre objectif. Ces moyens sont :

- une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon de 50 personnes pour la collecte d'informations d'ordre général afin d'évaluer le degré d'attrait pour le service proposé ;
- une deuxième enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon de 150 personnes pour une identification claire et précise des attentes et besoins d'une part, et d'autre part, des difficultés et motivations éventuelles du service proposé ;
- exploitations de certains mémoires et revues disponibles à la bibliothèque de l'école; l'observation direct pendant toute l'enquête et rendue pratique par une grille d'observation préalablement élaborée. Sur le terrain, cette technique de collecte a consisté à faire discussions de certains avec certains promoteurs

3- Résolutions, Construction de l'arbre des problèmes et identification du Projet

Dans ce paragraphe, nous aborderons la présentation du projet en présentant d'une part les objectifs et d'autres part l'analyse conceptuelle en passant par les hypothèses.

A- Contexte et justification du thème

Le choix de notre thème se justifie par les difficultés vécues par les entreprises privées installées surtout dans la commune d'Abomey Calavi en termes de Suivi-Evaluation. Ces réalités ne sont pas strictement spécifiques aux projets de ces entreprises. Elles constituent un problème récurrent que rencontrent certainement d'autres projets élaborés dans les mêmes contextes ou conditions.

Il ne s'agit pas pour nous de créer de nouvelles procédures et modalités de Suivi-Evaluation, encore qu'il y ait une myriade de systèmes de Suivi-Evaluation : chaque projet ou organisation ayant sa propre structure. Notre tâche consiste à étudier la structure du projet de l'entreprise et de proposer un système de Suivi-Evaluation approprié conformément aux exigences du principal bailleur qu'est la structure favorable à la bancarisation du projet. En effet, à l'origine, les entreprises privées ne disposaient pas d'un Responsable de Suivi-Evaluation de projet pour bénéficier de leurs expertises en la matière. Leurs projets ne

disposaient donc pas d'un système de Suivi-Evaluation. On comprend donc aisément la cause des différentes difficultés rencontrées par les entreprises aujourd'hui une fois à l'étape de mise en œuvre de leurs projets vu que le financement ne constitue pas un blocage pour l'atteinte des objectifs.

La mise en place d'un bureau spécialisé en suivi-évaluation est pensé et mis en œuvre à travers des structures d'exécution qui ne disposent pas en leur sein d'un chargé de SE s'impose alors surtout aux entreprises de la commune cible. Il y aura un véritable problème de communication parce qu'il n'y a pas une personne responsabilisée parlant le langage de Suivi-Evaluation dans ces structures. Le RSE use depuis toujours de ses compétences et astuces pour collecter, analyser et générer les informations dans la forme requise par les parties prenantes. Un travail qui prend plus de temps qu'il n'en faudrait en réalité.

Il s'agit donc pour nous, d'une manière globale, de considérer les erreurs relevées et constatées jusqu'à nos jours comme un cas d'école pratique et de mettre en place un bureau spécialisé en suivi-évaluation qui aiderait les entreprises pour faire des propositions en la matière de manière professionnelle chaque fois que le besoin se fera sentir à leur niveau. C'est ce qui justifie le choix de notre thème : « **MISE EN PLACE A ABOMEY CALAVI D'UN BUREAU SPECIALISE EN SUIVI-EVALUATION DE PROJET AU PROFIT DES ENTREPRISES** ».

B- Impact de la dynamique démographique

La dynamique démographique de la population béninoise se caractérise par un taux de croissance annuel moyen de l'ordre de 6.5% en 2018 est appelé à augmenter légèrement pour atteindre le taux de croissance naturelle de 6,9% en 2020. La structure par sexe et par âge de la population relève que la population est jeune et accuse un déficit en hommes, surtout d'âge mûr. La population béninoise gardera pendant longtemps encore son caractère jeune. En 2013, les actifs représentent 48% de la population totale. Ainsi, la dynamique de la population entraînera une pression très forte sur le marché du travail et dans le domaine de la formation professionnelle. Cette tendance sera encore plus vive dans les villes comme Abomey-Calavi qui connaissent une croissance démographique plus élevée. Par ailleurs, l'exode rural qui dépouille une partie de nos campagnes des actifs, prive le milieu rural des bras valides, accentue la pression démographique en milieu urbain et engendre la paupérisation des populations des villes et des campagnes. La croissance

démographique constitue cependant un atout pour le développement dans la mesure où la population est capable de produire les biens dont elle a besoin ou de gérer assez de richesses pour acquérir les biens et services nécessaires à son bien-être. Mais les situations d'équilibre population-ressources ne sont jamais définitives car, elles dépendent des facteurs tels que la dynamique démographique, les ressources disponibles et les rapports entre la population et son environnement. En définitive, les paramètres à prendre en compte dans la définition d'une stratégie pour la mise en place d'un bureau spécialisé en suivi-évaluation de projets au profit des entreprises sont à la fois les ressources disponibles, le cadre qu'offre la commune elle-même.

La population active est inégalement répartie entre le milieu urbain et le milieu rural. En 1992, on évalue à 66 % la proportion de la population active vivant en milieu rural. La répartition de la population selon l'activité montre la forte pression qui s'exerce sur le marché du travail non agricole. On évalue à 34% la proportion de la population active occupée exerçant des activités agricoles.

Paragraphe II: Cadre méthodologique de l'étude

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

A- Cadre de l'étude et l'échantillonnage

Dans cette partie de notre travail nous parlerons du cadre de l'étude, de l'échantillonnage, de la technique de collecte, des outils de collecte et du seuil de validité ou d'acceptation.

1- Cadre de l'étude

a- Nature de l'étude

La présente étude repose sur la recherche scientifique classique qui est définie comme étant un effort analytique, rigoureux, progressif et systématique d'éclaircissement d'une situation, d'un fait ou d'un ensemble de faits à l'aide d'outils et de techniques spécifiques. Cet effort va de l'identification et la définition du problème jusqu'à l'aboutissement à une ou plusieurs solutions ou possibilités de dépassement de la situation initiale (meilleure connaissance, correction, amélioration, transformation ...).

b- Zone de l'étude

Notre statut d'agent communal nous a permis d'observer pendant quelques années des échecs au niveau d'un certain nombre de projets intervenant dans la commune de Calavi. A la suite de ces constats, des entretiens ont eu lieu avec le personnel et les bénéficiaires de ces projets. Les résultats issus de ces entretiens nous ont amené à réaliser notre étude dans la commune d'Abomey-Calavi.

c- Population cible

La population cible de cette étude est constituée des gestionnaires de projets et les spécialistes du suivi-évaluation des projets de développement intervenant dans la commune de Calavi et ceci dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage, de la santé, de l'alphabétisation, de la construction des infrastructures et de la gouvernance locale.

2- Echantillonnage

Compte tenu de l'absence d'une base de sondage permettant de constituer un échantillon probabiliste, nous avons choisi un échantillon non probabiliste de Soixante (60) individus. Pour le souci de représentativité, nous avons veillé à ce que les praticiens du suivi-évaluation exerçant dans l'agriculture, la construction des infrastructures, dans l'alphabétisation, la décentralisation et la santé soient représentés dans notre échantillon. Une répartition équitable de l'échantillon a été faite entre les gestionnaires de projet et les praticiens du suivi-évaluation soit un effectif de trente (30) par catégorie. Pour que chaque secteur ci-dessus cité soit pris en compte, six (06) individus ont été choisis dans ces secteurs et par catégorie de personne. Cette répartition est consignée dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon en fonction du poste occupé et du secteur concerne

DESIGNATION	EFFECTIFS
SECTEUR PRIMAIRE	20
SECTEUR SECONDAIRE	20
SECTEUR TERTIAIRE	20
TOTAL	60

Source Promoteurs 2022

B- Technique de collecte

La technique de collecte des données primaires s'est basée sur des enquêtes structurées dans les projets de développement. Au cours de ces enquêtes, des questionnaires ont été administrés aux personnes échantillonnées pour avoir des données qualitatives (voir questionnaire) qui ont été ensuite codifiées pour avoir des données quantitatives. En complément, des entretiens ont été organisés avec les personnes ressources dans le domaine du suivi- évaluation des projets de développement.

Quant aux données secondaires, elles ont été collectées par la consultation des différents documents existant dans les projets de développement intervenant dans la commune de Calavi.

1- Outils de collecte

Deux outils nous ont permis de collecter des informations nécessaires pour réaliser notre étude. Il s'agit d'un guide d'entretien et d'un questionnaire.

a- Le guide d'entretiens

L'utilisation de ce guide lors de la phase exploratoire a été motivée par le souci d'entrer en contact avec notre milieu d'étude et de recueillir les informations pouvant nous aider quant à l'orientation de notre recherche.

b- Le questionnaire

La pré-enquête nous a permis d'élaborer un questionnaire que nous avons eu à administrer aux enquêtés lors de la phase de l'enquête proprement dite. Ce questionnaire alternait des questions fermées et des questions ouvertes. Les réponses que nous avons recueillies à travers les différentes questions sont analysées et interprétées dans la deuxième partie de ce travail.

2- Seuil de validité ou d'acceptation

Les hypothèses émises seront analysées par la tabulation croisée et testées par la statistique du khi deux avec un seuil critique de 0,05 (soit un niveau de confiance de 95%). Pour les fréquences relatives l'hypothèse sera vérifiée si la fréquence relative est supérieure ou égale à 50%.

3- Méthode de traitement des données et analyse des données

Les informations collectées ont été codifiées et traitées avec le logiciel SPSS. Ce qui a permis de disposer des tableaux comportant des éléments de la statistique descriptive (effectif et pourcentage) nécessaire à l'analyse des résultats.

Les techniques d'analyse qui ont été utilisées dans cette étude se sont basées sur des tests d'association mesurés par la statistique du « khi deux ».

La méthodologie ainsi décrite nous a permis de mettre en exergue la pratique du suivi-évaluation dans les projets de développement au Cameroun, elle nous a également permis de vérifier les liens entre les variables identifiées, tout en intégrant tous les éléments nécessaires à la minimisation des risques de biais.

