



**VERSION  
FINALE**

**ANALYSE DU PROCESSUS DE CONCEPTION ET DE  
GESTION DES PROJETS DE CONSTRUCTION ET  
D'EQUIPEMENT DES SALLES DE CLASSE AU BENIN :  
CAS DES PROJETS DE CONSTRUCTION ET  
D'EQUIPEMENT DES SALLES DE CLASSE DU  
MINISTERE DES ENSEIGNEMENTS MATERNEL ET  
PRIMAIRE (MEMP) FINANCES PAR LE JAPON**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER EN  
GESTION DES INFRASTRUCTURES ET SERVICES**

**OPTION : MAITRISE D'OUVRAGE**

**Présenté par :**

**Nounagnon Lionel Arnaud COOVI**

**Promotion C0920**

**JURY DE SOUTENANCE**

**Président : Moussa LO**  
**Examineurs :**  
1- Kadi Bathil GNABA  
2- Djidoula TAKO



# **DEDICACE**

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ mes protecteurs, mon père COOVI Achille et ma mère LISSANOU Delphine ;
- ❖ mon épouse Hélène AGBASSA et mes deux enfants Darel et Maël.



# REMERCIEMENTS

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce à l'engagement de nombreuses personnes. Je tiens donc à exprimer ma profonde gratitude envers :

- ❖ Monsieur Ben Hadad BANKOLE, Directeur des Opérations de l'Agence pour la Construction des Infrastructures du Secteur de l'Education (ACISE), pour sa disponibilité son encadrement et pour ses conseils ;
- ❖ Monsieur Augustin ADOKPO, interprète à l'Agence Japonaise pour la Coopération Internationale (JICA), pour ses conseils, sa disponibilité, et les informations dont j'ai bénéficié durant la rédaction de mon mémoire ;
- ❖ Madame Evelyne MBAYE/ZONGO et Monsieur Drissa BAMOUNI pour la coordination, leurs conseils, leur soutien et leur encouragement dans la rédaction du mémoire et tout au long de la formation ;
- ❖ Monsieur TAFFA Adékoun, Coordonnateur du Projet Japon au MEMP, pour ses conseils, sa disponibilité, et les informations dont j'ai bénéficié durant la rédaction de mon mémoire ;
- ❖ Tout le corps professoral de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE) pour tous les efforts et sacrifices qu'ils ont consentis pour nous assurer une bonne formation ;
- ❖ L'ensemble du personnel de l'ACISE, du MEMP et de la JICA Bénin pour l'accompagnement, dont j'ai bénéficié.



# RESUME

Ce document est le rapport des résultats de mes réflexions sur le thème : « **analyse du processus de conception et de gestion des projets de construction et d'équipement des salles de classe au Bénin à travers le Projet Japon au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP)** ». Comme méthodologie de travail, la première a consisté à faire des recherches documentaires sur divers ouvrages et sur l'internet, dans l'objectif de comprendre l'avis de certains auteurs sur le sujet. La seconde a consisté à faire des entretiens et des interviews au sein des différentes institutions (MEMP et JICA) pour mieux comprendre leur fonctionnement en vue d'élaborer notre guide d'entretien et le questionnaire. La troisième a consisté à la collecte des informations avec le questionnaire et le guide d'entretien auprès de 27 institutions ayant portées ou porteuses de projets japon. Cet échantillonnage de la population couvre onze (11) départements sur les douze (12) que compte le Bénin. (Voir ANNEXE 4). La dernière méthodologie a consisté au traitement et à l'analyse des données afin de faire des recommandations.

Dans son Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation (dénommé « le PDDSE 2006-2015 ») le gouvernement a envisagé rendre gratuit l'ensemble de l'enseignement primaire public. Suite à l'application de cette décision, on note une croissance considérable du nombre d'élèves scolarisés. Ainsi, l'amélioration de l'environnement éducatif constitue un problème urgent. Dans ce contexte, le gouvernement béninois a adressé au gouvernement japonais une requête. Sur la base de cette requête, le gouvernement japonais a répondu comme d'habitude favorablement d'où la mise en place de la sixième phase de ce projet.

Le but du modèle de schéma présenté dans le document étant de voir : la bonne planification des activités du projet ; l'organisation (comment la responsabilisation des tâches se fait) ; la direction, le contrôle et surtout la performance du projet en insistant sur les facteurs coût, délai et qualité ; puisque pour parler de la performance il faut vérifier les indicateurs de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficacé et de la durabilité.

Les résultats de notre étude montrent que la variable conception est appréciée et que les objectifs sont bien clairs, la démarche est très participative, les partenaires et les bénéficiaires sont impliqués dans le processus, et un bon système de collecte des données est mis en place. Le processus de conception au niveau du Japon, le processus de gestion au niveau du ministère à travers les indicateurs, nous avaient permis de conclure que le processus de conception est performant. La faiblesse observée au niveau du MEMP est due au facteur de la motivation des agents pour la cause du projet. De plus, le Projet occupe une place avantageuse dans la mesure où nous pouvons mentionnées que sa mise en œuvre dans le cadre de l'aide financière non remboursable du Japon est jugée pertinente.

Mots clés : Amélioration - Développement - Partenariat - Performance – Projet.



# **ABSTRACT**

This document is the report of the results of my reflections on the topic : "analysis of the process of design and management of the projects of construction and equipment of the classrooms in Benin through the Japan Project to the Ministry of Maternal and Primary Education (MEMP)". As a working methodology, the first consisted in doing documentary research on various books and on the Internet, with the objective of understanding the opinion of certain authors on the subject. The second consisted in conducting interviews within the different institutions (MEMP and JICA) to better understand their functioning in order to develop our interview guide and questionnaire. The third part consisted of collecting information with the questionnaire and the interview guide from 27 institutions that have supported or are supporting projects in Japan. This sample of the population covers eleven (11) of the twelve (12) departments in Benin (see ANNEX 4). The final methodology consisted of processing and analyzing the data in order to make recommendations. In its Ten-Year Education Sector Development Plan (known as the PDDSE 2006-2015), the government planned to make all public primary education free. Following the implementation of this decision, there has been a considerable increase in the number of students enrolled. Thus, the improvement of the educational environment is an urgent problem. In this context, the Beninese government sent a request to the Japanese government. Based on this request, the Japanese government responded favorably as usual, hence the implementation of the sixth phase of this project.

The purpose of the model scheme presented in the paper is to see: the proper planning of project activities; the organization (how the accountability of tasks is done); the direction, control and especially the performance of the project with emphasis on the factors of cost, time and quality; since to talk about performance it is necessary to check the indicators of relevance, efficiency, effectiveness and sustainability.

The results of our study show that the design variable is appreciated and that the objectives are clear, the approach is very participatory, partners and beneficiaries are involved in the process, and a good data collection system is in place. The design process at the Japanese level and the management process at the Ministry level through the indicators allowed us to conclude that the design process is effective. The weakness observed at the MEMP level is due to the factor of the motivation of the agents for the cause of the project. Moreover, the Project occupies an advantageous place insofar as we can mention that its implementation within the framework of the non-reimbursable financial aid of Japan is considered relevant.

Key words: Improvement - Development - Partnership - Performance - Project.



# **SIGLES ET ACRONYMES**

|        |   |
|--------|---|
| ABE    | Agence Béninoise pour l'Environnement                                     |
| ACISE  | Agence pour la Construction des Infrastructures du Secteur de l'Education |
| AdO    | Arbres des Objectifs  |
| AdP    | Arbre des Problèmes   |
| ADQ    | Association de Développement de Quartier                                  |
| ADV    | Association de Développement Villageoise                                  |
| AFD    | Agence Française pour le Développement                                    |
| APD    | Aide Publique au Développement  |
| APE    | Association des Parents d'Elèves  |
| BAD    | Banque Africaine de Développement   |
| BADEA  | Banque Arabe pour le Développement Économique de l'Afrique                |
| BID    | Banque Islamique pour le Développement                                    |
| BM     | Banque Mondiale   |
| CEDAO  | Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest                   |
| CLR    | Cadre Logique de Résultats  |
| CS     | Circonscription Scolaire  |
| DANIDA | Agence Danoise pour le Développement International                        |
| DDEMP  | Direction Départementale des Enseignements Maternel et Primaire           |
| DPP    | Direction de la Programmation et de la Prospective                        |
| GAR    | Gestion Axée sur les Résultats  |
| IPPJ   | Institution Porteuse de Projet Japon                                      |
| JICA   | Agence Japonaise pour la Coopération Internationale                       |
| KFW    | Coopération Financière Allemande  |
| MCVDD  | Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable                     |
| MEF    | Ministère de l'Economie et des Finances                                   |
| MEMP   | Ministère des Enseignements Maternel et Primaire                          |
| NF     | Norme française   |
| OCDE   | Organisation de Coopération et de Développement Économique                |
| ONG    | Organisation Non Gouvernementale  |
| PAG    | Programme d'Action du Gouvernement  |
| PDDSE  | Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Education                  |
| PI     | Programme d'Investissement  |
| PIB    | Produit Intérieur Brut  |
| PMA    | Pays les Moins Avancés  |
| PNUD   | Programme des Nations Unies pour le Développement                         |
| PTBA   | Plan de Travail et Budget Annuel  |
| RH     | Ressources Humaines   |
| SIGFiP | Système Intégré de Gestion des Finances Publiques                         |
| UEMOA  | Union Economique et Monétaire Ouest Africaine                             |
| UGP    | Unité de Gestion du Projet  |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'Enfance                                    |
| USAID  | Agence des Etats-Unis pour le Développement International                 |



# **LISTE DES FIGURES**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>FIGURE 1 : SCHEMA D'UN MODELE D'ANALYSE.....</i>                         | <i>16</i> |
| <i>FIGURE 2 : GRAPHIQUE D'APPRECIATION DU TAUX DE PERFORMANCE .....</i>     | <i>30</i> |
| <i>FIGURE 3 : GRAPHIQUE D'APPRECIATION DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE. ....</i> | <i>32</i> |



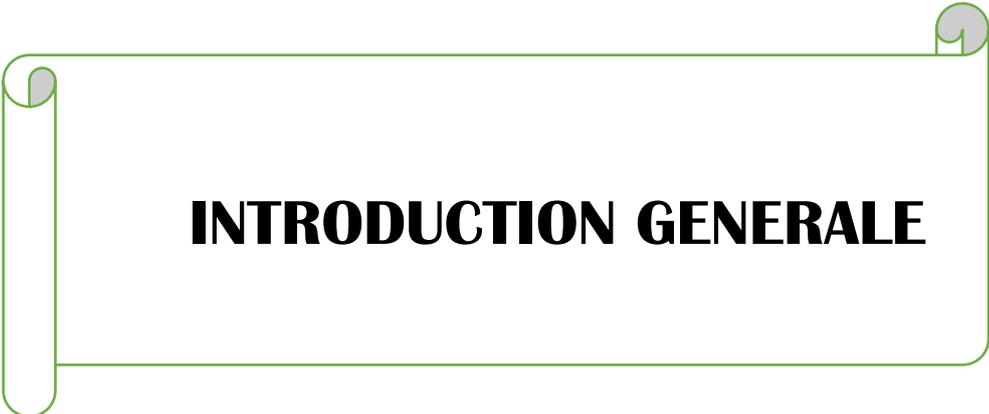
# **LISTE DES ANNEXES**

|   |             |
|---|-------------|
| <i>ANNEXE 1: PLAN DES PROTOTYPES .....</i>  | <i>V</i>    |
| <i>ANNEXE 2: COUPE SUR MODULE SIMPLE.....</i>   | <i>VI</i>   |
| <i>ANNEXE 3: COUPE SUR MODULE ETAGE .....</i>   | <i>VI</i>   |
| <i>ANNEXE 4: PRESENTATION DES INSTITUTIONS ENQUETEES .....</i>                              | <i>IX</i>   |
| <i>ANNEXE 5: BLOC LATRINE.....</i>  | <i>IX</i>   |
| <i>ANNEXE 6: FICHE DE SUIVI DES ENGAGEMENTS ET DES DEPENSES PAR POSTE BUDGETAIRE.....</i>   | <i>X</i>    |
| <i>ANNEXE 7: FICHE DE RESPONSABILISATION DES TACHES.....</i>                                | <i>X</i>    |
| <i>ANNEXE 8 : TABLEAU DES RESULTATS PAR RAPPORT AU SUIVI-EVALUATION. ....</i>               | <i>XI</i>   |
| <i>ANNEXE 9 : GRAPHIQUE D'APPRECIATION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE .....</i>                 | <i>XII</i>  |
| <i>ANNEXE 10 : CARTE DE LOCALISATION DE CERTAINS SITES DU PROJET .....</i>                  | <i>XII</i>  |
| <i>ANNEXE 11: RENDU D'ARCHITECTURE DE LA PHASE VI DU PROJET JAPON.....</i>                  | <i>XIII</i> |
| <i>ANNEXE 12 : RENDU D'ARCHITECTURE DE LA PHASE V DU PROJET JAPON. ....</i>                 | <i>XIII</i> |
| <i>ANNEXE 13 : RENDU D'ARCHITECTURE DES TROIS PREMIERES PHASES.....</i>                     | <i>XIII</i> |
| <i>ANNEXE 14 : CADRE LOGIQUE DU PROJET.....</i>   | <i>I</i>    |
| <i>ANNEXE 15 : GRAPHIQUE DE GRANTT. ....</i>  | <i>II</i>   |
| <i>ANNEXE 16 : TABLEAU DES RESULTATS PAR RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT INTERNE. ....</i>        | <i>IV</i>   |
| <i>ANNEXE 17 : TABLEAU SUR LA PERFORMANCE. ....</i>   | <i>VII</i>  |
| <i>ANNEXE 18 : TABLEAU SUR LA CONCEPTION DES PROJETS.....</i>                               | <i>VIII</i> |
| <i>ANNEXE 19 : RESULTATS PAR RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT EXTERNE. ....</i>                    | <i>X</i>    |
| <i>ANNEXE 20 : POINT DES INFRASTRUCTURES A LIVRER AVANT LA FIN DE L'ANNEE 2022 « MEMP »</i> |             |



# **SOMMAIRE**

|  |    |
|--|----|
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....   | 2  |
| <b>1ère partie : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES PROCEDURES DE CONCEPTION DES PROJETS DU JAPON</b><br>..... | 9  |
| A. Définition des concepts clés .....  | 10 |
| B. Outils de gestion de projets et modèle d'analyse de la performance.....                                   | 14 |
| C. Cadre institutionnel du projet.....   | 19 |
| <b>2<sup>ème</sup> partie : ANALYSE DES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS</b> .....                           | 26 |
| A. Présentation et interprétation des résultats de l'environnement interne .....                             | 27 |
| B. Présentation et interprétation des résultats du suivi-évaluation .....                                    | 28 |
| C. Présentation et interprétation des résultats par rapport à la performance .....                           | 29 |
| D. Présentation et interprétation des résultats par rapport à l'environnement externe .....                  | 31 |
| <b>E. Analyse critique du projet Japon</b> .....   | 33 |
| 1. La phase de préparation et la conception du projet .....  | 33 |
| 2. La phase d'exécution.....   | 37 |
| 3. Recommandations.....  | 38 |
| <b>CONCLUSION GENERALE</b> .....   | 39 |
| <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....   | 42 |



# **INTRODUCTION GENERALE**

Les projets de développement ont pour mission d'améliorer les conditions de vie des populations en soutenant les efforts de développement des nations. Les domaines d'intervention de ces projets sont très variés : développement rural, gestion des ressources naturelles, réalisation d'infrastructures, renforcement du capital humain, etc.