CHAPITRE II : PRESENTATION GENERAL DU PROJET

Nous aborderons dans ce chapitre le processus de planification des activités et le suivi-évaluation de projet.

Session I : Contexte, Vision, mission et objectifs

Dans un premier temps, nous aborderons le cadre logique et dans un deuxième le processus de la planification.

Paragraphe I : Contexte

Le cadre logique est un instrument de gestion qui permet de faciliter la conception des projets et l'analyse des suppositions sur lesquelles il se base. Il est d'une grande utilité dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation d'un projet.

Le Cadre Logique est un tableau à double entrée qui présente les activités du projet en une hiérarchie d'objectif général, objectifs spécifiques et réalisations culminant systématiquement en objectifs principaux préétablis. C'est un outil utilisé tout au long de la vie du projet. Il sert à définir et à situer le projet et constitue un outil précieux de Suivi-Evaluation du Projet. Il présente les différents niveaux hiérarchiques d'un projet en termes d'intrants (activités), d'extrants (résultats), de buts (objectifs spécifiques) et de finalité du projet (objectifs globaux), classés en logique verticale. Pour chaque niveau hiérarchique, des indicateurs objectivement vérifiables (IOV) sont identifiés ainsi que les moyens de vérification. Le développement de ces indicateurs commence avec les objectifs du projet à long terme et reflète la logique hiérarchique. Ainsi, chaque niveau hiérarchique doit présenter son propre lot d'indicateurs qui doivent contribuer à la satisfaction du niveau supérieur.

Au commencement c'était les objectifs. A la fin du projet, les résultats seront également évalués sur la base des objectifs. L'existence d'objectifs clairement définis et d'indicateurs parfaitement identifiés est le pré-requis sans lequel le Suivi-Evaluation n'a que peu de chances d'être fructueux.

Paragraphe II : Vision, Mission et Objectifs

A- Vision

Notre vision est de faire de notre structure une référence en matière de suivi-évaluation des projets d'investissement pour une gestion efficace et efficiente des ressources financière

d'ici l'horizon 2027. A long terme le projet s'étendra sur toute l'étendue du territoire national dans d'autres pays limitrophes du pays.

B- Missions

Notre principale mission est d'accompagner les entreprises dans l'élaboration des projets.

C- Objectif

De façon générale on distingue deux objectifs : l'objectif global et les objectifs spécifiques.

1- Objectif Général:

Il consiste à contribuer à l'amélioration des performances des projets réalisés.

2- Objectifs spécifiques:

Ils se divisent en trois points suivants :

- Identifier les maux réels qui minent la non performance observée au niveau de la réalisation des projets ;
- Proposer des alternatives pour un résultat meilleur ;
- Elaborer des plans stratégiques pour améliorer la rentabilité lors de la réalisation des projets.

Session II : Intérêt du projet et revue spécialisée

Dans cette section avons deux paragraphes qui portent sur l'intérêt du projet et les revues spécialisées.

Paragraphe I : Intérêt du projet

1. Sur le plan personnel et académique

Sur le plan personnel, la mise en œuvre du projet nous permettra d'accomplir un de nos vœux qu'est toujours de venir au secours des autres. Il nous permet par-là de créer et de gérer notre propre structure.

Sur le plan académique, le projet entre dans la ligne de notre formation et répond à l'exigence académique qui prévoit qu'à la fin du cycle, l'étudiant devra être capable d'élaborer un projet afin de relier les théories acquises aux réalités de l'environnement dans lequel il évolue.

2. Sur le plan social et économique

Sur le plan social, des milliers d'emplois seront créés, ce qui permet d'augmenter le PIB du pays. La commune cible qui est Abomey-Calavi verra les prestations des entreprises installées sur son territoire améliorées et pourra facilement faire le recouvrement de ses fonds pour se développer de façon exponentielle la commune.

Sur le plan économique, dans le contexte économique actuel de notre pays où la politique de la promotion de l'entrepreneuriat et de la création des PME est en vogue, notre projet serait le bienvenu car il constituera une source de revenu pour l'Etat l'assujettissement de notre entreprise aux différents impôts et taxes.

Paragraphe II : Revues spécialisées

Bien que les termes « suivi et évaluation » tendent à être utilisés ensemble, comme s'il ne s'agissait que d'une seule et même chose, le suivi et l'évaluation sont en fait deux séries bien distinctes d'activités organisationnelles, reliées, mais non identiques.

A- Clarification conceptuelle

Le suivi : désigne le contrôle régulier et continu des moyens mis en œuvre, des réalisations, des résultats et de l'impact des activités de développement au regard des résultats affichés. Il peut être entrepris à tous les niveaux des opérations qu'il s'agisse d'un projet, d'un programme, d'un secteur, d'un pays ou du monde. Autrement dit, le suivi consiste en la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet/programme dans le but d'en améliorer la rentabilité et l'efficacité. Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Pour assurer le suivi, il faut donc :

- établir une série d'indicateurs de résultats ainsi que des objectifs intermédiaires vérifiables, des critères indicatifs des progrès réalisés et des données de base, ainsi que des directives pour la collecte, l'analyse et la notification des données ;
- définir les procédures d'assurance de la qualité, avant et pendant la phase d'exécution ;

- procéder à des examens concomitants du déroulement des opérations au niveau de l'exécution. La finalité du suivi est de fournir aux décideurs les données d'information nécessaires pour améliorer la mise en œuvre du projet.

L'évaluation désigne l'examen systématique et objectif des programmes opérationnels et des activités en vue de déterminer dans quelle mesure ils produisent les résultats souhaités. Contrairement au suivi, l'évaluation vise à établir la causalité et l'attribution. Elle sert de fondement à la responsabilité et à l'apprentissage, tant au niveau des agents et de la Direction qu'au niveau des bénéficiaires. Les données d'information recueillies dans le cadre des évaluations sont utilisées pour définir de nouvelles orientations, de nouvelles politiques et de nouvelles procédures. L'évaluation ex post au sein de la Banque, qui est entreprise pendant l'exécution des opérations ou après leur achèvement, comporte trois éléments : la rédaction du rapport d'achèvement par les responsables des activités évaluées, les examens internes ou externes effectués par la Direction (autoévaluation) et l'évaluation indépendante effectuée pour le Conseil. Programmée dès l'origine, l'évaluation n'est pas un jugement de valeur ou une sanction. Elle est un outil efficace d'aide à la décision.

B- Enjeux et contraintes face au suivi-évaluation

Quelques conditions de base s'imposent pour mener à bien le Suivi-Evaluation. L'existence d'objectifs clairement définis et d'indicateurs parfaitement identifiés est le pré-requis sans lequel le Suivi-Evaluation n'a que peu de chances d'être fructueux. Les contraintes temporelles peuvent également entraver l'efficacité du suivi et de l'évaluation. Aussi faut-il planifier soigneusement les principaux événements et tâches de Suivi-Evaluation et en intégrer les responsabilités afférentes dans les termes de référence du personnel du projet. En termes de perception, le suivi et l'évaluation sont traditionnellement considérés comme des instruments de contrôle plutôt que comme des outils de gestion et d'apprentissage. Franchir cette barrière suppose d'appréhender les trois aspects du Suivi-Evaluation : apprentissage, prise de décision et responsabilisation, en leur accordant la même importance.

C'est l'une des façons d'encourager l'apprentissage parmi les partenaires et de recueillir leur vision des progrès du projet. Un processus participatif de Suivi-Evaluation associe les parties prenantes et les bénéficiaires à l'examen et à l'évaluation d'un projet. De plus, il est

centré sur les personnes : si les parties prenantes au projet et les bénéficiaires sont l'objet de l'évaluation, ils sont aussi et surtout les acteurs clés du processus. Le processus participatif de Suivi-Evaluation est interactif, orienté vers l'action et vise à renforcer les capacités en :

- donnant aux parties prenantes l'opportunité d'interagir sur les progrès et les contraintes d'un projet ;
- générant du savoir qui aboutit à la mise en application du fruit de l'expérience et conduit à des actions correctives et/ou à des améliorations ; fournissant aux bénéficiaires et aux parties prenantes les outils propres à transformer leur environnement ;

C- Revue spécialisée

- i. Le Tableau de Bord permet de lire d'un coup d'œil sur le tableau les principales activités du projet, celles réalisées, celles en cours et celles en retard, méritant que l'on s'y intéresse. En outre, on pourra voir les dates de début et de fin prévues et réelles, ainsi que le nombre de ressources attribuées à telles ou telles tâches. Il n'existe pas une forme standard de présentation du Tableau de Bord. Il existe cependant des logiciels spécialisés qui permettent la conception et le suivi quotidien du Tableau. Exemple sur un tableau pour un projet faisant appel à quatre personnes au niveau des ressources.
- ii. Le diagramme de Gantt représente le plan du projet sous forme de barres dans une échelle de temps. La longueur de chaque barre est liée à la durée des activités. Affichage fréquemment utilisé dans les logiciels de gestion de projets (Microsoft Office Project, etc.), cette technique permet la représentation graphique du calendrier ou de l'échéancier (timing, planning) d'un projet. Les tâches sont représentées par une bande sur le diagramme. La longueur de la bande correspond à la durée de la tâche. Les relations entre les tâches représentent l'ordre chronologique. Cette technique est utilisée régulièrement pour le planning et le suivi de projets.