Cependant, quelque soient leurs champs de prédilection, les projets de développement ont toujours évolué sous la cruciale contrainte de la rareté des ressources financières, due, notamment, au faible niveau de développement économique des pays. Ceci explique l'omniprésence et la prééminence de la gestion financière à toutes les grandes étapes de la vie des projets de développement.

Au cours du fonctionnement du projet de développement, les responsables en charge de son exécution sont tenus de le gérer dans le strict respect des normes financières établies par les promoteurs. Les tribus, les royaumes, les nations ont évolué, émergé, et prospéré à travers les âges grâce à un élément capital de leur identité : l'Education. Elle constitue en effet la base de toute construction civique, morale, scientifique ou intellectuelle. Prenant racine dans le fief parental, elle passe nécessairement par les établissements éducatifs, véritables moules de grands esprits et de développeurs en tout genre.

L'homme n'est pas un facteur de développement, il en est le fondement. Améliorer l'accès et l'environnement d'apprentissage dans l'enseignement maternel et primaire participe au développement du secteur de l'éducation dans un pays. Cependant l'enseignement maternel et primaire du Bénin se heurte à plusieurs contraintes constituant un handicap à son développement. Les populations ont un faible accès aux infrastructures d'éducation et celles des zones enclavées retiennent encore plus l'attention avec même un réseau de routes non classées. Sur les soixante-dix-sept (77) communes que compte notre pays le Bénin, aucune n'est épargnée du besoin en construction et équipement des salles de classe seulement que cela varie d'une commune à une autre.

Pour preuves, les nouvelles statistiques du nombre d'enfants non scolarisés dans le monde révèlent que, malgré les efforts menés pendant des décennies pour scolariser tous les enfants, les progrès sont au point mort. Selon les données de l'Institut de Statistique de l'UNESCO (ISU), environ 263 millions d'enfants, d'adolescents et de jeunes dans le monde (un sur cinq) ne sont pas scolarisés ; un chiffre qui n'a guère évolué ces cinq dernières années. Les statistiques de l'ISU confirment qu'en Afrique subsaharienne, plus d'un cinquième des enfants âgés d'environ 6 à 11 ans n'est pas scolarisé, un tiers des enfants âgés d'environ 12 à 14 ans. Selon les données, près de 60 % des jeunes âgés d'environ 15 à 17 ans ne sont pas

scolarisés. Dans la région, 9 millions de filles âgées d'environ 6 à 11 ans n'iront jamais à l'école contre 6 millions de garçons, selon les données de l'ISU. Leur désavantage commence tôt : 23 % des filles ne sont pas scolarisées au primaire contre 19 % des garçons. À l'adolescence, le taux d'exclusion des filles s'élève à 36 % contre 32 % pour les garçons.

Le Bénin est un pays membre fondateur de la CEDEAO (Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest) créée en 1975, et adhéré à différentes institutions ou organisations régionales de l'économie et de la sécurité. L'économie béninoise est fortement influencée par le Nigeria qui dépend à 80% de l'industrie pétrolière. Le RNB par habitant est estimé à 820 dollars (La Banque Mondiale, en 2016), avec 22,9% du secteur primaire, 24,9% du secteur secondaire et 52,2 % du secteur tertiaire (Valeurs estimées de 2016 par World Fact Book, CIA1). Pour résoudre une partie de ce déficit d'infrastructures en milieu scolaire, plusieurs programmes et projets de construction et d'équipement des salles de classe au niveau du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) sont mis en œuvre.

Dans « le Plan d'Action du Gouvernement 2016-2021 (PAG) », le gouvernement béninois considère « l'amélioration de la qualité de l'éducation » comme l'un des domaines prioritaires. Il a, par ailleurs, élaboré en 2006 le « Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation (ci-après dénommé « le PDDSE 2006-2015 ») et rendu gratuit l'ensemble de l'enseignement primaire. Étant donné que la construction de salles de classe ne suit pas la croissance considérable du nombre d'élèves scolarisés à la suite de cette application de la gratuité totale, le nombre moyen d'élèves par salle de classe a augmenté. Ainsi, l'amélioration de l'environnement éducatif constitue un problème urgent.

Dans ce contexte, le Gouvernement béninois a adressé au Gouvernement japonais une requête pour l'aide financière non remboursable portant sur le Projet, afin d'améliorer l'environnement d'apprentissage de l'enseignement maternel et primaire. Sur la base de la requête du gouvernement béninois, l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA) a effectué des études sur le terrain et ensuite procédé à l'analyse des données.

Ainsi, afin d'appuyer les travaux du gouvernement béninois visant le développement de l'enseignement maternel et primaire, le Japon a mis en œuvre la sixième (6<sup>iem</sup>) phase de projet de construction et d'équipement des salles de classe dans le cadre de l'aide financière non remboursable dans le département de l'Atlantique. S'il est vrai que ces projets apportent une valeur ajoutée dans l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires, des insuffisances sont cependant enregistrées par certains en termes de performance et de délais. En ce qui concerne particulièrement les projets de construction et d'équipement des salles de classe, des insuffisances sont en effet notées dans le processus de passation des marchés

et dans la réalisation par exemple entraînant des retards de mise à disposition des livrables aux populations bénéficiaires. Ces insuffisances de délais impactent négativement sur la performance des projets en termes d'efficacité et d'efficience.

Toutefois, il urge de réfléchir afin d'améliorer le processus de conception et de gestion des projets mise en œuvre ainsi que le suivi des projets et programmes à travers le sujet « **Analyse du processus de conception et de gestion des projets de construction et d'équipement des salles de classe au Bénin** » en prenant l'exemple du **Projet Japon au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP)** ».

Une bonne planification et un bon suivi permettent d'assurer les conditions d'achèvement d'un projet par la maîtrise du temps. Le suivi du projet fournit l'instrumentation de bord pour les décisions à prendre pendant la vie du projet. Ainsi les résultats enregistrés par le Projet Japon de la première phase (phase I) jusqu'à la cinquième phase (phase V), justifient dans une grande mesure la volonté du Gouvernement du Bénin de poursuivre cette expérience probante à travers une sixième phase du Projet dénommé Japon VI.

Pour mener à bien notre recherche, Notre travail s'articulera autour de deux parties. La première partie intitulée « **Méthodologie et présentation des processus de conception et de gestion des projets du Japon** » et la deuxième partie, elle est intitulée « **Analyse des résultats et recommandations** ».

## **1. Objet de l'étude**

Notre étude porte sur l'analyse du processus de conception et de gestion des projets de construction et d'équipement des salles de classe au Bénin, et prend l'exemple du Projet Japon au Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP). Il s'agit de partir de la problématique de la conception et de la gestion des projets pour relever les difficultés auxquelles le MEMP est confronté et faire des recommandations.

## **2. Problématique**

La République du Bénin (ci-après dénommée « le Bénin ») est définie comme étant l'un des pays les moins avancés (PMA), du fait de son RNB par habitant qui est de 820 dollars américains (2016, Banque Mondiale). Dans « le Plan d'Action du Gouvernement 2016-2021 (PAG) », le gouvernement béninois considère « l'amélioration de la qualité de l'éducation » comme l'un des domaines prioritaires.

Selon « le PDDSE actualisé Phase 3 (2013-2015) » de celui de 2006-2015 établi en février 2013, qui vise entre autres, à accroître l'accès des enfants à l'éducation maternel à travers

la construction des établissements publics, l'enseignement maternel est censé important pour permettre aux élèves d'obtenir leurs meilleurs résultats au niveau du primaire, mais vu le taux net de scolarisation qui n'atteint que 14,7% (2014-2015), il s'avère nécessaire de construire 314 salles de classe par an à l'horizon 2020. Pour ce qui est de l'enseignement primaire, l'objectif consiste toujours à élargir l'accès à l'enseignement par le biais de la construction des infrastructures et à améliorer l'environnement d'apprentissage.

Afin d'appuyer les travaux du gouvernement béninois visant le développement de l'enseignement primaire, le Japon a mis en œuvre depuis 1996, cinq (05) phases de projets dans le cadre de l'aide financière non remboursable. À partir de 2006, face à l'augmentation du nombre d'élèves due à la gratuité totale de l'enseignement, ces projets (Phases IV et V) ont assisté l'extension des écoles existantes qui étaient alors confrontés à un manque sérieux de salles de classe. Situé au sud du Bénin et à proximité de Cotonou, la plus grande ville économique du pays, le département de l'Atlantique, zone cible de la phase VI du Projet de construction et d'équipement de salles de classe dans les écoles primaires publiques, a connu une croissance soutenue de sa population en raison de la présence des villes dortoirs.

Face à cette problématique de conception et de gestion des projets de construction et d'équipement des salles de classe, nous pouvons nous poser les questions suivantes :

- qu'apporte les salles de classes et leur équipement dans l'enseignement maternel et primaire ?
- les résultats pourraient-ils servir au développement du secteur de l'éducation ?
- le processus de conception a-t-il un impact pour la réussite du projet, et le développement durable ?
- l'allègement du processus, et la mise en place à temps des financements favorise-t-il l'éducation dans les écoles bénéficiaires ?
- l'augmentation du budget alloué aux projets de construction et équipement des salles de classe est-il un facteur important pour la réussite et la performance des projets de construction d'infrastructures scolaires ?
- les techniques de gestion et de diffusion des nouvelles technologies contribuent-elles au développement du secteur de l'éducation ?

### **3. Objectif de l'étude**

#### **3.1. Objectif global**

Contribuer à l'amélioration du processus de conception et de gestion d'un projet de construction et d'équipement des salles de classe au Ministère des Enseignements maternel et Primaire (MEMP).

### **3.2. Objectifs spécifiques**

OS<sub>1</sub> : Analyser la conception et la gestion des projets Japon ;

OS<sub>2</sub> : Analyser le processus de financement et la disponibilité des ressources ;

OS<sub>3</sub> : Montrer l'importance du suivi évaluation des projets Japon, dans l'atteinte des objectifs du développement durable ;

## **4. Délimitation de l'étude**

L'étude se veut de contribuer à l'amélioration des projets de construction et d'équipement des salles de classe au MEMP. Il s'agit pour nous d'analyser le processus de conception et de gestion des projets de construction et d'équipement des salles de classe. La phase de conception est déterminante pour la réussite du projet, car la pertinence d'un projet est déterminée par cette phase de conception. Quant à la gestion, elle est aussi importante pour l'atteinte des objectifs.

L'analyse de la gestion sera articulée autour des indicateurs tels que la planification des activités, l'organisation à travers une responsabilisation, une meilleure coordination des tâches, la direction et un contrôle permettant de s'assurer que l'exécution des tâches est en adéquation avec le planning préétabli. En plus de ces indicateurs, nous analyserons la disponibilité des ressources car la réussite de la gestion des projets nécessite une mobilisation des ressources matérielles, humaines, et financières.

Dans le cadre de notre travail nous nous limiterons à la couverture du territoire béninois parce qu'il y a le fait que le projet Japon est aussi mis en œuvre dans plusieurs pays de l'UEMOA et de la CEDEAO. Quant au choix du MEMP : elle est la principale institution de l'enseignement maternel et primaire du pays et porteuse de projet du Japon. Face à la question de l'insuffisance de salles de classe et de l'importance de la construction de modules de classe dans l'enseignement maternel et primaire, l'augmentation de la scolarisation de nouveaux apprenants, notre choix s'est porté sur le MEMP pour identifier ses besoins et difficultés afin d'inviter l'ensemble des partenaires et l'Etat à mettre à sa disposition encore plus de ressources matérielles, financières et humaines pour augmenter la construction de salles de classe.

## **5. Intérêt de l'étude**

- **Pour le Japon**

En tant que bailleur de fonds de plusieurs institutions, l'identification des besoins de ses bénéficiaires (institutions qu'il finance), et des difficultés rencontrées lui permettra de mettre en place un système pour la satisfaction de leurs besoins, dans l'objectif de la réussite des projets financés.

- **Pour l'Etat du Bénin**

On note de nos jours la volonté politique pour le développement du secteur de l'éducation à travers la prise de plusieurs mesures telles que :

- la création des cantines scolaires au niveau du primaire ;
- la construction des salles de classe devenue une priorité et pour preuve la création d'une agence chargée uniquement de la construction des infrastructures dans le secteur de l'éducation dénommée ACISE ;
- le recrutement et la constitution d'une base de données des enseignants toutes catégories confondues ;
- la mise à disposition à temps des différents avantages des acteurs du système éducatif ;
- l'effectivité de la rentrée des classes dans le mois de septembre;
- l'affichage en temps réel des titres de mutation des enseignants ;
- etc.

## **6. Démarche de l'étude**

La présente étude s'est effectuée en quatre phases :

- la première phase a consisté à une recherche documentaire sur divers ouvrages et sur l'internet, dans l'objectif de comprendre l'avis de certains auteurs sur le sujet, ainsi que la définition des différents concepts.
- la seconde a consisté à faire des entretiens et des interviews au sein des différentes institutions pour mieux comprendre leur fonctionnement en vue d'élaborer notre guide d'entretien et le questionnaire.
- la troisième a consisté à la collecte des informations avec le questionnaire et les guides d'entretiens auprès des institutions.
- la dernière a consisté au traitement et à l'analyse des données afin de faire des recommandations.



**1ère partie : METHODOLOGIE ET  
PRESENTATION DES  
PROCEDURES DE CONCEPTION  
DES PROJETS DU JAPON**

## **A. Définition des concepts clés**

### **1. Plan – Programme – Projet**

- **Plan**

Le terme plan est polysémique et change de signification selon les auteurs, les écoles et les domaines dans lesquels il est utilisé. D'une manière générale, un plan peut être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs. Entendu dans ce sens, les plans peuvent être différenciés sur la base d'un certain nombre de critères : l'étendue, la durée et l'importance des décisions du plan.

- **Programme**

Le mot programme désigne :

- une intervention limitée dans le temps, similaire à un projet, mais qui embrasse de nombreux secteurs, thèmes, ou zones géographiques. Il utilise une approche multidisciplinaire, fait intervenir de multiples institutions et est parfois soutenu par plusieurs sources de financement différentes.
- un groupe de projets gérés de façon coordonnée et continue, permettant ainsi l'obtention d'avantages et de résultats qu'il serait impossible d'obtenir en gérant ces éléments de façon isolée. (Exemples : programme immobilier, programme de développement rural).
- un plan détaillé. Il s'agit aussi d'un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées.

- **Projet**

Le projet suit une hiérarchisation qui se présente comme suit :

PLAN = Ensemble des programmes

PROGRAMME = Ensemble des projets

PROJET = Ensemble d'activités

Un projet est un ensemble d'activités/ressources nécessaires à la production d'un bien ou service dans un intervalle de temps donné en vue de la satisfaction d'un besoin connu et défini d'avance.

Selon l'Organisation Mondiale de la Normalisation (ISO), dont la définition a été reprise par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) : « un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées, et maîtrisées, comportant des dates de

début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

On appelle projet l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise.

La Gestion des projets est la mise en œuvre de connaissance, de compétences, d'outils et de techniques appliquées au projet, afin d'en respecter les exigences, vis-à-vis du client Interne ou Externe et de sa propre hiérarchie.

## **2. Livrable – Suivi évaluation**

### **❖ Livrable**

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.

### **❖ Suivi-évaluation**

#### **• Suivi**

- le suivi est un système d'information ayant pour but de fournir aux décideurs des données précises et synthétiques pour vérifier si l'exécution du projet se déroule comme prévu ;
- le suivi est un outil de pilotage du projet.

Selon l'OCDE le suivi est « un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et les fonds alloués ».

Le suivi est une fonction permanente qui recourt à la collecte de données afin de fournir aux responsables et aux acteurs à la base d'un projet en cours de mise en œuvre des indications sur l'état d'avancement et de progression vers l'atteinte des objectifs retenus.

- **Evaluation**

L'évaluation est l'ensemble des constats qui permettent de déterminer l'état d'avancement des activités d'un projet par rapport aux objectifs fixés au préalable. L'évaluation est une photographie, un constat :

- elle dresse l'état des lieux à une date donnée ;
- elle utilise divers points d'observation (critères);
- elle est faite par divers observateurs ;

Elle mesure ou décrit des faits (à l'aide d'indicateurs). L'évaluation est un diagnostic, une appréciation :

- elle apprécie les faits d'une manière argumentée ;
- elle donne un avis sur ce qui apparaît comme force et faiblesse ;
- elle donne du poids à certains aspects.

Les objectifs de l'évaluation sont :

- vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ;
- apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ;
- mesurer l'efficacité de l'action, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ;
- examiner la durabilité des effets observés.

- **Suivi-évaluation**

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information, périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement.

### **3. Cycle de vie du projet**

Le cycle de vie du projet est généralement présenté comme étant constitué de phases. Le nombre de phases ainsi que leur appellation peuvent varier d'un domaine à un autre, voire d'une entreprise à l'autre, et leur désignation d'un auteur à un autre.

**Les différentes phases du cycle du projet sont :**

- **Phase d'élaboration du projet**

Cette phase comprend 3 étapes :

- étape de l'idée du projet ;
- étude d'identification ou étude de perfectibilité qui consiste en une maturation de l'idée du projet et aboutit à une esquisse du projet ;

- étude de faisabilité ;

- **Phase d'évaluation du projet**

Cette phase se subdivise en 2 étapes :

- étape de l'évaluation financière et économique du projet (évaluation de l'impact du projet sur l'économie) ;
- étape de l'étude des moyens complémentaires à mettre en œuvre (mesures fiscales, douanières, modification de la réglementation...)

- **Phase de sélection de projet**

Deux étapes constituent la trame de cette phase :

- discussions, itérations entre les initiateurs du projet et les responsables administratifs et politiques ;
- prise de décision concernant le projet et les mesures d'accompagnement.

- **Phase de réalisation du projet**

Cette phase comprend 2 étapes :

- préparation détaillée et mise en œuvre du projet (complément d'étude sur des points particuliers, études techniques détaillées définitives préparatoires aux appels d'offres, adoption d'un schéma de financement et lancement des appels d'offre, dépouillement des offres et choix des entreprises, négociation pour l'obtention des avantages prévus, exécution proprement dite, supervision et contrôle des travaux) ;
- choix du mode de réalisation du projet (processus de maîtrise d'ouvrage ou processus clé en main).

- **Phase d'exploitation du projet**

Elle comprend :

- le fonctionnement du projet ;
- la mise en place d'une cellule de suivi évaluation ;

- **Phase de fin du projet**

Cette phase s'apprécie à 2 niveaux :

- fin des décaissements destinés à la constitution des éléments matériels, des équipements, à la création de nouvelles institutions, à la mise en œuvre des programmes ;

- évaluation rétrospective, réestimation de la rentabilité du projet à partir des coûts effectifs de réalisation et des informations les plus récentes sur les frais et des bénéfices projetés ;

## **B. Outils de gestion de projets et modèle d'analyse de la performance**

### **1. Cadre logique**

Le cadre logique est un tableau d'analyse de la cohérence du projet qui offre une vue synoptique de l'ensemble des éléments constitutifs du projet. Ces éléments se résument dans quatre rubriques suivantes :

- le résumé narratif ou logique d'intervention ;
- les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) ;
- les Moyens de Vérification (MV);
- les conditions critiques/hypothèses ou suppositions.

Le cadre logique est une description sommaire qui résume l'analyse des éléments de planification et évaluation du projet. Il permet d'identifier et de clarifier les liens logiques entre un objectif et les résultats désirés, de préciser les facteurs externes qui, au cours du projet sont susceptibles d'influencer l'exécution du projet et la probabilité de réussite.

Le cadre est un puissant outil qui permet de communiquer les différents éléments d'un projet de façon claire et succincte tout au long du cycle de vie du Projet.

Il est utilisé pour le suivi et l'évaluation des objectifs et indicateurs assignés au Projet (Objectifs globaux, Spécifiques, résultats attendus et les activités).

Avec l'avènement de la gestion axée sur les résultats (GAR), plusieurs bailleurs utilisent maintenant le Cadre Logique des Résultats (CLR), en se focalisant plus sur les résultats (plutôt que sur les objectifs). Selon le PNUD, la GAR est « une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis ».

(Voir ANNEXES 6 – 7 - 14)

### **2. Le graphique de Gantt**

Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet. La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au

projet (jours, semaines, mois etc.). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil :

- les différentes tâches à envisager ;
- la date de début et la date de fin de chaque tâche ;
- la durée escomptée de chaque tâche ;
- le chevauchement éventuel des tâches et la durée de ce chevauchement ;
- la date de début et la date de fin du projet dans son ensemble.

Les diagrammes de Gantt sont créés à l'aide d'applications de système d'information de gestion de projet (PMIS), telles que Microsoft Project et MindView . Une approche typique pour créer un calendrier consiste à organiser des réunions avec des membres sélectionnés de l'équipe de projet et à commencer à identifier les activités. Bien que cette approche aboutisse à un échancier, il se peut qu'il ne s'agisse pas d'un échancier complet.

Une autre utilisation d'un diagramme de Gantt est de prévoir les performances du calendrier. Les diagrammes de Gantt sont d'excellents outils pour prévoir les échanciers des projets. Beaucoup ont des méthodes de prévision pour calculer l'estimation à l'achèvement et l'estimation à l'achèvement. Les techniques de valeur acquise sont également incorporées dans de nombreuses applications de planification pour la prévision. (Voir ANNEXE 15)

### **3. Echantillonnage de la population et analyse des données**

Nous avons mené notre étude sur une population de vingt-sept (27) institutions ayant portés ou porteuses de projet financé par le Japon réparties sur l'étendue du territoire national. Ceci couvre onze (11) départements sur les douze (12) que compte le Bénin.

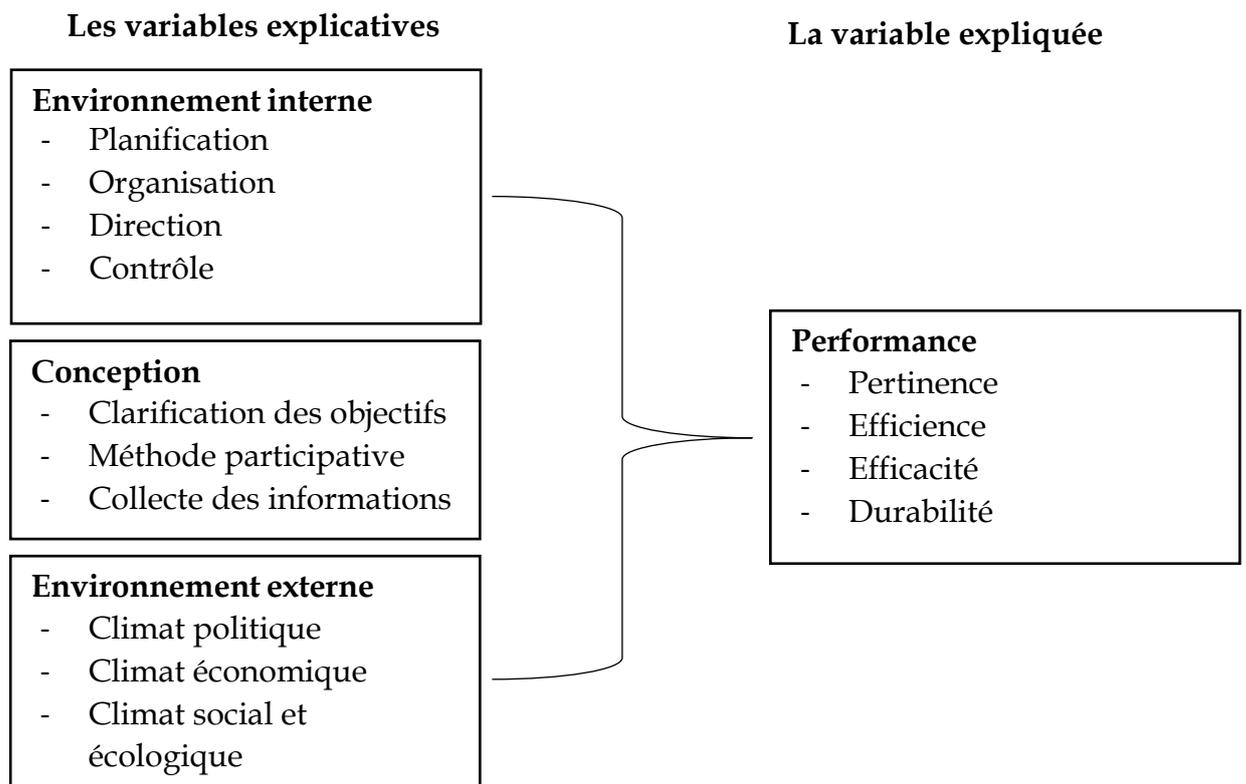
- une (01) institution étatique (MEMP) où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à trois (03) agents ;
- une (01) représentation du partenaire financier (JICA) où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à trois (03) responsables ;
- six (06) mairies où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à vingt-deux (22) agents ;
- deux (02) grandes entreprises ayant exécutés les projets du Japon où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à deux (02) responsables ;
- huit (08) écoles primaires où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à quinze (15) responsables et agents ;

- cinq (05) groupements de femmes où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à treize (13) membres ;
- un (01) centre de santé où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à deux (02) agents ;
- un (01) groupement national des sapeurs-pompiers où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à trois (03) agents ;
- une (01) direction de la croix rouge Béninoise où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à une (01) personne ;
- une (01) communauté des pêcheurs où nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à deux (02) personnes.

Le tableau 4 en annexe présente la composition de l'échantillon choisi par institution enquêtée. (Voir ANNEXE 4)

#### 4. Schéma d'un modèle d'analyse et définition des variables

Les différents termes utilisés dans le schéma seront définis dans la définition des variables.



**FIGURE 1 : SCHEMA D'UN MODELE D'ANALYSE**

#### ❖ La variable expliquée : la performance

On dira qu'un projet est performant s'il est pertinent, efficace, efficient et durable.

- **L'efficacité**

L'efficacité qualifie la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses fins, à ses objectifs ou à ceux qu'on lui a fixés. Être efficace revient à produire à l'échéance prévue, les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.

Objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coûts et de rentabilité.

- **L'efficience**

L'efficience est la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec l'optimisation des moyens engagés.

Comment le projet, a-t-il fonctionné ? Les ressources ont-elles été bien mobilisées ? Les coûts unitaires sont-ils dans les normes ? Les résultats immédiats escomptés ont-ils été effectivement atteints et dans quelles conditions de qualité, coût et délais ? Les résultats ont-ils été à la mesure des sommes dépensées ? Les exigences contractuelles ont-elles été respectées ?

- **La durabilité**

La durabilité est la poursuite des activités de développement communautaire par les membres de la communauté une fois cessé l'appui extérieur. L'objectif de durabilité a de meilleures chances d'être réalisé si le projet suit une approche participative, puisque les bénéficiaires développent les aptitudes, les compétences et la confiance en eux dont ils ont besoin pour continuer dans le chemin du développement après le départ des intervenants extérieurs. Elle peut être mesuré par le nombre de bénéficiaire formées et susceptibles de prendre la relève des activités, Nombre de mécanismes d'autofinancement mis en place, le nombre d'agents techniques formés.

**Les variables explicatives : conception, environnement interne et environnement externe.**

L'analyse des variables explicatives se fera à travers l'analyse de la conception, de l'environnement interne (la Planification, l'Organisation, la Direction et le Contrôle), et de l'environnement externe.

❖ **Analyse de la conception :**

Que comprend l'étape de conception du projet ?

Il n'existe pas de règle quant au contenu de cette phase. Suivant les projets, les travaux d'organisation peuvent être plus ou moins complexes et approfondis. Par exemple, dans certains cas, un cahier de charges précis issu d'une pré-étude technique peut être élaboré. Dans d'autres cas, une simple expression des besoins issue de l'étape de cadrage suffit. La méthode dépend grandement des pratiques habituelles de chaque entreprise. Pour le choix de la démarche ou de la méthode, dans certains cas spécifiques, une méthode précise (ou référentiel) peut être adoptée pour la totalité du projet ou bien simplement pour l'une des parties du projet.

#### ❖ **L'environnement interne**

L'environnement interne comprend la Planification, l'Organisation, la Direction et le Contrôle.

##### • **La planification**

La planification est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs : dans un domaine précis, avec différents moyens mis en œuvre, et sur une durée précise. La caractéristique principale de la planification est la dimension temps. On peut également optimiser des éléments et des ressources sans utiliser la notion de "temps" ou de "durée". Une planification associée à un projet, outre la dimension principale qui est le temps (Quand), la planification prend forme selon ses autres dimensions que sont le périmètre des objectifs du projet (Quoi), les ressources (Qui), la manière et le chemin (Comment) et les obstacles possibles (Risques).

##### • **L'organisation**

L'organisation désigne l'action mais aussi le résultat de l'action de celui qui délimite, structure, agence, répartit, puis articule. Elle traduit au niveau des moyens, l'expression d'une volonté soit par la manière dont les différents éléments d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés et articulés, soit par la structure qui en résulte avec une hiérarchie et/ou un agencement concret des organes ou moyens requis. C'est aussi l'ensemble de moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires...).

##### • **La direction**

C'est l'ensemble des tâches directement liées à l'administration, c'est-à-dire : la définition de la stratégie et des objectifs généraux et intermédiaires du projet, la prise de décision et arbitrage, négociation interne et externe, animation interne et motivation des intervenants, contrôle du bon fonctionnement des procédures mises en place, coordination des activités principales, optimisation globale des ressources, etc.

- **Le contrôle**

Le contrôle est une vérification de la conformité à des données préétablies, suivie d'un jugement. Selon Robert J. Macler le contrôle se présente comme « un effort systématique visant à :

- établir les normes de rendement liées aux objectifs de la planification ;
- concevoir un système d'information rétroactif ;
- comparer les résultats obtenus avec les normes préétablies ;
- repérer tout écart éventuel, en mesurer l'ampleur.

Prendre les mesures nécessaires pour que l'on utilise toutes les ressources de l'organisation de la manière la plus judicieuse et la plus rentable en vue de réaliser les objectifs généraux.

- ❖ **L'environnement externe**

L'étude de l'environnement externe porte sur une analyse du climat externe aux institutions, mais qui joue un rôle important dans la réussite de l'exécution des projets. Notre analyse portera sur le contexte politique, économique, social et écologique des pays.

## **C. Cadre institutionnel du projet**

### **1. Présentation du cadre institutionnel**

Le Japon est un Pays en Asie de l'Est, situé au sud-est de la Chine. Le Japon est un pays insulaire situé dans l'océan Pacifique. Il comporte des villes denses, des palais impériaux, des parcs nationaux montagneux ainsi que des milliers de temples et de sanctuaires.