Tableau N°3 : Exemple de tableau de bord

ACTIVITES	Pr	Dates		ETAT	Ressources			
		Début	Fin		AA	BB	CC	DD
PRÉPARATION DU PROJET		01/10/01			O	O	O	O
Etablir le cahier des charges		01/10/01	13/11/01		O	O	O	O
Planifier		03/10/01	23/10/01		O	O	O	O
Répartir les tâches					O			
Établir le Gantt					O			
Développer un support projet		29/10/01	07/11/01		O			O
Prévoir le budget					O		O	
Définir les besoins en information					O	O	O	O
DÉFINIR LE CONTENU		01/10/01						
Analyser l'existant		01/10/01	08/02/02		O	O	O	O
Recherche des experts du domaine		13/11/01	08/02/02		O			

La technique PERT (Program of Evaluation and Review Technique) est la technique d'établissement et de remise à jour des programmes. Utilisé pour représenter des problèmes d'ordonnancement, le PERT consiste à mettre en ordre sous la forme d'un graphe plusieurs tâches qui, grâce à leur dépendance et à leur chronologie, concourent toutes à la réalisation d'un projet. Il permet de calculer le meilleur temps de réalisation d'un projet et d'établir le planning correspondant.

Le PERT permet de représenter les projets sous la forme d'un réseau d'activités et d'évènements. Les activités sont représentées par des flèches. Les cercles représentent les différents points d'évaluation. La longueur de la flèche peut éventuellement être proportionnelle à la durée de l'activité. Cette technique ne permet cependant pas de représenter des activités complexes de conception. La technique PERT permet uniquement de représenter des activités séquentielles. En outre une activité ne peut être exécutée qu'une seule fois et il n'est pas possible d'établir des relations - OU- entre les différentes activités.

Le chemin critique peut seulement être calculé en l'absence de boucles dans le diagramme. Les possibilités des diagrammes PERT sont donc assez limitées.

Tableau N°4 : Différence et complémentarité entre le suivi et l'évaluation

	Suivi	Evaluation
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer l'efficacité, modifier le plan ou l'affectation des ressources ; - Clarifier les objectifs et leur transformation en indicateurs de performance ; - Comparer régulièrement les réalisations ; - Communiquer les progrès aux responsables et les alerter sur les difficultés ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Examiner les relations causales conduisant des activités aux résultats, expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints ; - Examiner la mise en œuvre ; - Fournir des enseignements, améliorer l'efficacité, les effets l'impact de la future programmation ;
Principales activités	<ul style="list-style-type: none"> - Définition des indicateurs, recueil régulier d'informations, comparaison avec plan, comptes rendus 	<ul style="list-style-type: none"> - Appréciation, mesure systématique des effets, recherche des causalités par des méthodes rigoureuses
Fréquence	<ul style="list-style-type: none"> - Périodique : journalier, mensuel, trimestriel, ...selon les variables et les programmes 	<ul style="list-style-type: none"> - Episodique, à mi-parcours, en de programme, à posteriori

Synthèse de l'approche théorique de la pratique du suivi-évaluation dans les projets de développement

Les enseignements que nous pouvons tirer de cette analyse montrent que le suivi-évaluation possède certaine caractéristique qu'il faut absolument respecter, afin de lui permettre de jouer pleinement son rôle dans le management de projets.

La première caractéristique concerne la synergie qui doit exister entre le suivi et l'évaluation. En effet, la réalisation du suivi prépare celle de l'évaluation. Des résultats du

suivi, dépend la qualité de l'évaluation à effectuer et des résultats à obtenir, lorsque le projet de développement est en cours de réalisation. Il s'agit d'assurer une bonne gestion du projet en termes de ressources disponibles, d'obtention d'impact positif pour les populations bénéficiaires, de communication à l'opinion, aux parties concernées et à la possibilité de tirer des enseignements importants pour les projets futurs.

La deuxième caractéristique concerne le suivi en lui-même, qui doit être continu tout au long du projet. Il doit prendre en compte tous les aspects de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Pour une bonne gestion du projet, le suivi du management des ressources humaines doit aller au-delà du personnel affecté au projet, pour intégrer la réaction des bénéficiaires.

Les aspects relatifs à l'évaluation couvrent la troisième caractéristique de notre analyse. En effet, plus que le suivi, l'évaluation permet d'émettre un jugement sur la valeur des résultats, c'est produire une image de la réalité et la comparer à une référence. De plus, dans un processus d'apprentissage, l'évaluation est un passage obligé pour savoir où l'on en est.

La mise en place d'un système efficace et performant de suivi-évaluation dépend de la bonne compréhension de l'intérêt et de l'utilité des concepts à utiliser, des outils et méthodes à mettre en œuvre dans la phase de réalisation, ainsi que les principes de déontologie et d'éthique à respecter.

2^{ème} partie : FAISABILITE ET SUIVI EVALUATION DU PROJET

CHAPITRE 1: ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET

Ce chapitre est composé de deux sections. La section 1 présente l'analyse du marché et la stratégie commerciale puis la section 2 les études Organisationnelles, juridiques et financières.

SECTION 1: ANALYSE STRATEGIQUE DU MARCHE ET STRATEGIE COMMERCIALE

Cette section est subdivisée en deux paragraphes. Il s'agira d'une part, de faire une étude spécifique sur l'analyse de l'offre, de la demande et de l'environnement et d'autre part de se pencher sur la stratégie commerciale.

PARAGRAPHE 1: Analyse de l'offre, de la demande et de l'environnement

L'offre et la demande sont les pierres angulaires de l'économie. Chaque bien ou service réagit à sa façon à la variation du niveau de l'offre et de la demande. Cette variation est le résultat du prix, de l'utilité, et de la préférence personnelle et tout dépend également de l'environnement du marché.

A- L'Analyse de l'offre

L'offre désigne dans le cadre d'une approche économique la quantité de biens et services proposés sur un marché. Elle varie en fonction du prix. Selon la loi de l'offre, l'offre est généralement une fonction croissante du prix ; ce qui implique qu'elle augmente lorsque le prix augmente et elle diminue lorsque le prix diminue.

Dans le cadre de ce projet l'offre est la prestation de service consistant à un suivi-évaluation des projets d'investissement afin de faciliter la performance dans la réalisation de ces projets.

B- Analyse du secteur

Il s'agit ici de faire l'analyse de la demande des souscripteurs dans la zone de Calavi de façon à dégager les paramètres nécessaires à la prévision proprement dite. Cette analyse est basée sur une prévision utilisant en dehors des enquêtes de terrain un nombre considérable de méthode statistique permettant d'avoir une estimation supposée exacte de la demande à venir. Quelques opportunités qui feront décoller très rapidement notre projet : Nous notons aujourd'hui que le développement est accéléré dans la commune d'Abomey-

Calavi avec beaucoup d'entreprise qui y délocalisent leurs activités génératrices de revenus. La ville d'Abomey-Calavi n'est plus une cité dortoir et pour preuve l'implantation des projets de grandes envergures qui sont installés. Nous pouvons citer entre autres : le Marché Dantokpa qui sera installé à Akassato, la zone industrielle qui est en construction à Glo-Djigbé, l'hôpital de référence en construction dans la commune d'Abomey-Calavi, etc.

Tous ces paramètres montrent que nous avons choisi une très bonne localité pour notre projet.

C- Concurrence

Nos enquêtes nous ont permis de faire la découverte de quelques structures concurrentes qui exercent la même activité que nous. Ces structures sont entre autres les cabinets exerçant dans le formel et l'informel. Au nombre de ces concurrents nous avons GROUP CONSULTING, CEPEPI, COCAGEC et d'autres encore. Nous n'avons pas trouvé leurs répertoires de prix mais ils fonctionnent aussi en fonction de l'offre en face. Néanmoins nous avons aperçu quelques factures de prestation comprises entre cinq et sept (5 et 7) millions par prestation par moment.

D- Analyse de la demande

Dans une optique économique, la demande est la quantité d'un produit ou service qui est demandée par les individus à un niveau de prix donné. Le niveau de la demande évolue théoriquement de façon inverse au prix (sauf bien particulier).

1- Marché potentiel

Dans le cadre de notre projet notre demande potentielle est composée des entreprises privées et publiques.

2- Marchés ciblés

Notre demande ciblée envisage les entreprises et les cabinets qui sont spécialisés dans la réalisation des projets.

E- Présentation de l'environnement

Nous allons présenter dans cette partie de notre travail les différentes sortes d'environnement.

1- L 'environnement socio-économique

Ce projet apparait comme une locomotive de la relance dans la réalisation des projets d'investissement dans les secteurs d'activité. En effet, il est comme le bouclier de relance de la performance des projets d'investissement à travers le suivi-évaluation. Ce Projet Communautaire Action Sociale s'insère dans le contexte du développement économique et social du pays.

Nous devons contribuer au développement durable des entreprises béninoises dans l'innovation, modernisation et l'accompagnement.

2- Le cadre légal et technologique

L'environnement technologique du Bénin est favorable à la réalisation de ce projet vue la réalisation et la diversité des projets d'investissement qui conduisent à la création de plusieurs entreprises. Les réformes économiques et administratives enclenchées par le gouvernement ont favorisé l'essor des entreprises dans tous les secteurs d'activité.

F- Matrices SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Treats)

L'analyse SWOT permet d'identifier les axes stratégiques en synthétisant les forces et les faiblesses (axes internes) dans une entreprise au regard des opportunités et des menaces générées par son environnement (axes externes). Il se présentera comme suit :

Tableau N°5 : La matrice SWOT

Internes	
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de l'équipe de l'unité de pilotage de projet - Détermination de l'équipe dirigeante - Personnel jeune, dynamique, compétent et disponible - Accord de partenariat avec quelques institutions internationales telles que l'USAID, UNICEF, - Matériels de travail de dernière génération - Plusieurs années d'expériences dans le montage des projets - Délocalisation des activités de beaucoup d'entreprises vers la commune d'Abomey-Calavi. 	<ul style="list-style-type: none"> - La non maîtrise des logiciels de suivi-évaluation par certains employés ; - Mauvaise volonté des collaborateurs à travailler sous pression ;
Externes	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Action gouvernementale en faveur des porteurs de projet de développement ; Forte implication des institutions internationales dans les projets comme l'élevage, l'agriculture et la formations des jeunes ; -forte demande non satisfaite ; -Evolution technologique ; 	<p>Marché concurrentiel par les acteurs évoluant dans l'informel</p>

Source : promoteur 2022

PARAGRAPHE 2 : Stratégie commerciale

Dans ce paragraphe, nous allons parler de la part du marché, de l'hypothèse de vente, des prévisions de vente, des stratégies mix-markéting, de la politique de notre produit de la recherche de partenaires, de la politique de prix, de la communication et celle de distribution.