Au Bénin, le Japon a ouvert en 2005 un bureau de service des volontaires japonais pour la coopération à l'étranger qui est devenu en 2007 l'Agence Japonaise de Coopération Internationale (JICA BENIN).

Les trois (03) premières phases du projet depuis l'installation de la JICA BENIN sont contrôlées et supervisées par le Bureau d'Etudes (BE) TODA COOPARATION qui est basé au Japon et est principalement active dans les secteurs du bâtiment et du génie civil. La Société compte quatre secteurs d'activité.

- Le nombre de salles de classes réalisé pour la phase une est de 75 et sont implantées dans les départements du pays.
- Le nombre de salles de classes réalisé pour la phase deux est de 84 et sont implantées dans six (06) départements à savoir : OUEME, PLATEAU, ZOU, COLLINES, DONGA et COUFFO.
- Le nombre de salles de classes réalisé pour la phase trois est de 84 et sont implantées dans six (06) départements à savoir : ATLANTIQUE, MONO, COUFFO, ATACORA, BORGOU et ALIBORI.

La phase quatre (Phase IV) du projet au Bénin est supervisée et contrôlée par le Bureau d'Etudes JIC qui a pour consultant représentant au Bénin, le Bureau d'Etudes ECO PLAN. Les départements couverts par cette phase sont le MONO, le COUFFO, l'OUEME, le PLATEAU et le ZOU. Le nombre de salles de classes réalisé pour cette phase est de 204.

La phase cinq (Phase V) du projet au Bénin est supervisée et contrôlée par le Bureau d'Etudes JIC qui a pour consultant représentant au Bénin le Bureau d'Etudes ARTECH. Les départements couverts par cette phase sont l'ATACORA et la DONGA. Le nombre de salles de classes réalisé pour cette phase est de 107 avec les entreprises SCACU, SOGEI, ARACOM-CERAT.

La phase six (Phase VI) du projet au Bénin est supervisée et contrôlée par le Bureau d'Etudes MORHI qui a pour consultant représentant au Bénin, le Bureau d'Etudes ARTECH. Le département couvert par cette phase est celui de l'ATLANTIQUE. Le nombre de salles de classes réalisé pour cette phase est de 163 avec les entreprises SOGEI-SCACU, MAPOLO, DYJESCK-VICO.

Pour la phase VI, il y a eu un changement au niveau de l'autorité contractante qui est devenue l'Agence pour la Construction des Infrastructures du Secteur de l'Education (ACISE). Les cinq premières phases avaient le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) comme autorité contractante.

Le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) existe sur la base d'un décret présidentiel. Ce présent décret fixe les attributions, l'organisation et le fonctionnement du Ministère.

Actuellement, le Ministère des Enseignements Maternel et Primaire est organisé et fonctionne suivant les principes et les dispositions communes à tous les ministères, fixés par le décret n° 2019-430 du 02 octobre 2019 fixant la structure-type des ministères, sous réserve des dispositions Spécifiques et des autres règlements y relatifs.

## **2. Politique de coopération au développement destiné au Bénin**

Principe de base de l'aide publique au développement du Japon (grands objectifs) :

La Réduction de la pauvreté et l'Amélioration des conditions de vie des Béninois per la croissance durable. En vue d'encourager la réduction de la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie des Béninois, le Japon soutient la réforme économique envisagée par le Gouvernement du Bénin et apporte une coopération dans les domaines prometteurs qui sont susceptibles de favoriser la croissance durable, conformément aux domaines prioritaires du « Programme d'Actions du Gouvernement (PAG) 2016-2021 ».

La politique d'Aide Publique au Développement (APD) du Japon en Afrique est mise en œuvre à travers la conférence internationale de Tokyo pour le développement de l'Afrique (TICAD). De cette conférence sont nées deux coopérations : celle bilatérale et celle multilatérale.

La JICA est le bras exécutant du volet bilatéral et intervient dans les domaines suivants :

- aides Financières non remboursables ;
- projets de Coopération technique ;
- prêts d'Aides Publiques au Développement ;
- secours en cas de catastrophe ;
- participation citoyenne.

## **3. Mise en œuvre des projets du Japon**

L'organisme responsable du présent Projet est le MEMP, alors que l'organisme d'exécution est la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du MEMP. L'Unité de Gestion du Projet (UGP) formée au sein de la DPP se charge du Projet. Le MEMP désigne le coordinateur chargé du Projet, et crée l'UGP présidé par ce coordinateur. Cette UGP se compose de cinq (5) membres : un coordinateur, un chargé du suivi et évaluation, un assistant, un secrétaire et un chauffeur.

L'UGP constitue le principal point de contact avec les relations extérieures pour le Projet et est chargé de la coordination entre les différentes directions concernées au sein du MEMP. Elle a, par ailleurs, pour mission de recevoir la demande de paiement soumise par des

entreprises, de présenter la demande de déboursement de fonds de don ainsi que d'établir des documents, tels que la demande de déboursement, et d'élaborer et de présenter le Rapport du Suivi du Projet (RSP) à la JICA.

Le projet Japon est conçu suivant certains principes. Ceux-ci s'adaptent aux normes Béninoises. Depuis la première phase jusqu'à la sixième, nous arrivons à identifier et à distinguer sur le terrain, les différents modules de salles de classes ainsi que les équipements en mobiliers du projet Japonais grâce à leurs architectures ainsi que grâce à l'identification se trouvant sur l'une des façades du module de salles de classe et dans la façade principale des équipements en mobiliers.

Les projets du Japon ont pour objectif « d'améliorer l'accès et l'environnement d'apprentissage dans l'enseignement maternel et primaire dans la zone cible du Projet » en tenant compte de l'atteinte de l'objectif national qui consiste à « améliorer la qualité de l'enseignement maternel et primaire au Bénin ».

Afin de réaliser les objectifs susmentionnés, le Projet prévoit, d'une part, la construction et l'équipements des modules de salles de classe pour les écoles primaires et maternelles, et, d'autre part, la mise en œuvre de la composante soft pour l'utilisation et l'entretien appropriés des latrines.

#### **4. Constitution des équipes**

- Le Coordonnateur de Projets sous la responsabilité du Gestionnaire de programmes du Japon et du DPP/MEMP, a pour rôles et responsabilités :
  - d'assurer la mise en œuvre effective du projet au sein de son institution, conformément au cahier de charges liant son institution avec le Japon ;
  - élaborer le plan de démarrage du projet indiquant la méthodologie d'approche, les agents impliqués, les résultats attendus et la date de démarrage des activités ;
  - organiser toutes les missions de suivi du projet sur le terrain par la Direction Exécutive, le partenaire et les parties prenantes ;
  - produire les rapports techniques et financiers du projet aux périodes indiquées dans le cahier de charges ou le cas échéant, dans le contrat liant le MEMP avec la Direction Exécutive du Japon.
  
- Le Responsable Suivi Évaluation (RSE) sous la responsabilité du Coordonnateur a pour principaux rôles et responsabilités :
  - de renforcer les capacités de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ;

- mesurer le niveau d'atteinte des objectifs au niveau du projet ;
- proposer des méthodes permettant de relier le projet et la politique du partenaire selon le cadre de résultats stratégiques ;
- expliquer les innovations et méthodes nouvelles du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, y compris le rôle des partenaires ;
- recueillir des informations au sujet de l'efficacité de la stratégie de partenariat du Japon dans la réalisation des effets recherchés par le projet.

## **5. Conception des projets de construction et d'équipement des salles de classe**

Pour l'atteinte de ses objectifs, le MEMP a mis en place un plan stratégique sur lequel il se base pour la conception des projets. Il bénéficie de l'appui de l'Etat, des conventions et accords de partenariat établis avec plusieurs institutions dans le cadre de la conduite de ses programmes et projets. Son plan stratégique se fonde sur une série de priorités sur le plan national.

Une étude de référence est faite par le MEMP au niveau du ministère avec la participation de tous les acteurs d'une chaîne de valeur donnée. Ils définissent leurs besoins et au cours d'un atelier de validation organisé par le MEMP, les acteurs classent les besoins par ordre de priorité. C'est sur cette base que les différents modules de salles de classe à construire sont identifiés.

Les gestionnaires des projets sont présents à cet atelier et à la fin ils doivent avoir une liste des différents modules de salles de classe à construire et à équiper. Cela permet au MEMP de lancer un appel à proposition et les demandes d'aide. Il faut noter que le MEMP est une institution étatique et ne finance pas des projets individuels. Cependant l'ensemble des partenaires ne doivent pas exercer dans le même domaine d'activité.

Les différents curricula et les différents plans des modules de salles de classe à construire et à équiper existants sont actualisés et amendés à cette assise.

(Voir ANNEXES 1 – 2 – 3 – 5 – 10 – 11 – 12 – 13 - 18)

### **5.1. Critères généraux et techniques**

- la cohérence avec le plan stratégique du MEMP ;
- la participation d'un partenariat inter institutionnel ;
- l'identification du coordonnateur et du consortium du projet;
- l'engagement des partenaires ;
- la conformité avec les règles de présentation des projets;

- la promotion de l'aspect genre ;
- la promotion et renforcement des capacités.

En plus des critères généraux les institutions porteuses du projet MEMP doivent respecter les critères techniques suivants :

- la qualité scientifique et technique ;
- la diffusion et valorisation des résultats ;
- la qualité de partenariat ;
- la capacité de gestion institutionnelle et financière ;
- l'impact social, économique, financier, et environnemental.

## **5.2. Critères financiers**

Après avoir fait une vérification des critères généraux, scientifiques et technique, une vérification des critères financiers s'impose. A ce niveau, le budget doit être présenté clairement et son montant justifié par rapport aux actions envisagées dans la proposition technique. Le budget doit faire apparaître la partie demandée au MEMP et la partie fournie par les différents partenaires.

Les dépenses éligibles sont celles liées aux coûts directs des activités de recherche ainsi qu'un pourcentage affecté aux coûts indirects, ne dépassant pas 15% du budget du projet. Lorsqu'un projet est retenu, l'équipe a un délai d'un mois pour reprendre le document en tenant compte des recommandations du MEMP. Un lancement officiel est fait et les gestionnaires des programmes sont présents pour contrôler si les aspects liés aux programmes sont intégrés. Une analyse économique, de la chaîne de valeur, et une vérification de l'intégration de certains critères comme l'approche genre, les politiques environnementales etc. sont faites.

## **6. Procédure de planification**

Les institutions porteuses de projet du Japon préparent suivant un calendrier bien établi de chaque année, leur PTA de l'année N+1 composé des documents suivants :

- le bilan de l'exécution technique et budgétaire des 3 premiers trimestres de l'année en cours ;
- le programme d'activités de l'année N + 1 ;
- le chronogramme de réalisation des activités de l'année N + 1 ;
- le budget de l'année N + 1.

Chaque année, les PTA sont validés par un comité composé de tous les acteurs qui se trouvent dans la chaîne des dépenses publiques et des différents projets.

Le Directeur de la Programmation et de la Prospective (DPP) vérifie la conformité et la cohérence de chaque structure du ministère ayant déposé son PTA avec : le plan stratégique et le plan opérationnel ; la proposition afférente soumise au financement et approuvée par le Japon ; les contrats, dons ou accords de prêts liants le MEMP et le Japon.

Le MEF consolide les PTA des institutions du pays et porteuses des projets du Japon par type de programmes et les transmet à chaque directeur des programmes pour approbation après intégration des observations.

## **2<sup>ème</sup> partie : ANALYSE DES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS**

## **A. Présentation et interprétation des résultats de l'environnement interne**

La variable explicative : L'environnement interne enregistre un taux d'appréciation de 73%. Ce qui signifie que la gestion de l'environnement interne est performante.

Au total :

- l'indicateur «Planification », enregistre un taux de : 66 % ;
- l'indicateur « Organisation » enregistre un taux de : 67% ;
- l'indicateur «Direction » enregistre un taux de : 79% ;
- l'indicateur « Contrôle » enregistre un taux de : 81%.

### **1. Interprétation des résultats**

Notre guide d'appréciation révèle que la planification est bien faite, les stratégies de la recherche sont formulées avec leurs partenaires, le plan de travail conçu avec les partenaires est scrupuleusement respecté, un outil de planification des activités de la recherche est mis en place, cependant la disponibilité de l'équipement nécessaire enregistre le plus faible taux de 52%. A ce sujet, 14% des personnes enquêtées trouvent que la disponibilité de l'équipement est faible, 60% pensent qu'elle est moyenne, et les 26% trouvent qu'ils disposent suffisamment bien de l'équipement nécessaire.

L'indicateur « Organisation » montre qu'une bonne organisation des projets au sein des institutions est effective. Les responsabilités définies dans la recherche sont bien exécutées, les activités de la recherche sont organisées en termes de délais et de moyens avec les partenaires, les effectifs et les compétences nécessaires à la recherche sont en adéquation avec les objectifs visés, les rapports périodiques sont fournis au bailleur à temps. Mais la difficulté réside au niveau des facteurs de motivation (un bon salaire, les primes, la logistique nécessaire telle que le véhicule pour le déplacement sur le terrain). Ce critère a enregistré un taux d'appréciation de 45%. Suivant l'avis des personnes enquêtées, 45% pensent qu'il y a rarement de facteurs de motivation dans la gestion des projets du Japon, 30 % trouvent que c'est de temps en temps, et les 25% restant trouvent que les facteurs de motivation existent toujours.

L'indicateur « Direction » ; il y a une très bonne direction dans les institutions car enregistre un taux d'appréciation de 79%, le climat social est favorable à l'activité de la recherche, l'équipe se concerte dans la prise des décisions, un système de supervision et de coordination pour la réalisation des activités est mis en œuvre.

L'indicateur « Contrôle » ; le contrôle des activités et de la gestion budgétaire est bien fait. Une fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget est mise en place, un contrôle périodique de l'avancement des activités est effectué par les partenaires et un contrôle de l'exécution budgétaire est fait. (Voir ANNEXES 9 - 16)

## **2. Analyse et commentaires**

La structure de l'économie béninoise a très peu évolué depuis deux décennies et, en particulier sur la période 2001-2010 elle est restée quasi stable.

En ce qui concerne les investissements, ils représentent 20,6% du PIB dont 12,5% pour les investissements privés et 8,1% pour les investissements publics. En effet, l'investissement public a longtemps représenté un maillon faible de la demande ; il représente 8,1% du PIB en passant de 6,8% en 2001 à 8,9% en 2010, soit une amélioration de 2,1 points en une décennie. La contribution des investissements à la croissance est de 1%. Le secteur extérieur est structurellement déficitaire du fait de la prépondérance des importations de biens et services par rapport aux exportations.

## **B. Présentation et interprétation des résultats du suivi-évaluation**

### **1. Interprétation des résultats**

L'analyse du tableau indique que l'indicateur « Suivi-évaluation » est performant et est apprécié à 75%. Le dispositif du suivi-évaluation est très bien organisé et mis en œuvre dans les services où nous avons effectués nos enquêtes. Le processus organisationnel du système de suivi-évaluation est défini avec l'ensemble des partenaires ; le suivi-évaluation des activités et de l'atteinte des objectifs de la recherche sont faits, les résultats du suivi évaluation sont bien pris en compte dans la gestion, puis sont communiqués aux différents acteurs et partenaires. Cependant l'évaluation de l'impact du projet sur les bénéficiaires enregistre le plus faible taux de 55%. Sur la base des données, 25% des personnes enquêtées pensent que l'évaluation de l'impact e s t rarement faite, 45% pensent qu'elle est faite de temps en temps, et 30% trouvent qu'elle est souvent faite. (Voir ANNEXE 8)

### **2. Analyse et commentaires**

Les conditions préalables au démarrage de tout Projet au MEMP sont les suivantes :

- la disponibilité ou la garantie du budget nécessaire à l'exécution du projet ;
- l'ouverture d'un compte bancaire ;
- la mise en place de l'UGP par arrêté ministériel ;

- la sécurisation des sites à la mise en œuvre du Projet doit être acquise ;
- l'enlèvement des obstacles doit être réalisé.

### **C. Présentation et interprétation des résultats par rapport à la performance**

A l'issue de notre étude, nous avons constaté que la gestion des projets au MEMP enregistre un taux d'appréciation de performance de 71%. Au total,

- l'indicateur « Pertinence » enregistre un taux de : 78 %
- l'indicateur « Efficacité » enregistre un taux de : 68 %
- l'indicateur « Efficience » enregistre un taux de : 70 %
- l'indicateur « Durabilité » enregistre un taux de : 68 %

#### **1. Interprétation des résultats**

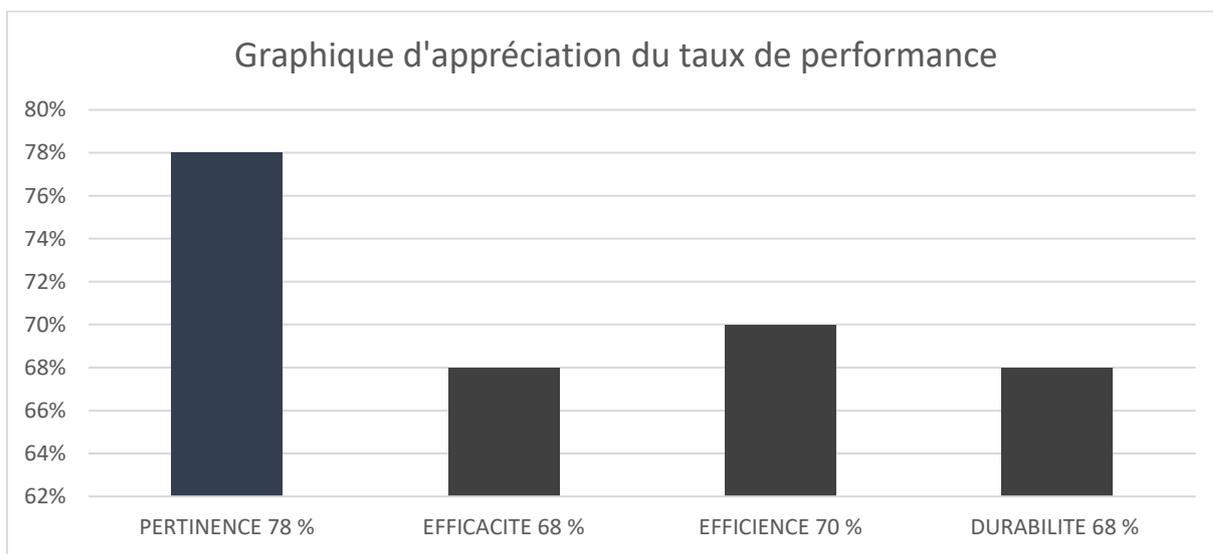
Au niveau de l'indicateur « PERTINENCE », il est performant et enregistre un taux d'appréciation de 78% car les projets de construction et d'équipement des salles de classe sont le fruit d'une approche participative, l'analyse des forces et faiblesses des technologies est faite, la construction et l'équipement des salles de classe répond aux besoins du moment et les nouvelles technologies permettent d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires. Pour une meilleure vulgarisation des nouvelles technologies, il faudrait une attention particulière puisque 30 % des personnes enquêtés trouvent que les nouvelles technologies sont faiblement vulgarisées, 50% pensent qu'elles sont moyennement vulgarisées, les 20% sont ceux qui disent que les nouvelles technologies sont suffisamment bien vulgarisées, et parfaitement vulgarisé.

Au niveau de l'indicateur « EFFICACITE », il enregistre un taux d'appréciation de 68%, ce qui signifie que la gestion est performante en ce qui concerne l'efficacité. Les résultats des travaux de construction et d'équipement des salles de classe sont vulgarisés et enregistre un taux d'appréciation de 59%.

Au niveau de l'indicateur « EFFICIENCE » enregistre un taux d'appréciation 70 %. Il est performant dans son ensemble. Le critère « Les coûts de la construction et de l'équipement des salles de classe sont-ils maîtrisés lors de l'exécution des travaux ? » a enregistré un taux d'appréciation de 57%, il est assez performant. 10 % des personnes enquêtés trouvent que les coûts de la construction et de l'équipement des salles de classe ne sont pas maîtrisés lors de l'exécution des travaux, 40% pensent qu'ils sont moyennement maîtrisés ; et les 50%

trouvent qu'ils sont suffisamment bien maîtrisés. Cela s'explique surtout par la sous budgétisation des activités, ou l'expression de certains besoins une fois sur le terrain.

L'indicateur « DURABILITE », il enregistre un taux de 68%. Les résultats des travaux de construction et d'équipement des salles de classe sont bénéfiques à long terme et l'utilisation de technique appropriées et adaptées à la réalité locale est effective. Cependant, le critère « Les bénéficiaires chargés de continuer les activités promues par le projet sont-ils désignés par l'équipe ? » a enregistré un taux d'appréciation de 57% inférieur à 60% ; ce critère est assez performant. 25% des personnes enquêtées disent que c'est rarement fait ; 25% trouvent que c'est fait de temps en temps, contre 50% disent que c'est souvent fait. Il est important de désigner au moins un responsable résidant dans la zone d'exécution du projet formé et capable de servir de guide et de conseil aux bénéficiaires une fois la mise en œuvre du projet terminé.



**FIGURE 2 : GRAPHIQUE D'APPRECIATION DU TAUX DE PERFORMANCE**

## 2. Analyse et commentaires

Notons que pour les raisons suivantes, la mise en œuvre du Projet Japon dans le cadre de l'aide financière non remboursable du Japon est pertinente. Au Bénin, le « Plan Décennal de Développement du Secteur de l'Éducation (PDDSE 2006-2015) » a été élaboré, et l'ensemble de l'enseignement primaire est devenu gratuit. Ainsi, le nombre d'élèves s'est fortement accru, mais la construction de salles de classe ne suit pas cette croissance, ce qui fait augmenter le nombre moyen d'élèves par salle de classe. De plus, 27,66 % des salles de

classe dans le pays ne sont pas en matériaux définitifs, ou, même si elles le sont, leur état est dégradé. Les besoins en aménagement des infrastructures scolaires sont donc élevés.

Selon le « PDDSE 2013-2015 », phase 3 du PDDSE 2006-2015, le nombre de salles de classe nécessaires annuellement à l'horizon 2020 est de 314 pour l'enseignement maternel et de 1 199 pour l'enseignement primaire. Le « Programme d'Action du Gouvernement 2016-2021 (PAG) » considère « l'amélioration de la qualité de l'enseignement » comme l'un des domaines prioritaires. Dans sa « Politique de coopération dans le secteur de l'éducation sur la période 2011-2015 », le Japon place parmi les domaines clés l'aménagement d'un environnement d'apprentissage sécurisé.

Le Japon a apporté son assistance dans le secteur de l'éducation par le biais de la construction d'écoles primaires en 5 phases depuis 1996 dans le cadre de l'aide financière non remboursable, et de l'envoi des Volontaires Japonais pour la Coopération à l'étranger (JOCV). (Voir ANNEXE 17)

#### **D. Présentation et interprétation des résultats par rapport à l'environnement externe**

A l'issue de notre étude, nous avons constaté que la gestion des projets au MEMP enregistre un taux d'appréciation par rapport à l'environnement externe de 89%. Au total,

- l'indicateur « Politique » enregistre un taux de :100 % ;
- l'indicateur « Economique » enregistre un taux de :89 % ;
- l'indicateur « Social » enregistre un taux de :77 %.

##### **1. Interprétation des résultats**

L'analyse du tableau ci-dessous indique que l'environnement externe est apprécié à 89 %, ce qui signifie qu'il n'a pas une grande influence lors de l'exécution des travaux de construction et d'équipement des salles de classe, seulement au niveau de certains critères ou le taux est faible. Les indicateurs « Politique », « Economique » et « Social » sont très performants et enregistrent respectivement les taux de 100 %, 89 %, et 77 %.

Le critère « existe-t-il une stabilité des aléas climatiques favorisant les travaux de construction et d'équipement des salles de classe » enregistre le plus faible taux d'appréciation de 50%. Le critère tel « Les nouvelles technologies sont-elles à la portée des bénéficiaires » enregistre le taux de 73%. Il peut être amélioré par la mise en place d'une politique permettant aux bénéficiaires de pouvoir s'en approprier tant sur plan de la

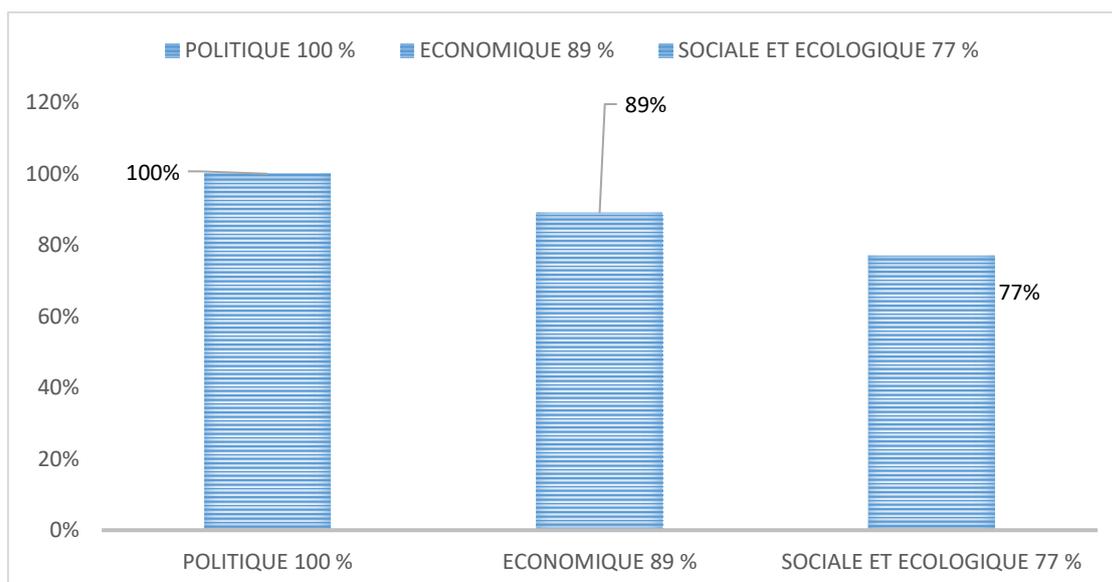
disponibilité (disponibilité quantitative, et géographique), que sur le plan du prix de vente (accessibilité à moindre coût).

En plus de cela le critère « La société a-t-elle une vision positive des travaux de construction et d'équipement des salles de classe ? » enregistrant un taux de 82 % mérite une attention. En effet, si une partie de la société à une vision négative des travaux de construction et d'équipement des salles de classe, cela peut être un obstacle. (Voir ANNEXE 19)

## 2. Analyse et commentaires

Les conditions externes (les conditions incontrôlables par le Projet) permettant d'obtenir et maintenir les effets du Projet du Japon sont les suivantes :

- le Projet n'est pas arrêté ou considérablement retardé par un changement de politique.
- le Projet n'est pas arrêté ou considérablement retardé par une dégradation de la situation sécuritaire.
- le Projet n'est pas arrêté ou considérablement retardé par un désastre naturel.
- il n'y a ni de hausse de prix ni de fluctuations du taux de change imprévus, et l'approvisionnement de matériaux et de mains d'œuvre nécessaires est réalisé comme il a été planifié.
- la demande de scolarisation n'est pas modifiée considérablement par une construction d'écoles à proximité.



**FIGURE 3 : GRAPHIQUE D'APPRECIATION DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE.**

## **E. Analyse critique du projet Japon**

L'analyse considérée ici est une révision critique qui comporte des jugements. Elle établit le lien entre les faits objectifs et le diagnostic porté au thème développé selon les critères d'évaluation. Ce faisant elle cherche à identifier les facteurs d'échecs ou de réussite.

### **1. La phase de préparation et la conception du projet**

#### **1.1. Le processus de préparation**

Nous avons examiné la phase de préparation au travers de documents disponibles :

- documents préparatoires;
- documents d'instruction (études de faisabilité, études d'impact préalables, proposition de financement...);
- rencontre avec des témoins ou des acteurs clés de ces phases;
- reconstitution de l'historique de la préparation et les étapes suivies avant le démarrage.

Nous avons vérifié que les normes et méthodes recommandées ont été suivies :

- approche participative ;
- processus d'identification : analyse des parties-prenantes, énoncé des problèmes, AdP, AdO, choix des stratégies, montage du Cadre Logique... ;
- étapes successives du cycle de projet.

Nous n'avons pas l'intention de critiquer le respect formel de normes, cette analyse sert surtout à suspecter des défaillances de fond et, une fois qu'elles auront été confirmées, nous allons identifier les causes et formuler des recommandations pour les éviter à l'avenir.

L'investigation a été guidée par une série de questions, telles que les suivantes :

- qu'est-ce qui a motivé ou déclenché les premières démarches du processus ?
- quels travaux, études, missions ont-ils été faits ?
- l'identification du projet s'est-elle appuyée sur une analyse détaillée du contexte ?
- le projet est-il motivé par un souci de répondre à des besoins réels ou émane-t-il plutôt de l'offre (à savoir de ce que les identificateurs souhaitaient faire) ?
- quels intérêts les identificateurs avaient-ils d'aboutir à leurs conclusions ? Celle-ci en a-t-elle été influencée ?

- si le projet répond à une demande, d'où celle-ci émane-t-elle ? Vient-elle de porte-parole partiaux, vise-t-elle des intérêts particuliers, ou traduit-elle les besoins des populations démunies, les priorités de développement, l'intérêt général ?
- la participation a-t-elle été réelle, sans manipulations ni jeux de pouvoir ? Quels freins ont entravé la participation ? Qui s'y est opposé ? N'a-t-on pas négligé l'avis des partenaires et bénéficiaires visés ? Le choix des objectifs respecte-t-il les priorités et les intérêts que leur portent les partenaires (bénéficiaires, bailleurs) ?
- une analyse des problèmes a-t-elle été faite ? Est-ce que, dans l'éventuel AdP, les liaisons logiques entre causes et conséquences ont été clairement et exactement identifiées ? La démarche a-t-elle été rigoureuse, plutôt que fondée sur des slogans ou des suppositions ? L'AdP ne reprend-il pas des solutions négatives ou des absences de solution ? Est-il complet ? Sans répétitions ? N'a-t-on pas forcé artificiellement l'image d'un arbre ?
- la logique d'intervention, le CL et l'AdO éventuels correspondent-ils à l'AdP ?
- a-t-on vérifié que d'autres projets ne s'attaquaient pas aux mêmes problèmes ? S'est-on soucié du réalisme des objectifs, des opportunités et contraintes, de la fragilité du projet vis-à-vis des risques extérieurs (dépendance envers des hypothèses, probabilité qu'elles soient remplies) ?
- dans quelle mesure s'est-on soucié dès le départ d'optimiser les chances de répondre aux divers critères d'évaluation ? En particulier, les facteurs de viabilité ou de qualité ont-ils été correctement passés en revue ? L'impact a-t-il été pris en compte ?