A- La part de marché

Dans le monde des entreprises, la part de marché d'un service ou d'un produit désigne le rapport entre les ventes de ce produit ou de ce service réalisé par une entreprise et les ventes

totales de ce même produit ou de ce même service réalisé sur le marché par l'ensemble des entreprises. La part de marché est un indicateur clé pour une entreprise. Elle lui permet de se situer sur le marché, de connaître sa position, celle de ses produits et de ses services par rapport aux sociétés concurrentes.

Le calcul de la part de marché d'une entreprise permet de déterminer ses performances et de la classer dans l'une des trois catégories d'entreprises : les leaders, les suiveurs ou les spécialistes. Pour déterminer cette part de marché rappelons d'abord que notre structure est une entreprise de prestation de service. Cette prestation de service est le suivi-évaluation des projets. L'entreprise traitera le dossier de (02) deux au moins par mois.

Hypothèse de la vente

Nous allons faire de prestation de service à deux (02) entreprises au moins par mois et vingt-quatre (24) au moins par an sur les différents marchés.

B- Prévision des ventes

Selon Yves Chirouze, professeur agrégé à l'université de Montpellier, prévoir ses ventes consiste pour une entreprise à estimer par avance pour un futur donné le niveau de ses ventes compte tenu de ses actions commerciales, de son plan marketing et des contraintes environnementales qu'elle pense subir. La prévision n'est ni une science exacte, ni un art divinatoire. Prévoir nécessite une attitude scientifique qui suppose la collecte d'informations, leur analyse et pour certaines d'entre elles un traitement à l'aide de méthodes spécialement mises au point. En ce qui nous concerne, la prévision de nos ventes se résume dans le tableau suivant :

Tableau n°6 : Récapitulatif du chiffre d'affaires prévisionnels

ELEMENTS	A1	A2	A3	A4	A5
Nombre de clients	24	26	26	26	27
Prix	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Montant total	12 000 000	13 000 000	13 000 000	13 000 000	13 500 000

Source : Les promoteurs, 2022

C- Stratégies mix-marketing

La stratégie mix marketing selon Kottler se définit en 4 axes connus sur l'acronyme 4P à savoir Product-Price-Place-Promotion (en anglais).

Il s'agit de conduire des plans d'action définis selon : la politique produit (décisions relatives à l'ensemble des caractéristiques produits et services face à leurs marchés), la politique de prix (fixation des tarifs pour trouver un équilibre entre le maintien d'une marge suffisante et une position compétitive), la communication (ou plus précisément, le hors média et la publicité pour attirer le client vers son offre), et la distribution (choix des canaux et constitution d'une force de vente). En d'autres termes faire le marketing mix, c'est établir de manière opérationnelle sa stratégie marketing. On définit ce que l'on vend, comment, où, pourquoi et toutes les variables nécessaires à la mise en vente d'un produit ou d'un service dans les meilleures conditions de marché.

1- Politique du produit

Définition d'un projet

Un **projet** est une idée portée par un groupe d'individus ayant la volonté de travailler ensemble dans le but d'améliorer leur environnement, de passer d'une situation de départ non satisfaisante à une situation améliorée. Il doit répondre à un besoin exprimé par une population sur un territoire donné. Concrètement il s'agit de fédérer des acteurs pour mettre en place des activités répondant à ce besoin. En se regroupant, ces acteurs parviennent à co-élaborer un programme d'action qui s'inscrit dans le temps et vise à répondre positivement et durablement aux attentes des bénéficiaires.

Pour passer de l'idée de départ, à la réalisation concrète du projet, il y a un certain nombre d'étapes nécessaires à sa réussite qu'il faut franchir. On a coutume de parler de « **gestion du cycle de projet** » ou « **d'approche-projet** ».

Cette méthode, se décompose en différentes étapes. **L'identification**, consiste, à partir d'une analyse complète du contexte, des facteurs locaux et des besoins exprimés, à réfléchir sur les orientations et interventions possibles et à définir les grandes lignes du projet. Votre projet doit avant tout répondre à un besoin exprimé et formulé par un groupe de bénéficiaires. C'est un élément essentiel à tout projet FASCS qui suppose que les bénéficiaires soient à l'initiative du projet et impliqués à toutes ses étapes.

La formulation, se divise en deux étapes :

- élaboration détaillée du projet prenant en compte les aspects techniques et opérationnels (cadre logique, chronogramme, budget) ;

- préparation et rédaction de la proposition de projet pour approbation et recherche de financement. L'étape de rédaction du projet n'intervient qu'à partir de la seconde étape de la formulation.

La recherche de partenaires : le projet nécessitant un budget déterminé, les porteurs du projet peuvent rechercher un soutien financier ou déposer une demande de financement auprès de bailleurs. Ils peuvent également rechercher un soutien technique pour les aider dans sa mise en œuvre.

Mise en œuvre, suivi-évaluation : mise en place du projet, en conformité avec les objectifs visés, par la réalisation d'activités orientées vers l'obtention de résultats précis. Cette phase s'accompagne d'une vérification régulière et continue de la bonne marche du projet pour apporter, si nécessaire, des changements. Mais également de bilans à des périodes données pour apprécier et mesurer l'atteinte des objectifs.

L'évaluation finale, est un bilan final permettant d'apprécier les résultats et effets du projet par rapport à ses objectifs.

Dans le cadre de ce projet notre produit est la prestation de service consistant à transformation digitale de la fonction ressources humaines. Cependant cette activité peut être définie comme une « prestation à fort potentiel intellectuel, limitée dans le temps et effectuée par une personne extérieure à l'entreprise ». Cette prestation intellectuelle consiste à mettre à la disposition des entreprises le système de suivi-évaluation des projets. La conception d'un système de Suivi-Evaluation comporte généralement six (06) étapes ou phases. Des tâches précises sont réalisées au cours de ces différentes phases et permettent de répondre à des questions bien précises. Nous avons entre autres :

- définition de l'objectif et du champ d'application du système de Suivi-Evaluation ;
- identification des questions relatives à la performance, les indicateurs et les besoins en matière d'information ;
- collecte et organisation de l'information ;
- modalités de la réflexion critique ;
- communication et établissement des rapports ;
- moyens et compétences nécessaires.

Tableau N° 7 : Les 6 qualités d'un bon projet

Les 6 qualités		Les questions à vous poser pour tester votre projet
Pertinence		L'idée de projet est-elle adaptée à la réalité locale ? Répond-elle à un problème prioritaire ressenti par les bénéficiaires ?
Cohérence	Externe	Les solutions préconisées sont-elles adaptées aux caractéristiques sociales, géographiques, économiques, culturelles et administratives du milieu (quartier, village, région) ? Sont-elles conformes aux politiques locales et nationales ? Les moyens prévus permettent-ils de réaliser les activités ?
	Interne	Les activités envisagées convergent-elles vers l'amélioration souhaitée
Efficience		Le projet atteint-il son objectif à des coûts raisonnables et sans gaspillage ?
Faisabilité		Est-ce que les moyens financiers, matériels et humains sont disponibles pour réaliser les activités dans les délais prévus ?
Impact		Quels sont les effets concrets du projet sur les conditions de vie des bénéficiaires ?
Durabilité		Les résultats durent-ils dans le temps ? Le projet peut-il être répliqué ?

Un projet évolue dans un environnement dynamique, en perpétuel changement. Les informations dont on a besoin pour suivre et évaluer le projet peuvent changer d'une période à une autre. Les exigences en termes de coût et de compétences ne sont pas statiques tout au long de la vie du projet. Une fois que le système est mis en place, il faut donc s'assurer qu'il fonctionne bien, qu'il est de bonne qualité et le tenir à jour afin de suivre l'évolution des informations, des compétences et des contextes. Le respect d'un certain nombre de critères de base peut aider à évaluer la qualité du système et à le mettre à jour. Ce sont : l'utilité du système, la faisabilité et la fiabilité.

2- Politique de prix

Le prix est un facteur décisif dans le processus d'achat. En effet il peut favoriser les achats impulsifs ou décourager les consommateurs s'il est mal fixé. Elle associe la catégorie de la

clientèle ciblée aux charges de l'établissement tout en recherchant l'image de marque de cet établissement et en lui procurant une marge bénéficiaire.

Également la détermination du prix de vente d'un produit résulte de l'analyse de la demande, du coût et de la concurrence. Notre politique de prix pour avoir accès à nos services de qualité est fixé à 500 000 FCFA. Ce prix est payable en bloc comme de façon échelonnée (Un premier versement de 200 000f et le reste à encaisser dans tous les cas, 15 jours avant la fin du contrat) sur la durée de notre prestation.

3- Politique de distribution

Vu le caractère intangible de notre produit, la distribution se fera essentiellement par le biais d'envois des demandes d'agrément dans les PME et PMI. Nous allons aussi créer un site Web pour faire connaître nos services. Nous comptons utiliser surtout le contact humain c'est-à-dire un réseau de relations professionnelles. Engager les commerciaux qui vont faire la prospection pour nous au niveau des entreprises et des institutions internationales telles que USAID, PNUD, UNICEF...etc.

4- La politique de communication

Le volet communication est très important puisqu'il garantira la notoriété de notre entreprise tout en développant sa marque capitale. Nous allons utiliser des techniques de communication media et hors media pour faire connaître la disponibilité de nos services de prestation de service de qualité. Notre programme de communication se présente comme suit :

- la décoration du bâtiment abritant les bureaux avec l'enseigne et les images publicitaires, quelques Panneaux Publicitaires sur les carrefours ;
- les spots publicitaires sur les chaînes de radios les plus écoutées et sur les chaînes de télévisions les plus regardées par la population.
- les réseaux sociaux : whatsapp, facebook, tweeter, snap tchat, imoo, viber, et autres dans le but d'atteindre le maximum d'utilisateur sur les réseaux sociaux.