## 1.2 L'intégration du projet dans son contexte

### • Le bien-fondé des objectifs de rang supérieur

L'analyse considérée ici porte sur les objectifs des projets du Japon (dans la conception initiale) sans toutefois concerner les résultats ou objectifs intermédiaires, qui n'ont d'autres raisons d'être que de contribuer aux objectifs plus finaux. Nous avons alors cherché à répondre aux questions suivantes :

- ces objectifs répondent-ils à des problèmes réels ? Ou cherchent-ils à prévenir des problèmes prévisibles ?
- les objectifs sont-ils réalistes ?
- sont-ils précis, clairement compréhensibles ? Concrets, sans se réduire à des slogans ?
- les bénéficiaires sont-ils bien choisis, parmi les personnes qui en ont le plus besoin, et en tireront donc le plus grand bénéfice ? Les groupes sociaux d'arrière-plan et les

femmes ont-ils reçu l'attention voulue ? Le projet répond-il à leurs besoins prioritaires ? Le projet n'a-t-il pas été identifié sur le dos de tiers, ou de l'intérêt général ?

- **La prise en compte des facteurs externes**

Sur la base de notre thème et en considérant le processus de préparation, nous avons répondu aux questions suivantes :

- a-t-on clairement tenu compte des opportunités et contraintes dans le choix des stratégies?
- a-t-on envisagé le risque de voir les conditions externes interférer négativement avec le projet?
- a-t-on dès lors défini correctement les hypothèses (suppositions) ?
- les risques courus étaient-ils raisonnables ?
- les dispositions ont-elles été prises pour suivre l'état des hypothèses et réagir dans le cas où elles ne se vérifieraient pas ?

- **L'attention portée aux effets externes**

Nous nous sommes encore une fois guidée par des questions :

- lors de la préparation, s'est-on soucie des éventuels effets étrangers aux objectifs, et qui auraient pu être prévisibles ? Une EIE aurait-elle été justifiée ?
- quels impacts possibles en matière d'environnement et d'égalités sociales (questions liées au genre et autres) étaient prévisibles ?

- **La cohérence entre coûts, moyens, activités et résultats attendus**

Considérant la conception du projet, il convient de vérifier que, moyennant réalisation des hypothèses :

- les coûts envisagés ont correspondu aux moyens prévus et le budget permettait donc bien de les acquérir ;
- les moyens prévus permettaient la mise en œuvre des activités, en leur étant nécessaires et suffisants ;
- les activités, menées correctement, allaient donner les RA, y suffire et y contribuer toutes.

A propos des activités, on vérifiera notamment la réponse aux questions suivantes :

- les activités ont-elles été identifiées de façon précise et opérationnelle ?

- sans excès de contraintes, qui réduisent la flexibilité face aux changements ou aux imprévus ?
- a-t-on décrit-on les seules activités menées par le projet, sans les confondre avec les activités ? Incitées ou promues ?
- a-t-on vérifié que, moyennant réalisation des hypothèses, il était réaliste et souhaitable d'effectuer ?
- les activités et vraisemblable que grâce à elles les RA seraient atteints sans effets externes trop préjudiciables ?

• **La cohérence entre objectifs et résultats, leur vérification**

La pertinence des objectifs de rang supérieur a été vérifiée dans le bien fondé des objectifs de rang supérieur, nous avons essayé de déterminer si les objectifs subalternes sont bien en cohérence avec eux, d'après la conception initiale du projet. Les questions sont notamment les suivantes :

- les objectifs ou résultats de rang inférieur (RA) concourent-ils effectivement aux objectifs de rang supérieur ?
- sont-ils indépendants les uns des autres ? Et complémentaires ?
- convergent-ils vers un objectif unique ?
- ou le projet risque-t-il d'être tiraillé entre des objectifs multiples ?
- suspecte-t-on l'existence d'objectifs cachés ?
- moyennant réalisation des hypothèses, les résultats RA allaient-ils ensemble générer cet objectif (l'OS) et celui-ci effectivement contribuer aux OG ?

En plus il convient de s'interroger sur la possibilité de vérifier l'atteinte des objectifs :

- les objectifs et résultats sont-ils traduits en indicateurs ?
- les indicateurs sont-ils objectivement vérifiables (IOV) (c'est-à-dire avec des conclusions peu influencées par la personne qui effectue la mesure ou la vérification) ?
- a-t-on clairement précisé la variable en question, caractérisée par son unité de mesure. A-t-on fixé le niveau-cible à atteindre à un moment donné, les sources de vérification ?
- l'IOV traduit-il réellement un effet et non ses causes ? L'échelle de perception est-elle appropriée ?

- le niveau cible correspond-il vraiment à un état amélioré, même si l'on joue sur le numérateur plutôt que sur le dénominateur ? Etait-il réaliste ? Les sources de vérification sont-elles crédibles ? Le suivi des IOV a-t-il été programmé ?

- **La concordance entre budget et objectifs**

Enfin, en se référant à notre thème et à la conception initiale, nous avons pu vérifier si le budget utilisé était bien destiné aux objectifs poursuivis et s'il n'y a pas eu détournement.

## 2. La phase d'exécution

L'exécution peut être analysée en trois parties :

- l'amont : conditions et moyens (intrants) ;
- le centre : la mise en œuvre proprement dite ;
- l'aval : les effets (extrants).

### 2.1 Moyens et conditions externes d'exécution

Les questions suivantes se posent :

- les contraintes externes ont-elles entravé le fonctionnement du projet ? Les conditions préalables et les hypothèses ont-elles été réalisées ?
- les partenaires ont-ils tenu leurs engagements ?
- les moyens ont-ils été suffisants ? Rendus disponibles à temps ? Adaptés aux usages visés et aux conditions locales ? A-t-on cherché le meilleur rapport qualité-prix ?
- ou à l'inverse les moyens n'ont-ils pas été excessifs, et de ce fait peut-être gaspillés ?
- les moyens, en particulier les plus rares, ont-ils été utilisés de manière économe ? Ont-ils été correctement entretenus et utilisés.
- le personnel engagé était-il compétent ?
- les délais de livraison, les tracasseries administratives et douanières, les taxes fiscales ou parafiscales liées à l'obtention des moyens ont-elles entravé la bonne gestion des moyens ?
- l'équipe d'exécution a-t-elle bénéficié de conditions de travail convenables ?
- le cadre organisationnel était-il adéquat, sans recouvrement ni ambiguïtés ?
- chacun connaissait-il et acceptait-il ce qui est attendu de lui ? A-t-il motivé à l'apporter ?
- les partenaires institutionnels ont-ils appuyé correctement l'équipe d'exécution ? Leur ont-ils donné des signaux ou des injonctions <sup>2</sup>cohérentes ?

Cette analyse se fonde sur les moyens prévus de la conception initiale et sur leur mise à disposition effective. Pour identifier les facteurs explicatifs des défaillances, nous avons fait référence à certains contenus de facteurs externes et de planification des moyens.

## **2.2 Résultats et effets obtenus en cours d'exécution**

### **• Situation des résultats attendus**

Le degré de réalisation des résultats attendus (RA) et objectif(s) spécifique(s) (OS) a été vérifié.

Les questions sont ici les suivantes :

- quels résultats ne sont pas atteints ? Pourquoi ?
- les bénéficiaires présumés sont-ils les bénéficiaires effectifs ?
- quelles sont les répercussions sur les objectifs ?

### **• Impacts inattendus ou non visés**

- ou sont-ils encore susceptibles de se présenter avant la fin du projet ?
- risquent-ils de se retourner contre la réussite du projet (atteinte de ses résultats et objectifs, viabilité) ?
- risquent-ils de perdurer après la fin du projet ?
- ont-ils été suivis et pris en compte dans la réorientation des activités ?
- des publics non cibles ont-ils été touchés ?

## **3. Recommandations**

Il faudra que le bailleur fasse la réduction de la durée entre le temps de notification d'acceptation du projet, revoie le délai d'exécution variant de deux à trois ans qui est trop vu le besoin, notamment dans le secteur de la construction des salles de classe ; augmente le budget des projets.

L'Etat Béninois doit mettre en place une politique qui encourage les parents à envoyer leurs enfants à l'école, définir et mettre en place de programmes d'accompagnement appropriés : enseignement, formation, vulgarisation et intéresser le personnel des ministères sur les projets ;

Les institutions porteuses de projet du Japon doivent donner l'assurance et la garantie d'utiliser les fonds pour les activités approuvées par le bailleur et les bénéficiaires doivent sensibiliser les enfants pour une bonne utilisation des ressources.

# **CONCLUSION GENERALE**

Au terme de notre analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche de construction et d'équipement des salles de classe appuyés par le Japon, il ressort que le processus de conception est performant car l'identification des besoins est participative. Un bon système de gestion et de suivi évaluation est également mis en place au sein de l'Unité de Gestion du Projet (UGP).

Notre modèle nous a permis d'apprécier le processus de conception au niveau du Japon, le processus de gestion de l'environnement interne au niveau du ministère à travers les indicateurs tels que la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et le suivi évaluation. Nous avons également étudié la performance des projets en fonction des indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience, et de durabilité. Les résultats de notre étude montrent que la variable conception est appréciée à 84%, c'est-à-dire que les objectifs sont bien clairs, la démarche est très participative, les partenaires et les bénéficiaires sont impliqués dans le processus, et un bon système de collecte des données est mis en place. Quant à la gestion des projets au MEMP, la variable environnement interne est performant et est appréciée à 72%. Les activités sont bien planifiées avec quelques difficultés observées au niveau de la disponibilité des ressources humaines et matérielles. La faiblesse observée au niveau du MEMP est due au manque de facteurs de motivation.

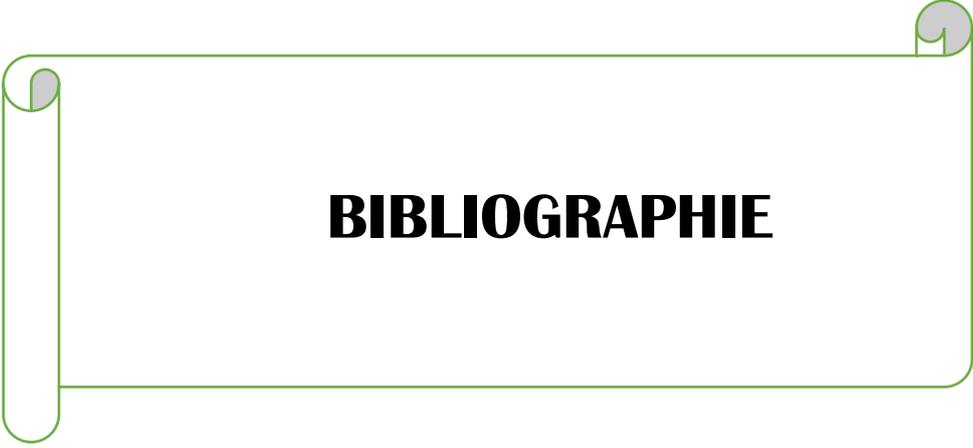
En ce qui concerne les structures chargées de la vulgarisation, les nouvelles technologies, ne sont pas assez vulgarisées et ne sont toujours pas à la portée des bénéficiaires. Les nouvelles technologies pourraient cependant servir au développement de l'éducation pour atteindre l'auto-apprentissage si elles sont bien vulgarisées et à la portée des enseignants.

Nous sommes actifs sur la phase VI du projet depuis le lancement de la phase d'exécution des travaux jusqu'à la réception définitive. Les résultats que nous avons obtenus, comparés aux données que nous avons collectées nous amènent à tirer les conclusions suivantes :

- les projets de construction et d'équipement des salles de classe du Japon ont impactés et amélioré l'accès à l'enseignement maternel et primaire surtout l'environnement d'apprentissage de la zone cible selon la phase du projet ;
- la satisfaction des besoins humains fondamentaux et le développement humain sont notés ;
- la construction des écoles cibles est réalisée sans difficultés notables dans le cadre du système de l'aide financière non remboursable du Japon ;

De plus, le Projet occupe une place avantageuse dans la mesure où nous pouvons profiter des leçons apprises ou feedback dans le cadre des précédents projets de don du Japon, ce qui a permis de gérer et de mettre en œuvre le Projet de manière efficace et efficiente.

Pour les raisons susmentionnées, nous pouvons affirmer que la mise en œuvre des six (06) phases du Projet du Japon a contribué à l'enrichissement de la construction et de l'équipement des salles de classe comme visé par le MEMP dans son PDDSE.



# **BIBLIOGRAPHIE**

## 1. Mémoires et rapports de stage

- Mémoire de fin d'études : rédigé par AMOUZOU Mangamana 2013 13 91, N'DRI Koko Joseph Saint Eloi 2013 12 86, WONGA BAREBILONGO Jeancia Exaucée 2011 12 46, supervisé par Mr.Djim Doumbe Damba, année académique 2015 – 2016 ;
- Mémoire de fin d'études : rédigé par Kalidou KY, sous la direction de Dr Sylvestre OUEDRAOGO enseignant chercheur à l'université de Ouaga II UFR/SEG (juillet 2012) ;
- 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 ;
- Rapport de consultation publique : projet de construction d'une école primaire, quartier park du 17 juillet 2017 ;
- Rapport spécial du projet de loi de finances, gestion 2019 du Ministère des Enseignements Maternel et Primaire (MEMP) du 16 Novembre 2018 ;

## 2. Webographie

- <http://www.savenkeep.com/questionnaire/?from=adwp1p>; consulté le 26 décembre 2021 à 13 heures 40 ;
- [www.jpcharest.com/ArticleDiagnosticClimat.pdf](http://www.jpcharest.com/ArticleDiagnosticClimat.pdf) ; consulté le 20 décembre 2021 à 19 heures 26 ;
- [https://www.google.com/bj.emb.japon.go.jp/itpr\\_fr/cooperation\\_fr.html](https://www.google.com/bj.emb.japon.go.jp/itpr_fr/cooperation_fr.html); consulté le 04/10/2021 à 16 h 23 ;
- [https://www.google.bf/?gws\\_rd=cr,ssl&ei=BSvJVOjnJoG9UvTvgdgM#q=exemple+de+questionnaire+pour+diagnostic+organisationnel](https://www.google.bf/?gws_rd=cr,ssl&ei=BSvJVOjnJoG9UvTvgdgM#q=exemple+de+questionnaire+pour+diagnostic+organisationnel); consulté le 17 décembre 2021 à 20 heures ;
- [www.roppa.info/.../note\\_APE\\_CEDEAO\\_FINALE-1-corrections\\_de\\_for...](http://www.roppa.info/.../note_APE_CEDEAO_FINALE-1-corrections_de_for...) ; consulté le 17 décembre 2021 à 20 heures ;
- **Erreur ! Référence de lien hypertexte non valide.**; consulté le 19 décembre 2021 à 20 heures
- [www.un.org/fr/millenniumgoals/environment.shtml](http://www.un.org/fr/millenniumgoals/environment.shtml); consulté le 15 décembre 2021.