SECTION 2: ETUDES ORGANISATIONNELLE, JURIDIQUE ET FINANCIERE

Dans cette section, il sera question de parler des études juridique et organisationnelle d'une part puis de l'étude financière du projet d'autre part.

PARAGRAPHE 1: Etudes juridique et organisationnelle

Dans ce paragraphe, il sera question de montrer l'équipe du projet et leur profil d'une part et le choix de la forme juridique d'autre part.

A- La forme juridique du projet

Par ailleurs, au plan juridique pour sa dominance permanente, l'entreprise devra s'enregistrer conformément aux textes et articles émanant du registre de commerce sur notre territoire national sous le titre d'une Société à Responsabilité Limitée (SARL). Il devra respecter le Salaire Minimum Interprofessionnel Garantie (SMIG) de notre pays et rester en accord avec les articles et lois ci-après :

- L'article 10 et 18 de la loi N°90-002 du 09 mai 1990 portant Code des Investissements ;
- L'article 1, 2, 3 et 32 du décret N°98-453 du 8 octobre 1998 fixant les modalités d'application de la loi N°90-002 du 9 mai 1990 portant Code des Investissements Modifiée par la loi N°90-033 du 24 décembre 1990 ;
- L'article 33 nouveau de l'ordonnance N° 2008-06 du 05 novembre 2008 portant modification des articles 11 nouveau, 33 nouveau, 47-1 et 47-2 de la loi N°90-002 du 09 mai 1990 portant code des investissements, telles que modifiée par l'ordonnance 2008-04 du 2_ juillet 2008 et instituant par les articles 47-4 à 47-8 le régime « E » relatif aux investissements structurants.

L'entreprise sera enregistrée sous la dénomination « **PROJECT SARL** » et le siège sera basé à ZOCA / Abomey-Calavi au Bénin.

Tableau N° 8 : Récapitulatif de l'étude juridique

NOM DE L'ENTREPRISE	PROJECT SARL
STRUCTURE JURIDIQUE	SARL
SIEGE SOCIAL	ZOCA / Abomey-Calavi
ACTIVITE	Prestation intellectuelle

Source Promoteur 2022

B - Etude organisationnelle

1- Organigramme de la structure porteuse du projet

L'évolution de toutes activités humaines nécessite une bonne organisation. En effet, ce projet, dès son installation, aura besoin d'un personnel de quatre membres en plus du Directeur Général qui seront recrutés selon leurs formations de base. Ainsi le cabinet aura besoin d'un Directeur Général, d'un secrétaire comptable, d'un responsable projet, d'un informaticien programmeur et d'un agent d'exécution pour son début.

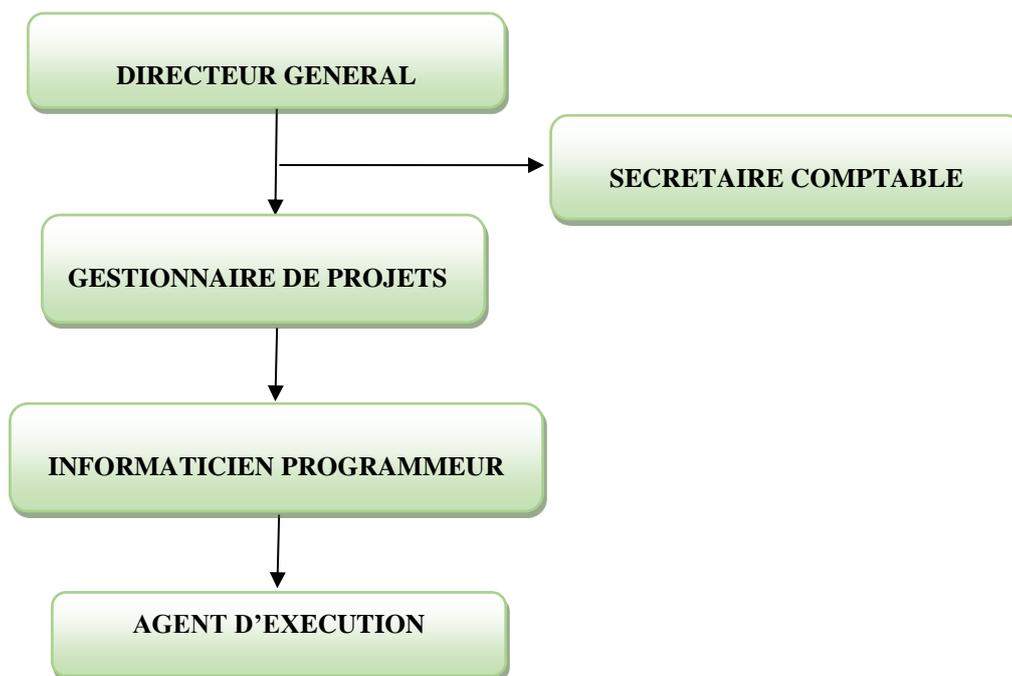


Figure 2 : Organigramme de la structure porteuse du projet

Source : promoteur 2022

2- Fiches de Postes et Fonctions

- ❖ **Le Directeur Général :** Il est le répondant de l'entreprise auprès des institutions d'appui et des partenaires. Il est chargé aussi de la coordination et de la gestion des activités du projet.
- ❖ **Le Secrétaire Comptable :** Il est chargé des affaires administratives et assure l'intérim du promoteur en cas d'empêchement (le Gestionnaire des Projets ayant à charge toutes les activités de terrain, il ne pourra pas assurer l'intérim). Il est chargé aussi de la trésorerie et des activités comptables.
- ❖ **Le Gestionnaire de projets :** Il aura pour fonction le suivi de la conception du produit. Il sera en contact permanent avec les clients et fera des missions de terrains. Etant donné

qu'il sera beaucoup plus sur le terrain, un ordinateur portable, un routeur et des clés USB seront à sa disposition pour lui faciliter le travail.

- ❖ **L'Informaticien Programmeur** : chargé de la réalisation de la transformation digitale de la fonction RH sous la direction du responsable réseau informatique.
- ❖ **L'Agent d'Exécution** : Chargé d'exécuter les tâches émises par le gestionnaire de projet

C- Rémunération du personnel

La rémunération fait partie des droits du personnel auprès de son entreprise. Le tableau 2 présente la rémunération du personnel de notre entreprise.

Tableau N°9 : Rémunération du personnel

Personnel	Profil	Rémunération	
		Mois	Annuel
Le Directeur Général	Bac + 5 en gestion de projets	Mois	110 000f
Le Secrétaire Comptable	Bac + 2 en secrétariat bureautique	Mois	75 000f
Le Gestionnaire de projets	Bac + 3 en informatique appliquée à la gestion des entreprises	Mois	105 000f
L'Informaticien Programmeur	BAC + 2 en informatique et programmation	Mois	75 000
L'Agent d'Exécution	BAC + 2 en gestion	Mois	75 000

Source : Promoteur 2022

PARAGRAPHE 2: Etude financière du projet

L'étude économique et financière aboutit à évaluer la rentabilité de son rêve et permet aux promoteurs de s'assurer de la faisabilité économique de leur idée. En effet, l'étude économique et financière de notre projet d'entreprise repose essentiellement sur l'investissement et le fonds de roulement qui nous permettront de déterminer le coût total de notre projet et son schéma de financement.

Le coût de l'investissement est la somme dédiée à l'acquisition des biens durables qui seront amortis sur leur durée de vie alors que celui du fonds de roulement est l'ensemble des dépenses à engager dans le cadre du cycle d'exploitation du projet. Il s'agit en effet du

montant des dépenses courantes dont aura besoin les entrepreneurs pour faire fonctionner l'unité de transformation.

Tableau N° 10 : Investissement

Désignation	Quantité	Prix unitaire	Montant
Cautions location	3	150 000	450 000
Ordinateur bureautique (2DG-SC-GP-INF)	5	100 000	500 000
Clé USB 4GB	5	4 000	20 000
Disque dur Sata 800Go	2	15 000	30 000
Ordinateur Portable HP (GP)	1	175 000	175 000
Rallonge	3	5 000	15 000
Modem Wifi	2	120 000	240 000
Mobiliers de bureau	Ens	400 000	400 000
Aménagement et installation	Ens	200 000	200 000
Coût Investissement (CI)			2 030 000

Source : Promoteur 2022

Tableau N° 11 : Besoin en Fonds de roulement

Besoin en Fonds de Roulement	MENSUEL	TRIMESTRIEL
Loyer	150 000	450 000
Eau	2 000	6 000
Electricité	30 000	90 000
Salaire	440 000	1 320 000
Charge fiscale 4%	17 600	52 980
Charge patronale 17,4%	76 560	229 680
Fournitures de bureau et informatique	50 000	150 000
Internet	100 000	300 000
Coût de BFR	866 160	2 598 480

Source : Promoteur 2022

- ❖ **Le coût du projet :** c'est la somme des investissements plus l'estimation du Besoin en Fonds de Roulement. Le projet est estimé à un coût total de **4 628 480 FCFA** sera financé sur fonds propres et par des apports de capitaux (Emprunt).

Tableau N° 12 : Coût du projet

Cout des Investissements	2 030 000
Besoin en Fonds de Roulement	2 598 480
Coût du Projet	4 628 480

Source : Promoteur 2022

☞ **Mode de financement** : il est l'estimation des fréquences ou le taux de participation des différentes sources possibles du projet et se fait sur la base : des investissements, du besoin en fonds de roulement, du fonds propre et de l'emprunt.

☞ **Tableau N°13 : Mode de financement**

Emplois	Montants	Pourcentage	Ressources	Montants	Pourcentage
Investissements	2 030 000	44%	Fonds propres	2 628 480	57%
Besoin en fonds de roulement	2 598 480	56%	Emprunt	2 000 000	43%
Total	4 628 480	100%	Total	4 628 480	100%

Source : Promoteur 2022

☞ **L'amortissement** : c'est la constatation comptable de la dépréciation de la valeur d'un bien compte tenue de l'effet du temps, de l'usure et les règles fiscales. Dans notre cas, il se calcule de façon linéaire comme suit :

Tableau N°14 : Amortissement des emprunts

Taux d'intérêt annuel 10%

Années	Montants restants	Intérêts	Remboursements	Annuités
Année1	2 000 000	200 000	400 000	600 000
Année2	1 600 000	160 000	400 000	560 000
Année3	1 200 000	120 000	400 000	520 000
Année4	800 000	80 000	400 000	480 000
Année5	400 000	40 000	400 000	440 000
TOTAUX	0	600 000	2 000 000	2 600 000

Source : Promoteur 2022

Tableau N° 15 : Charge d'exploitation

Charge d'exploitation annuelle	
Loyer (16,67%)	1 800 000
Eau (0,22%)	24 000
Electricité (3,33%)	360 000
Amortissement sur immobilisation (3,76 %)	406 000
Charge salariale (48,89%)	5 280 000
Charge fiscale (1,96%)	211 200
Charge patronale (8,51%)	918 720
Fournitures de bureau et informatique (5,55%)	600 000
Internet (11,11 %)	1 200 000
Total	9 599 920

Source : Promoteur 2022

Tableau N°16 : Amortissement des biens

AMORTISSEMENT DES BIENS ACQUIS								
Désignation	Montant	Durée	1	2	3	4	5	VNC
Caution	450.000	-	-	-	-	-	-	450 000
Mobiliers de bureau	400 000	5 ans	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	0
Matériel informatique	980 000	3 ans	326 667	326 667	326 667	326 667	326 667	326 667
Aménagement	200 000	5 ans	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	0
TOTAL	2 030 000		446 667	776 667				

Source : Promoteur 2022

Tableau N° 17 : Bilan d'ouverture

REF	ACTIF	Montant	REF	PASSIF	Montant
	Actif immobilisé			Capitaux propre	
AA	Cautions	450.000	CA	Apport social	2 628 480
AX			CP	Total	2 628 480
AL					
AI	Mobiliers de bureau	400 000			
	Matériel informatique	980 000		Dettes financières	
	Aménagement	200 000	DA	Emprunt	2 000 000
AM			DF	Total DFIRA	2 000 000
AM			DG	Total Ressources Stables	4 628 480
AM					
AN					
AZ	Total Actif immobilisé	2 030 000			
	Actif circulant				
BC	-	000			
BB	-	000			
BD	-	000			
BK	Total Actif circulant	000			
	Trésorerie actif				
BS	Banque	2 598 480			
BS	Caisse	000			
BT	Total trésorerie actif	2 598 480			
BZ	TOTAL ACTIF	4 628 480	DZ	TOTAL PASSIF	4 628 480

Source : Promoteur 2022

$$i = CMPC = ra * \frac{CP}{V} + \frac{D}{V} * rd (1 - T)$$

$$CMPC = 0.2 * \frac{2\,628\,480}{4\,628\,480} + \frac{2\,000\,000}{4\,628\,480} * 0.1 * (1 - 0.02)$$

$$i = 0.2 * 0.57 + 0.43 * 0.1 * 0.98 = 0,1264$$

CPMC=16,45%

Tableau N° 18 : Le compte de résultat prévisionnel

Années	A0	A1	A2	A3	A4	A5
CHIFFRES D'AFFAIRES		12 000 000	13 000 000	13 000 000	13 000 000	13 500 000
Consommations intermédiaires		5 113 920	5 113 920	5 113 920	5 113 920	5 113 920
VALEUR AJOUTEE		6 886 080	7 886 080	7 886 080	7 886 080	1 386 080
Charges de personnel		5 280 000	5 280 000	5 280 000	5 280 000	5 280 000
EXEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 606 080	2 606 080	2 606 080	2 606 080	3 106 080
Dotation aux amortissements		446 667	446 667	446 667	446 667	446 667
RESULTAT D'EXPLOITATION		1 159 413	2 159 413	2 159 413	2 159 413	2 659 413
Charges financières		200 000	160 000	120 000	80 000	40 000
RESULTAT DES ACTIVITES ORDINAIRES		959 413	1 999 413	2 039 413	2 079 413	2 619 413
Impôt sur les Sociétés (2%CA)		240 000	260 000	260 000	260 000	270 000
RESULTAT NET		719 413	1 739 413	1 779 413	1 819 413	2 349 413
Dotation aux amortissements		446 667	446 667	446 667	446 667	446 667
Remboursement de l'emprunt		400 000	400 000	400 000	400 000	400 000
VNC						776 667
Récupération BFR						2 598 480
CASH FLOW NET		766 080	1 786 080	1 826 080	1 866 080	5 771 227
CASH FLOW NET ACTUALISE	-	657 862	1 317 110	1 156 382	1 014 781	2 695 074
CUMUL CASH FLOW NET ACTUALISE	-	657 862	1 974 972	3 131 354	4 146 135	6 841 209
CAPITAL INVESTI	2 628 480	-	-	-	-	

Source : Promoteur 2022

$VAN = \sum \text{Cash-flows actualisés} - \text{CAPITAL INVESTI}$

$VAN = 6\,841\,209 - 2\,628\,480 = 4\,212\,729$

$VAN > 0$ alors le projet est rentable.

✓ L'indice de profitabilité

$IP = (VAN / \text{INVESTISSEMENT}) + 1$

$IP = (4\,212\,729 / 4\,628\,480) + 1 = 1,91$

IP est supérieur à 1, ce qui signifie 1 franc investi dans ce projet génère 0,91francs Vu que la **VAN** et **IP** sont tous supérieurs à 0 et à 1, nous pouvons confirmer que ce projet est fiable.

Calcul du délai de Récupération (DR)

Le délai de récupération est le temps nécessaire pour que les flux nets du projet équilibrent le montant du cout d'investissement. Selon ce critère, un projet est financièrement intéressant lorsque sa dépense d'investissement est récupérée est à l'intérieur de la période de production.

21 974 972

DR..... 2 628 480

3.....3 131 354

$$\frac{DR - 2}{3 - 2} = \frac{2\,628\,480 - 1\,974\,972}{3\,131\,354 - 1\,974\,972}$$

DR= 2,565

DR= 2an 6mois 23jours

Calcul du taux de rentabilité interne

16,45% → 4 212 729

TRI → 0

40% → -394 376

$$\frac{TRI - 16,45}{40 - 16,45} = \frac{0 - 4\,212\,729}{-394\,376 - 4\,212\,729}$$

TRI-16,45=10,80

TRI=37,98%

Conclusion : le projet est fiable et bancable.

CHAPITRE II: SUIVI-EVALUATION ET LIMITES DU PROJET

La dernière partie de ce document sera axée autour du cadre logique et processus de planification puis de l'identification des limites et risques majeurs du projet.

SECTION I: Cadre logique et ordonnancement des tâches.

PARAGRAPHE I: Cadre logique

Le cadre logique d'un projet permet d'effectuer un ensemble de conditions critiques pouvant être réalisé pour enfin atteindre les différents niveaux d'objectif pour lesquels il a été conçu.

Il est avant tout une vue synthétique du projet. Sa représentation schématique sous forme de **matrice** est un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète l'évolution du projet. Ainsi, toute modification ou évolution du projet entraîne une modification de son cadre logique. Réciproquement, toute modification du cadre logique doit rendre compte d'un changement dans le projet : changement de structure, de démarche, d'objectifs etc.

La matrice du cadre logique permet donc de structurer le contenu du projet de manière complète et compréhensible pour tous.

La matrice du cadre logique fait ressortir les éléments essentiels du projet :

- le fondement logique de la structure du projet ou programme ;
- les résultats quantifiés attendus et les indicateurs mesurant la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs ;
- les ressources mobilisées ;
- le système de suivi et d'évaluation ;
- les risques critiques à la bonne exécution du projet et à sa réussite.

Aide pour la formulation des objectifs :

Les qualités d'un bon objectif spécifique – **SMART** : **S**pécifique - **M**esurable – **A**ceptable – **R**éaliste - **T**emporel.

Spécifique : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas à la fois concerner la nutrition et l'alphabétisation. Choisissez ce sur quoi vous allez agir. Améliorer la condition des femmes est un objectif général, leur apprendre à lire est un objectif spécifique.

Mesurable : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation (300 femmes alphabétisées, 1.000 personnes qui ont accès à l'eau potable).

Acceptable : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux (on ne pourra pas fournir l'accès à l'eau à tous les habitants de Savalou, mais seulement à 500 ménages d'un quartier périphérique). **Réaliste** : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place (si, par exemple, vous voulez former des femmes en informatique, êtes-vous sûr que le village a accès à l'électricité ?).

Temporel : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet (un projet de formation de jeunes filles en coiffure étalé sur 1 an leur permettra d'acquérir suffisamment de savoir-faire pour trouver un emploi dans un salon de coiffure).

Tableau N°19 : Cadre logique

HIERACHIE DES OBJECTIFS	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLE (IOV)	MOYEN DE VERIFICATION (MV)
OBJECTIF GLOBAL	Contribuer à l'amélioration des performances des projets.	Amélioration de la rentabilité des projets.	Rapport du secrétariat.
OBJECTIF SPECIFIQUE 1	Proposer des alternatives pour répondre à la demande actuelle et future en termes de conception et de réalisation de projet	Plan de suivi-évaluation de projet assuré.	Rapport du secrétariat.
OBJECTIF SPECIFIQUE 2	Elaborer des plans stratégiques pour améliorer la rentabilité des projets.	Observation d'une croissance de production.	Rapport du secrétariat.
OBJECTIF SPECIFIQUE 3	Identifier les maux réels qui minent la non performance dans la réalisation des projets	Mauvaise planification des projets ;	Rapport du secrétariat
ACTIVITES	Assurer la performance des projets par leur suivi-évaluation.	Rapport de cession périodique d'évaluation.	Rapport du secrétariat.
RESULTATS	Amélioration du mécanisme entraînant la rentabilité des projets d'investissement	Rapport de cession périodique d'évaluation.	Rapport du secrétariat.