# **TABLE DES MATIERES**

|   |      |
|---|------|
| <b>DEDICACE</b> .....   | i    |
| <b>REMERCIEMENTS</b> .....  | iii  |
| <b>RESUME</b> .....   | v    |
| <b>ABSTRACT</b> .....   | vii  |
| <b>SIGLES ET ACRONYMES</b> .....  | ix   |
| <b>LISTE DES FIGURES</b> .....  | xi   |
| <b>LISTE DES ANNEXES</b> .....  | xiii |
| <b>SOMMAIRE</b> .....   | xv   |
| <b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....  | 2    |
| <b>1ère partie : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES PROCEDURES DE CONCEPTION DES PROJETS DU JAPON</b> ..... | 9    |
| A. Définition des concepts clés.....  | 10   |
| 1. Plan – Programme – Projet.....   | 10   |
| 2. Livrable – Suivi évaluation.....   | 11   |
| 3. Cycle de vie du projet.....  | 12   |
| B. Outils de gestion de projets et modèle d'analyse de la performance.....                                | 14   |
| 1. Cadre logique.....   | 14   |
| 2. Le graphique de Gantt.....   | 14   |
| 3. Echantillonnage de la population et analyse des données.....   | 15   |
| 4. Schéma d'un modèle d'analyse et définition des variables.....  | 16   |
| C. Cadre institutionnel du projet.....  | 19   |
| 1. Présentation du cadre institutionnel.....  | 19   |
| 2. Politique de coopération au développement destiné au Bénin.....  | 21   |
| <b>3. Mise en œuvre des projets du Japon</b> .....  | 21   |
| 4. Constitution des équipes.....  | 22   |
| 5. Conception des projets de construction et d'équipement des salles de classe.....                       | 23   |
| 5.1. Critères généraux et techniques.....   | 23   |
| 5.2. Critères financiers.....   | 24   |
| 6. Procédure de planification.....  | 24   |
| <b>2ème partie : ANALYSE DES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS</b> .....                                   | 26   |
| A. Présentation et interprétation des résultats de l'environnement interne.....                           | 27   |
| 1. Interprétation des résultats.....  | 27   |
| 2. Analyse et commentaires.....   | 28   |
| B. Présentation et interprétation des résultats du suivi-évaluation.....                                  | 28   |
| 1. Interprétation des résultats.....  | 28   |
| 2. Analyse et commentaires.....   | 28   |
| C. Présentation et interprétation des résultats par rapport à la performance.....                         | 29   |
| 1. Interprétation des résultats.....  | 29   |
| 2. Analyse et commentaires.....   | 30   |
| D. Présentation et interprétation des résultats par rapport à l'environnement externe.....                | 31   |
| 1. Interprétation des résultats.....  | 31   |

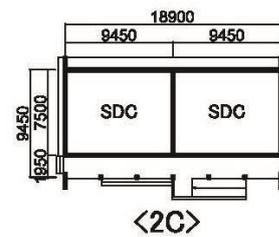
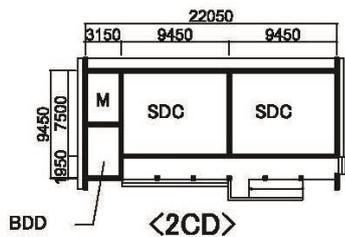
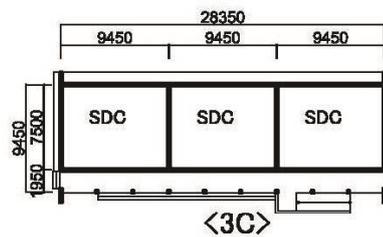
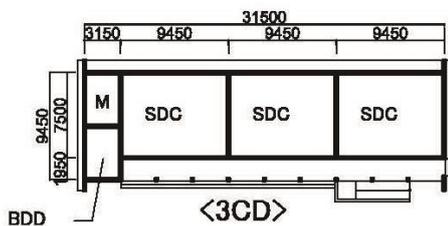
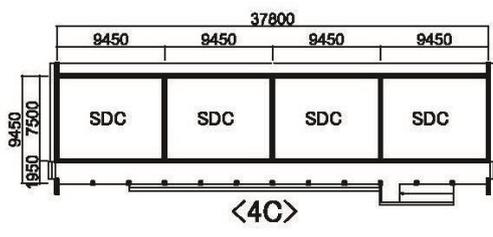
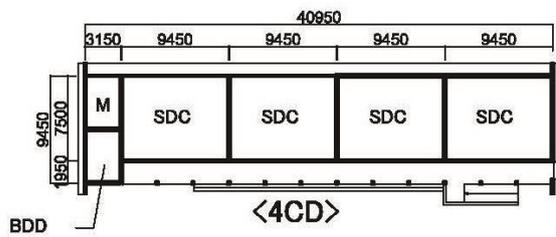
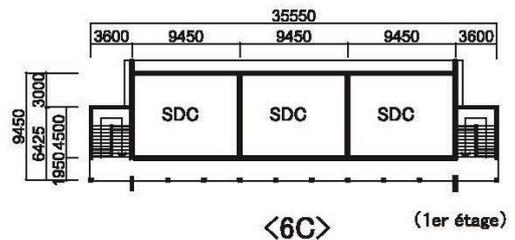
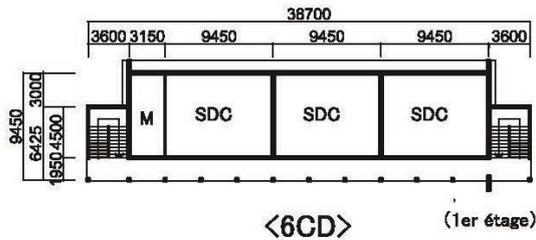
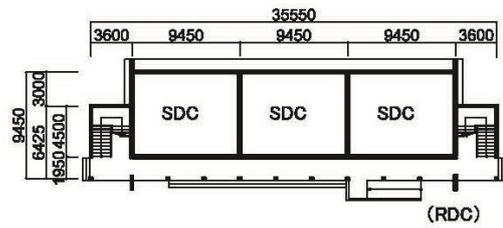
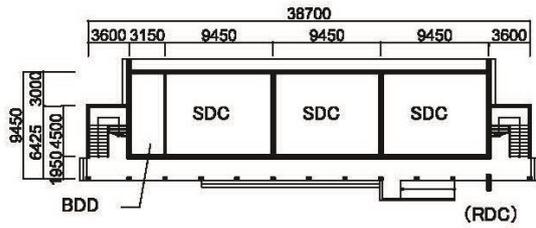
|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 2.        | Analyse et commentaires .....                            | 32        |
| <b>E.</b> | <b>Analyse critique du projet Japon</b> .....            | <b>33</b> |
| 1.        | La phase de préparation et la conception du projet ..... | 33        |
| 1.1.      | Le processus de préparation .....                        | 33        |
| 1.2.      | L'intégration du projet dans son contexte.....           | 34        |
| 2.        | La phase d'exécution .....                               | 37        |
| 2.1       | Moyens et conditions externes d'exécution.....           | 37        |
| 2.2       | Résultats et effets obtenus en cours d'exécution.....    | 38        |
| 3.        | Recommandations.....                                     | 38        |
|           | <b>CONCLUSION GENERALE</b> .....                         | <b>39</b> |
|           | <b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....                               | <b>42</b> |
| 1.        | <b>Mémoires et rapports de stage</b> .....               | <b>43</b> |
| 2.        | <b>Webographie</b> .....                                 | <b>43</b> |
|           | <b>TABLE DES MATIERES</b> .....                          | <b>I</b>  |
|           | <b>ANNEXES</b> .....                                     | <b>IV</b> |



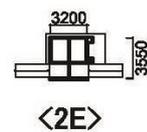
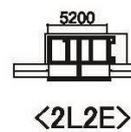
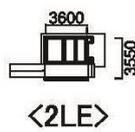
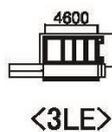
# **ANNEXES**

## BLOC DE SALLES DE CLASSE

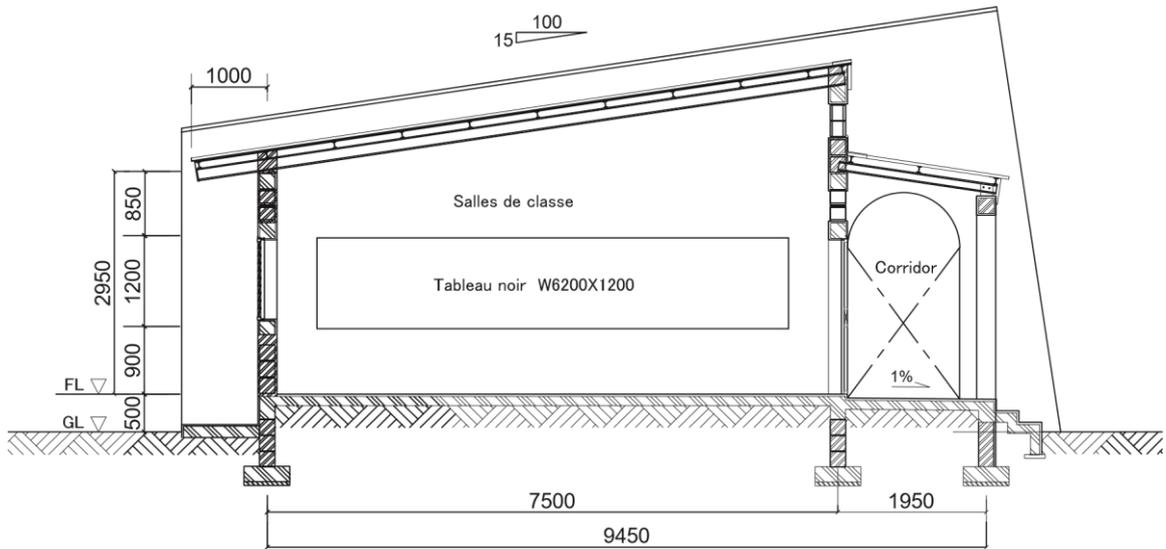
SDC: Salles de classe  
 BDD: Bureau de directeur  
 M: Magasin



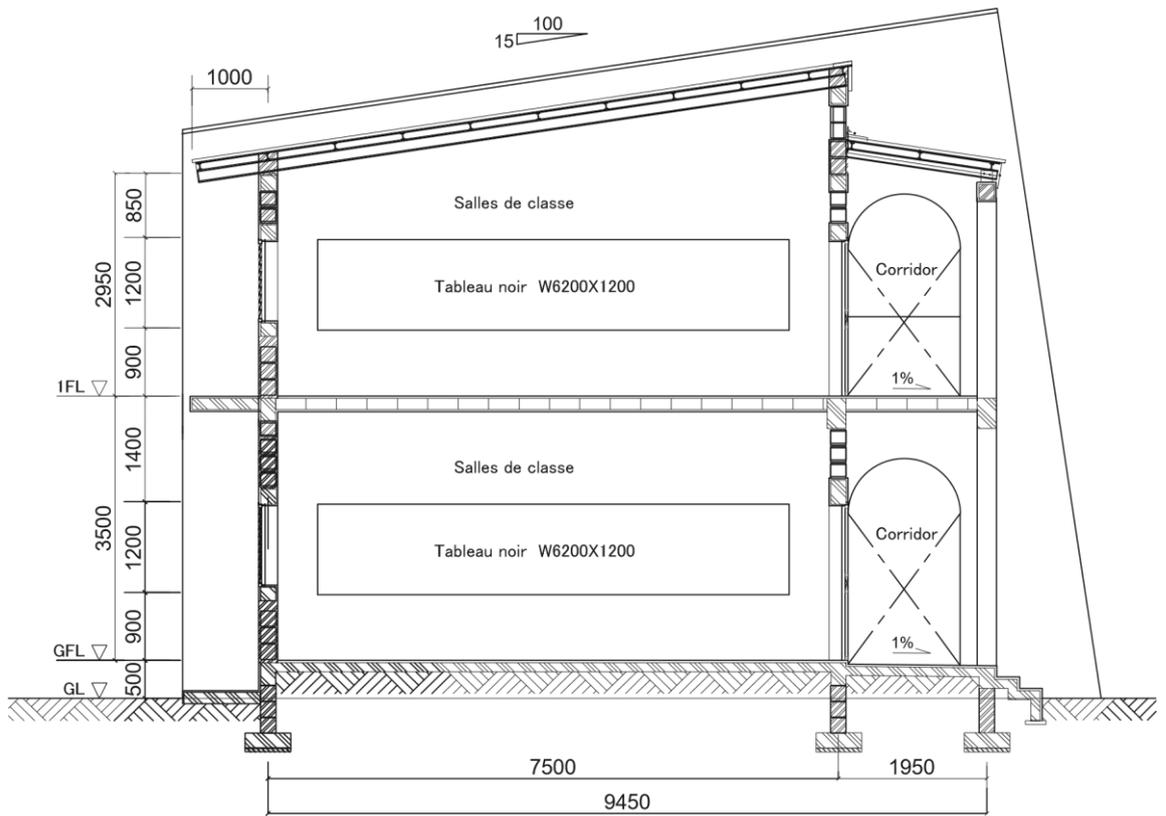
## BLOC DE LATRINES



### ANNEXE 1: PLAN DES PROTOTYPES



ANNEXE 2: COUPE SUR MODULE SIMPLE



ANNEXE 3: COUPE SUR MODULE ETAGE

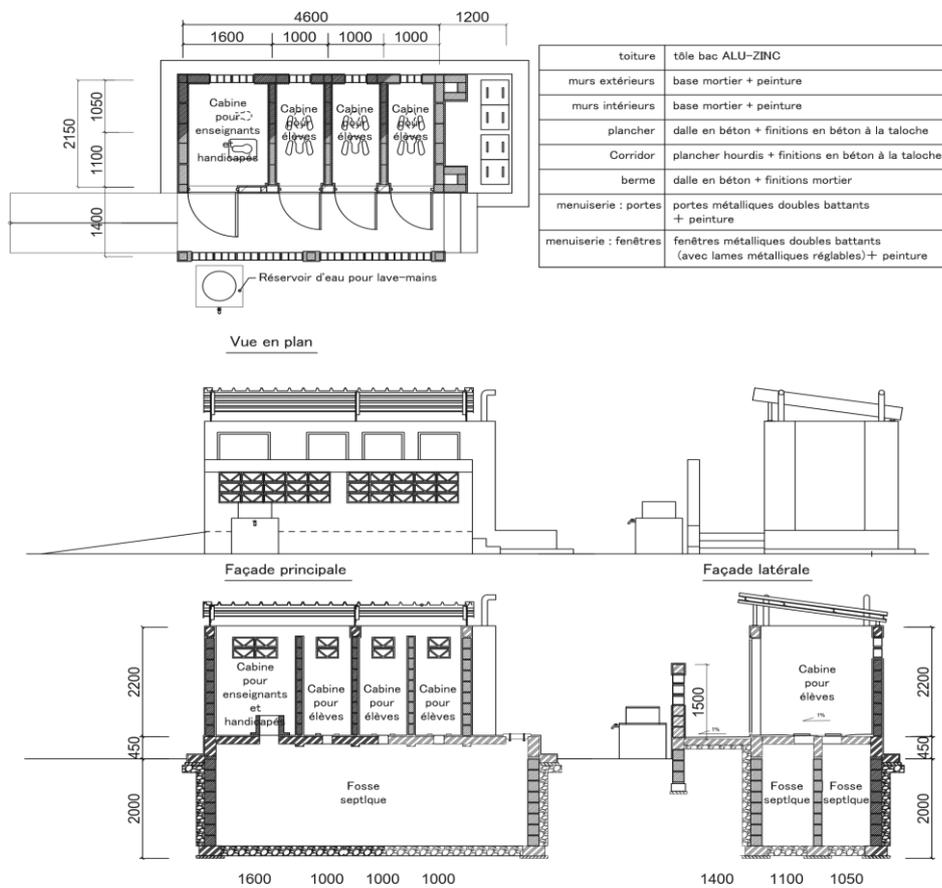
| N° | INSTITUTION/<br>STRUCTURE | FONCTION/QUALITE<br>PERSONNES ENQUETEES           | DEPARTEMENT<br>/ COMMUNE |
|----|---------------------------|---|--------------------------|
| 01 | JICA                      | 3   | LITTORAL/<br>Cotonou     |
|    |                           | Responsable formation<br>Secrétaire Administratif |                          |