Source : promoteurs 2022

PARAGRAPHE II: Ordonnement des activités et élaboration du calendrier du projet

A- Ordonnement des activités

L'ordonnement des activités est le processus d'identification et de documentation des relations existantes entre les activités du projet. Il s'agit de déterminer l'ordre dans lequel se succèdent les activités constituant le projet. Chaque activité dispose d'un prédécesseur (excepté la 1ère) et un successeur (excepté la dernière). Il a pour but d'organiser les activités d'un projet dans le temps :

- En respectant les contraintes / dépendances ;
- En minimisant le temps total et l'utilisation des ressources.

Tableau N°20 : Calendrier du projet

N°	Taches	Durée
1	Autorisation	1MOIS
2	Prospection	1 SEMAINE
3	Location	6 SEMAINES
4	Aménagement et Installation	4 SEMAINES
5	Recrutement	5 SEMAINES
6	Publicité	4 SEMAINES
7	Lancement des activités	1 SEMAINE

Source : promoteurs 2022

B- Le dictionnaire des tâches

Tableau N°21 : Dictionnaire des tâches

Code	Tâches	Prédécesseurs	Durée (en jours)
A	Autorisation	-	7
B	Prospection	-	6
C	Bail	A	14
D	Aménagement et Installation	B	10
E	Recrutement	B	7
F	Publicité	C D	9
G	Lancement des activités	C D	10

Source : promoteurs 2022

Tableau N°22 : Diagramme de Gantt

Activités	En semaine																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Caution de loyer de l'estediter	■																			
Acquisition de matériel	■																			
Aménagement et installation			■																	
Recrutement des agents					■															
Lancement	■																			

Source : promoteur 2022

SECTION II: Limites et risques majeurs du projet

Cette section relève les limites et les risques majeurs qui pourraient entraver la bonne exécution du projet.

PARAGRAPHE I: Les limites du projet et plan de gestion des risques

A- Limites du projet

Comme tout projet, le présent s'expose à un certain nombre de limites dont les plus essentielles sont.

- Les apports fondateurs insuffisants (manque de ressources financières) ;
- la concurrence étrangère ;
- la non sincérité et le penchant au vol des travailleurs et ouvriers ;
- les contraintes financière dues à une crise économique ;

B- Plan de gestion des risques

Prévenir les risques, c'est contribuer à l'atteinte des objectifs d'un projet. La prévention des risques permet d'envisager les situations de blocage éventuel d'un projet et de prendre des mesures anticipées pour un aboutissement heureux dudit projet.

Le Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Project Management Body of Knowledge (PMBOK)), du Project Management Institute (PMI 2004), décrit six processus de gestion des risques de la façon suivante :

- ❖ La planification du management des risques qui permet de décider comment approcher, planifier et exécuter les activités de management des risques d'un projet.
- ❖ L'identification des risques qui détermine quels risques pourraient avoir un impact sur le projet et documente leurs caractéristiques.
- ❖ L'analyse qualitative des risques, qui consiste à hiérarchiser les risques pour une analyse ou une action ultérieure en évaluant et en combinant leur probabilité d'occurrence et leur impact.
- ❖ L'analyse quantitative des risques, qui consiste à effectuer l'analyse chiffrée des effets des risques identifiés sur l'ensemble des objectifs du projet.
- ❖ La planification des réponses aux risques, qui permet d'élaborer des options et des actions pour améliorer les opportunités favorables aux objectifs du projet et réduire les menaces à leur rencontre.
- ❖ La surveillance et maîtrise des risques, qui consiste à suivre les risques identifiés, surveiller les risques résiduels, identifier les risques nouveaux, exécuter les plans de réponse.

Même si on ne peut pas vraiment tout prévoir et disons-le, tant mieux, car cela fait partie du côté aventurier de la gestion de projet, on peut tout de même identifier.

Quelques risques tels que :

- ❖ L'instabilité politique ;
- ❖ L'instabilité économique ;
- ❖ La non-participation de toutes les parties prenantes au projet ;
- ❖ Le retard dans le financement du projet ;

PARAGRAPHE II : Facteurs d'échec du projet

Les principales causes d'échec de notre projet pourraient être :

- ✓ une faible implication des promoteurs et la mauvaise gestion du financement ;
- ✓ indisponibilité des ressources financière et matérielles ;

- ✓ les contentieux entre les membres fondateurs, la faille dans la compétence des employés et les fraudes ou détournements dans la gestion ;
- ✓ non-respect de l'ordonnancement des activités et du calendrier des tâches ;
- ✓ les contraintes financières, organisationnelles, humaines, matérielles et temporelles.

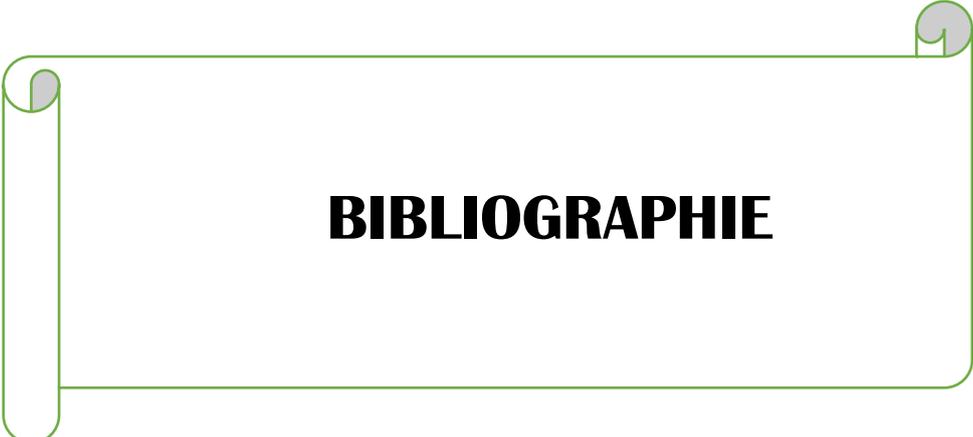


CONCLUSION

Il est important de reconnaître que le suivi et l'évaluation ne sont pas des baguettes magiques qu'il suffit d'agiter pour faire disparaître les problèmes, pour en trouver le remède ou opérer miraculeusement des changements sans fournir et investir beaucoup de travail dans le projet ou dans l'organisation. Ils ne sont pas une solution en soi, mais sont des outils d'une grande valeur. Tous les responsables du projet à divers niveaux ont de ce fait un rôle important à jouer dans la mise en œuvre du Suivi-Evaluation. Toute la tâche n'incombe pas uniquement au spécialiste de Suivi-Evaluation.

Le Suivi-Evaluation, point de jonction de deux exercices spécifiques, suppose donc une prise de recul vis-à-vis des données recueillies de façon à en faire une analyse « à chaud » permettant un pilotage réel et qualitatif. Inséré dans le rythme de l'action, l'exercice peut être difficile à mener dans le contexte de notre environnement en perpétuelle mutation mais il constitue un véritable enjeu pour la qualité des actions menées dans l'optique de la réalisation des objectifs du Projet.

Nos recherches nous ont permis de comprendre un peu plus ce secteur : fil motivateur pour la création de notre bureau spécialisé en suivi-évaluation de projet au profit des entreprises. Nous entrons sur un marché moyennement concurrentiel avec la même activité que nous. Ces structures sont entre autres les cabinets exerçant dans le formel et l'informel (GROUP CONSULTING, CEPEPI, COCAGEC, ...). Nous n'avons pas trouvé leurs répertoires de prix mais ils fonctionnent aussi en fonction de l'offre en face. Néanmoins nous avons aperçu quelques factures de prestation comprises entre cinq et sept (5 et 7) millions par prestation par moment. Sur une période de cinq (05) ans, notre projet d'un coût total de Quatre Millions Six Cent Vingt Huit Mille Quatre Cent Quatre Vingt (**4 628 480**) francs CFA est générateur de flux croissants, conforté par une Valeur Actuelle Nette (**VAN**) de Quatre Millions Deux Cent Douze Sept Cent Vingt Neuf (**4 212 729**) francs CFA, donnant un Indice de Profitabilité (**IP**) de **1,91** et un Taux de Rentabilité Interne (**TRI**) de **37,98 %**. Tous ces indicateurs montrent que notre projet est viable puis rentable économiquement et financièrement à moyen et à long termes. Le profil coopératif de notre bureau nous permet d'espérer que son effectif va s'accroître rapidement tant au niveau du personnel que des partenaires ; et ce serait faire œuvre utile dans la lutte contre le chômage au Bénin et dans la commune d'Abomey-Calavi en particulier.



BIBLIOGRAPHIE

1. Mémoires et rapports de stage

- Cour du Module 02 M1GIS de gestion financière des projets de Monsieur Frédéric TRAORE, enseignant d'Economie, de Gestion et de Management à 2^{ie} (Chapitre I)
- Cour du Module 01 M1GIS : Processus de montage de projet et rédaction de dossier de recherche de financement de Monsieur DJIM DOUMBE DAMBA ;
- Cour du Module 05 M1GIS : Suivi-Evaluation des projets de développement de Madame SOUBEIGA née KOUELA Zelhata ;
- Mémoire rédigé par Falilath ADJIDJILA de la Promotion (2019/2020) 56 pages ;
- Rapport d'exécution du programme d'investissement public au 31 décembre 2019 du Ministère d'Etat chargé du Plan et du développement de juin 2020 ;
- Rapport spécial du projet de loi de finances, gestion 2019 du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) du 16 Novembre 2018 ;

2. Webographie

- www.roppa.info/.../note_APE_CEDEAO_FINALE-1-corrections_de_for...; consulté le 17 mars 2022 à 20 heures ;
- **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.**; consulté le 19 avril 2022 à 20 heures ;
- <http://www.interaction.org/evaluation/tips.html> **INTERACTION, A COALITION OF U.S. DEVELOPMENT NGOS**, donne une liste de liens à un grand nombre de sources sur l'évaluation, procédés et meilleures pratiques fournis par de nombreuses organisations et agences.
- <http://minweb.idrc.ca/daclog.htm> **oecd/dac** . Ce site Internet offre une liste d'extraits de documents d'évaluation que différentes organisations internationales d'aide au développement ont accepté de rendre disponible au public (base de données dotée d'un moteur de recherche).
- <http://www.undp.org/eo/evarep.htm> : **UNDP: EVALUATION REPORTS**. Ce site Internet dispose en ligne des rapports d'évaluation, des résultats, des recommandations et des enseignements tirés.
- <http://www.worldbank.org/html/oed/onlinfrm.htm>: **WORLD BANK: ON-LINE REPORTS**. Ce site Internet dispose en ligne des rapports d'évaluation, des leçons et des pratiques classés par sujet et par région.

ANNEXE1 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PROMOTEURS DU MEME SECTEUR

1. Connaissez-vous les méthodes et outils du suivi-évaluation ?
.....
2. Si oui quels sont les méthodes et outils que vous connaissez
.....
3. Avec quelles fréquences le suivi est-il réalisé
.....
4. Quelles sont les différents types d'évaluation que vous connaissez ?
.....
5. Avec quelles fréquences les évaluations sont réalisées ?
.....
6. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre d'une évaluation ?
.....
7. Toutes les parties prenantes sont-ils associées à l'élaboration et à la mise en œuvre du dispositif du suivi-évaluation ?
8. Si non quelles sont les raisons
.....
9. Disposez-vous de canaux de communication de l'information
10. Si oui lesquels ?
.....

ANNEXE 2 : QUESTIONNAIRE D'ENQUETE ADRESSEE AU PUBLIC CIBLE

I-IDENTIFICATION

Q1 Nom de l'organisation/Projet

Q2 Poste occupé

Q3 Niveau d'instruction BEPC / BAC / Licence / Maîtrise / Master / Doctorat

Autres (à préciser)

Q4 Nombre d'année d'expérience

II-CONNAISSANCE ET MISE EN ŒUVRE DES METHODES ET OUTILS DU SUIVI-EVALUATION

III- CONNAISSANCE DES METHODES ET OUTILS DU SUIVI-EVALUATION

Q5 Connaissez-vous les outils du suivi-évaluation ?

1- Suffisamment

2- Pas suffisamment

Q6 Parmi les méthodes de suivi-évaluation, quelles sont celles que vous connaissez

MARP / FOCUS / GROUP / SWOT / ZOPP /Autres (à préciser)

Q7 Parmi les outils de suivi ci-dessous quels sont ceux que vous connaissez ?

1- Cadre logique à priori

2- plan de travail

3- Les fiches de suivi

4- Indicateurs

5- Le tableau de bord des indicateurs

6- Les rapports mensuels/ trimestriels

7- Le plan déconsommation des crédits

8- Le plan de passation des marchés

9- Le monitoring trimestriel

10- Bases de données

11- Manuel de procédures du sui évaluation

II2-MISE EN ŒUVRE DES OUTILS DU SUIVI-EVALUATION

Q8 Utilisez-vous suffisamment ces méthodes et outils dans votre travail ?

1- Suffisamment

2- Non pas suffisamment

3- Pas du tout

Q9 Avec quelle fréquence le suivi est-il réalisé dans le projet

1- Journalier / Hebdomadaire / Mensuel / Trimestriel /programme dans lequel vous intervenez
?

Q10 Parmi les formes d'évaluation ci-dessous, quelles sont

1- Evaluation ex-ante, celles que vous réalisez dans le cadre des projets

2- Evaluation à mi-parcours/programmes dans lesquels vous intervenez

3- Evaluation à terme

4- Auto évaluation

Q11 Avec quelle fréquence l'évaluation est-il réalisé ?

1- Très souvent

2- Souvent

3- Parfois

4- Jamais

Q12 Quelles sont les difficultés que vous rencontrez au moment de la mise en œuvre de l'évaluation ?

1- Absence statistiques fiables

2- Absence du cadre logique

3- Mauvaise définition des indicateurs

4- Mauvaise gestion du temps

5- Inadéquation entre les ressources disponibles et le travail à faire

6- Manque de formation des agents de l'équipe d'évaluation

7- Réticence des partenaires

8- Méfiance de l'équipe de gestion du projet

III-RESPECT DES DELAIS DE REMONTEES DES RAPPORTS PRIMAIRES VERS LES UNITES DE GESTION DES PROJETS

Q13 Avec quelle fréquence envoyez-vous les rapports

Journalier Hebdomadaire Mensuel / Trimestriel primaires à l'unité de gestion ?

Q14 Respectez-vous cette fréquence ? Oui / Non

Q15 Le non-respect de cette fréquence est –il dû aux surcharges

1- Oui de votre travail ?

2- Non

IV-DURABILITE DU SYSTEME DE SUIVI-EVALUATION

Q16 Toutes les parties prenantes sont-elles impliquées dans l'élaboration et la mise en œuvre du système de suivi et l'évaluation du projet/programme Oui / Non

Q17 Si non quelles sont les raisons qui peuvent amener à ne

1- Insuffisance du budget pas impliquer toutes les parties prenantes

2- Faible compétence

Q18 Quels sont les canaux de communication dont dispose le

1- Site web projet

2- Bulletin d'information



TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	8
1ère partie : IDENTIFICATION ET PRESENTATION DU PROJET	10
CHAPITRE I : IDENTIFICATION ET CONCEPTUALISATION DU PROJET.....	11
Session I : Cadre de recherche théorique et méthodologique de l'étude	11
Paragraphe I : Problématique, objectifs et hypothèses de recherche	11
A- Problématique.....	11
B- Historique et justification du projet	13
C- Objectifs et hypothèses de recherche	14
1- Objectifs.....	14
2- Hypothèses	14
Paragraphe II : Revue de la littérature	15
1- Clarification conceptuelle.....	15
2- Revue antérieures de littérature ou synthèse des opinions	19
Session II : Méthodologie et analyse des résultats	20
Paragraphe I : Méthodologie de l'étude, restitution des données d'enquêtes et analyse	20
1- Cadre institutionnel de l'étude	20
2- Méthode et recueil de traitement des données	22
3- Résolutions, Construction de l'arbre des problèmes et identification du Projet	23
A- Contexte et justification du thème	23
B- Impact de la dynamique démographique	24
Paragraphe II: Cadre méthodologique de l'étude	25
A- Cadre de l'étude et l'échantillonnage	25
1- Cadre de l'étude	25
a- Nature de l'étude	25
b- Zone de l'étude	26
c- Population cible	26
2- Echantillonnage	26
3- Méthode de traitement des données et analyse des données	28
CHAPITRE II : PRESENTATION GENERAL DU PROJET	22
Session I : Contexte, Vision, mission et objectifs	22
Paragraphe I : Contexte	22
Paragraphe II : Vision, Mission et Objectifs	22
A- Vision	22
B- Missions	23
C- Objectif	23
1- Objectif Général:	23
2- Objectifs spécifiques:	23
Session II : Intérêt du projet et revue spécialisée	23
Paragraphe I : Intérêt du projet	23
1. Sur le plan personnel et académique	23
2. Sur le plan social et économique	24
Paragraphe II : Revues spécialisées	24
A- Clarification conceptuelle.....	24

B- Enjeux et contraintes face au suivi-évaluation	25
C- Revue spécialisée.....	26
2^{ème} partie : FAISABILITE ET SUIVI EVALUATION DU PROJET	30
CHAPITRE 1: ETUDE DE FAISABILITE DU PROJET	31
SECTION 1: ANALYSE STRATEGIQUE DU MARCHE ET STRATEGIE COMMERCIALE	31
PARAGRAPHE 1: Analyse de l'offre, de la demande et de l'environnement	31
A- L'Analyse de l'offre	31
B- Concurrence.....	32
C- Analyse de la demande.....	32
1- Marché potentiel.....	32
2- Marchés ciblés.....	32
D- Présentation de l'environnement.....	33
1- L 'environnement socio-économique.....	33
2- Le cadre légal et technologique.....	33
E- Matrices SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Treats).....	33
PARAGRAPHE 2 : Stratégie commerciale	34
A- La part de marché.....	34
B- Prévision des ventes.....	35
C- Stratégies mix-marketing.....	35
1- Politique du produit.....	36
2- Politique de prix.....	38
3- Politique de distribution	39
4- La politique de communication.....	39
SECTION 2: ETUDES ORGANISATIONNELLE, JURIDIQUE ET FINANCIERE	39
PARAGRAPHE 1: Etudes juridique et organisationnelle.....	40
A- La forme juridique du projet.....	40
B - Etude organisationnelle	40
1- Organigramme de la structure porteuse du projet	41
2- Fiches de Postes et Fonctions.....	41
C- Rémunération du personnel	42
PARAGRAPHE 2: Etude financière du projet.....	42
CHAPITRE II: SUIVI-EVALUATION ET LIMITES DU PROJET.....	49
SECTION I: Cadre logique et ordonnancement des tâches.	49
PARAGRAPHE I: Cadre logique	49
PARAGRAPHE II: Ordonnancement des activités et élaboration du calendrier du projet	51
A- Ordonnancement des activités	51
B- Le dictionnaire des tâches	51
SECTION II: Limites et risques majeurs du projet.....	52
PARAGRAPHE I: Les limites du projet et plan de gestion des risques	52
A- Limites du projet.....	52
B- Plan de gestion des risques.....	52
PARAGRAPHE II : Facteurs d'échec du projet.....	53
CONCLUSION.....	55

BIBLIOGRAPHIE	57
1. Mémoires et rapports de stage	58
2. Webographie	58
TABLE DES MATIERES	V