|           |                          |   |                             |                          |
|-----------|--------------------------|---|-----------------------------|--------------------------|
|           |                          |   | Interprète Français-Anglais |                          |
| <b>02</b> | MEMP                     | 3 | Coordonnateur Projet Japon  | OUEME/ Porto-<br>Novo    |
|           |                          |   | Coordonnateur Projet BID    |                          |
|           |                          |   | Cadre du Ministère          |                          |
| <b>03</b> | MAIRIE DE<br>PORTO-NOVO  | 2 | Chef Service Technique      |                          |
|           |                          |   | Chef Quartier Dowa          |                          |
| <b>04</b> | MAIRIE DE<br>KPOMASSE    | 5 | Receveur Percepteur         | ATLANTIQUE/<br>Kpomassè  |
|           |                          |   | Maire                       |                          |
|           |                          |   | Chef Service Technique      |                          |
|           |                          |   | Secrétaire ADV              |                          |
|           |                          |   | Collaborateur du Maire      |                          |
| <b>05</b> | MAIRIE DE<br>PARAKOU     | 4 | Maire                       | BORGOU/<br>Parakou       |
|           |                          |   | Deuxième Adjoint au Maire   |                          |
|           |                          |   | Chef Service Technique      |                          |
|           |                          |   | CVA de la Mairie            |                          |
| <b>06</b> | MAIRIE DE KANDI          | 3 | Deuxième Adjoint au Maire   | ALIBORI/ Kandi           |
|           |                          |   | Receveur Percepteur         |                          |
|           |                          |   | Chef Service Technique      |                          |
| <b>07</b> | ENTREPRISE<br>DYJESCK SA | 1 | Directeur Général           | LITTORAL/<br>Cotonou     |
| <b>08</b> | ENTREPRISE<br>MAPOLO     | 1 | Directeur Général           |                          |
| <b>09</b> | EPP KPARE-<br>YAWA       | 3 | Directeur EPP               | COLLINES/<br>Dassa-zoumè |
|           |                          |   | Président APE               |                          |
|           |                          |   | Chef Village                |                          |
| <b>10</b> | EPP<br>ZOUNGOUDOU/C      | 1 | Président APE               | ATLANATIQUE/<br>Ouidah   |
| <b>11</b> | EM ZOUNGOUDO             | 2 | Directrice EM               |                          |
|           |                          |   | Trésorier APE               |                          |
| <b>12</b> | EPP MODOGAN              | 2 | Directeur EPP               | PLATEAU/ Sakété          |
|           |                          |   | Secrétaire ADV              |                          |
| <b>13</b> | EM<br>DAKPARAROU         | 2 | Directeur EPP               |                          |
|           |                          |   | Présidente ADV              |                          |

|           |   |   |                                   |                       |
|-----------|---|---|-----------------------------------|-----------------------|
| <b>14</b> | EPP DOMAROU                                       | 2 | Directeur EPP                     | BORGOU/<br>Parakou    |
|           |   |   | Gardien                           |                       |
| <b>15</b> | EPP TISSAROU-<br>PEULH                            | 2 | Directrice EPP                    | ALIBORI/ Kandi        |
|           |   |   | Sage du Village                   |                       |
| <b>16</b> | EPP DAMADI/B                                      | 1 | Directeur EPP                     |                       |
| <b>17</b> | GROUPEMENT<br>DES FEMMES DE<br>DJAKOTOMEY         | 2 | Présidente                        | MONO/<br>Djakotomey   |
|           |   |   | Trésorière                        |                       |
| <b>18</b> | GROUPEMENT<br>DES FEMMES DE<br>KLOUEKAMEY         | 2 | Présidente                        | COUFFO/<br>Klouékamey |
|           |   |   | Trésorière                        |                       |
| <b>19</b> | GROUPEMENT<br>DES FEMMES DE<br>ZOGBODOMEY         | 2 | Présidente                        | ZOU/<br>Zogobodomey   |
|           |   |   | Trésorière                        |                       |
| <b>20</b> | GROUPEMENT<br>DES FEMMES DE<br>GRAND POPO         | 2 | Présidente                        | MONO/ Grand<br>Popo   |
|           |   |   | Trésorière                        |                       |
| <b>21</b> | GROUPEMENT<br>DES FEMMES DE<br>COTONOU            | 5 | Présidente                        | LITTORAL/<br>Cotonou  |
|           |   |   | Trésorière                        |                       |
|           |   |   | Secrétaire                        |                       |
|           |   |   | Conseillère                       |                       |
|           |   |   | Membre de bureau                  |                       |
| <b>22</b> | CENTRE DE<br>SANTE DE<br>TANGUIETA                | 2 | Directeur Centre de Santé         | ATACORA/<br>Tanguiéta |
|           |   |   | Sœur Religieuse                   |                       |
| <b>23</b> | GROUPEMENT<br>NATIONAL DES<br>SAPEURS<br>POMPIERS | 3 | Collaborateur des<br>responsables | COUFFO/<br>Aplahoué   |
|           |   |   | Collaborateur des<br>responsables |                       |
|           |   |   | Collaborateur des<br>responsables |                       |
| <b>24</b> | CROIX ROUGE<br>BENINOISE                          | 1 | Responsable formation             | ZOU/ Bohicon          |

|                                   |                            |   |                            |                                      |
|-----------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|--------------------------------------|
| 25                                | COMMUNAUTE<br>DES PECHEURS | 2 | Président                  | MONO/ Comè                           |
|                                   |                            |   | Secrétaire                 |                                      |
| 26                                | MAIRIE DE<br>KARIMAMA      | 4 | Maire                      | ALIBORI/<br>Karimama -<br>Malanville |
|                                   |                            |   | Chargé Infrastructures ADV |                                      |
|                                   |                            |   | Chef Service Technique     |                                      |
|                                   |                            |   | Sage Mamassy-Peulh         |                                      |
| 27                                | MAIRIE DE<br>MALANVILLE    | 4 | Maire                      |                                      |
|                                   |                            |   | Receveur Percepteur        |                                      |
|                                   |                            |   | Chef Service Technique     |                                      |
|                                   |                            |   | Chargé Infrastructures ADV |                                      |
| <b>TOTAL (Nombre<br/>Maximum)</b> |                            |   | 66                         |                                      |

ANNEXE 4: PRESENTATION DES INSTITUTIONS ENQUETEES



ANNEXE 5: BLOC LATRINE

| Titre de projet : |      |         | Suivi des engagements et des dépenses par poste budgétaire |            |             | Exercice 200x - 200x +1 |
|-------------------|------|---------|--|------------|-------------|-------------------------|
| Volet :           |      |         | Poste budgétaire :   |            |             | Montant alloué          |
| Résultat :        |      |         | Code :   |            |             |                         |
| N°                | Date | Libellé | Engagement   | Dégagement | Mandatement | Crédit disponible       |
|                   |      |         |  |            |             |                         |
|                   |      | Totaux  |  |            |             |                         |

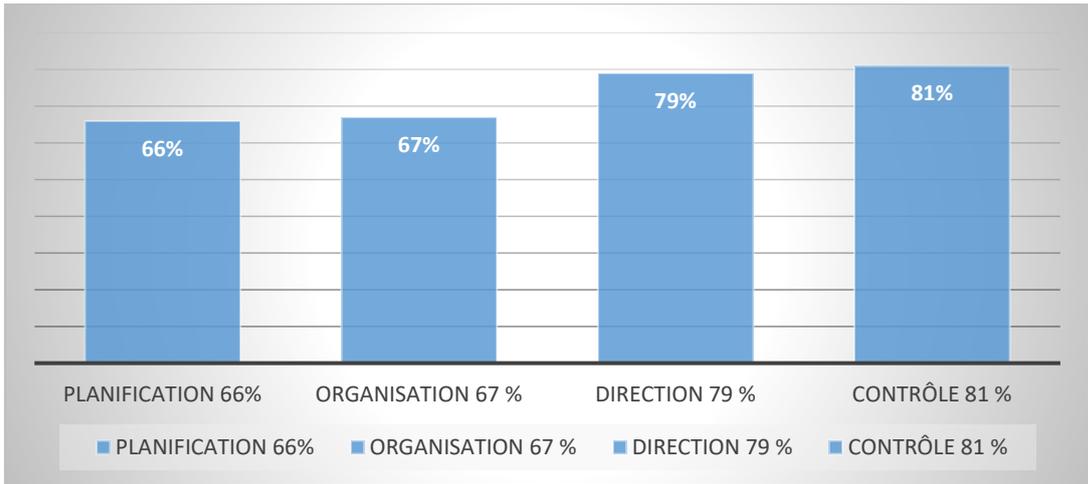
ANNEXE 6: FICHE DE SUIVI DES ENGAGEMENTS ET DES DEPENSES PAR POSTE BUDGETAIRE

| Activités                 | Nom du Responsable | Type de responsabilité |          |           |           |           |         |
|---------------------------|--------------------|------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|---------|
|                           |                    | Coordonner             | Exécuter | Approuver | Informier | Consulter | Evaluer |
| <b>Planification</b>      |                    |                        |          |           |           |           |         |
| Activité 1                |                    |                        |          |           |           |           |         |
| Activité 2                |                    |                        |          |           |           |           |         |
| <b>Organisation</b>       |                    |                        |          |           |           |           |         |
| Activité 1                |                    |                        |          |           |           |           |         |
| Activité 2                |                    |                        |          |           |           |           |         |
| <b>Direction</b>          |                    |                        |          |           |           |           |         |
| Activité 1                |                    |                        |          |           |           |           |         |
| Activité 2                |                    |                        |          |           |           |           |         |
| <b>Contrôle</b>           |                    |                        |          |           |           |           |         |
| Activité 1                |                    |                        |          |           |           |           |         |
| Activité 2                |                    |                        |          |           |           |           |         |
| <b>Gestion financière</b> |                    |                        |          |           |           |           |         |

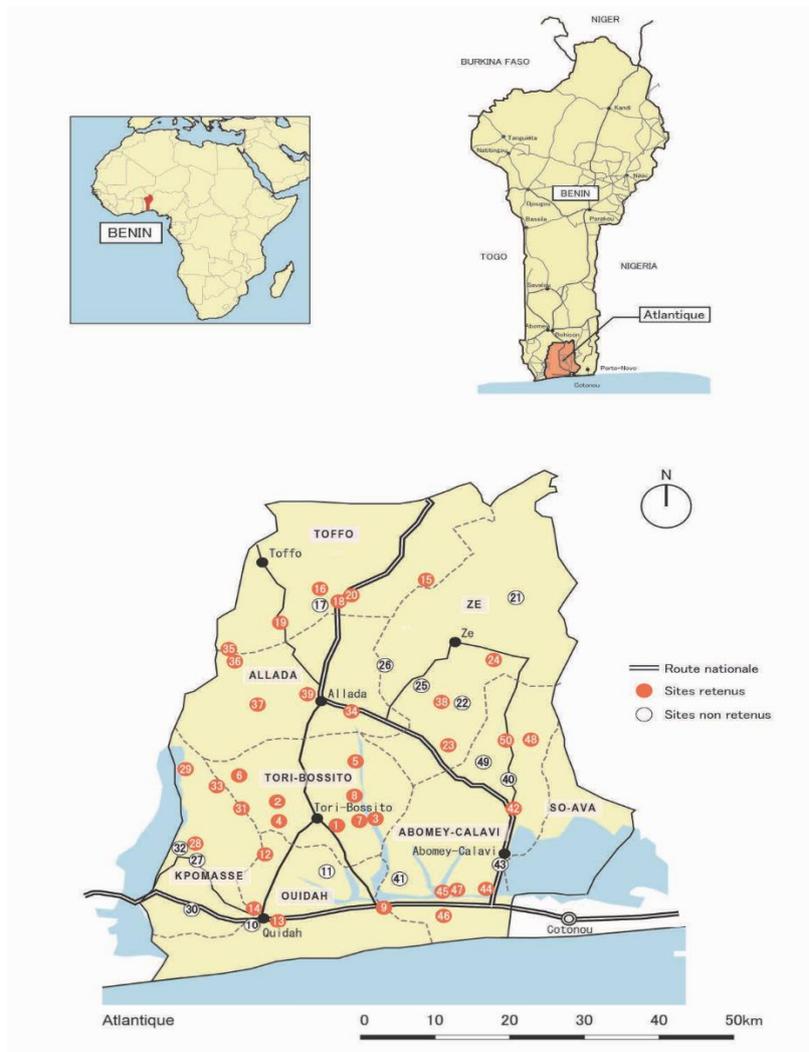
ANNEXE 7: FICHE DE RESPONSABILISATION DES TACHES.

| Indicateurs | Les critères   | Valeur maximum par critère | Score par critères (IPPJ) | Taux d'appréciation par critères en % (IPPJ) | Score par indicateur (IPPJ) | Taux d'appréciation par variable (IPPJ) |
|-------------|--|----------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|---|
| Évaluation  | Le processus organisationnel du système de suivi-évaluation est-il fait avec vos partenaires ?   | 4                          | 7/11                      | 64%  | 41/55                       | 75%                                     |
|             | Le suivi évaluation, des activités et de l'atteinte des objectifs des travaux de construction et d'équipement des salles de classe est-il fait ? | 4                          | 9/11                      | 82%  |                             |   |
|             | Les résultats du suivi évaluation vous sont-ils utiles ?   | 4                          | 10/11                     | 91%  |                             |   |
|             | Les résultats du suivi évaluation sont-ils communiqués aux différents acteurs et partenaires   | 4                          | 9/11                      | 82%  |                             |   |
|             | Une évaluation de l'impact du projet pour les bénéficiaires est-elle faite ?   | 4                          | 6/11                      | 55%  |                             |   |

ANNEXE 8 : TABLEAU DES RESULTATS PAR RAPPORT AU SUIVI-EVALUATION.



ANNEXE 9 : GRAPHIQUE D'APPRECIATION DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE



ANNEXE 10 : CARTE DE LOCALISATION DE CERTAINS SITES DU PROJET



**ANNEXE 11: RENDU D'ARCHITECTURE DE LA PHASE VI DU PROJET JAPON**



**ANNEXE 12 : RENDU D'ARCHITECTURE DE LA PHASE V DU PROJET JAPON.**



**ANNEXE 13 : RENDU D'ARCHITECTURE DES TROIS PREMIERES PHASES**

| Chaine des résultats       |   | Situation de référence (année) | Indicateurs   | Cible | Moyens de vérification  | Risques/mesures d'atténuations                  |
|----------------------------|---|--------------------------------|---|-------|---|---|
| <b>Objectif Global</b>     | Objectifs (nationaux) auxquels le projet va contribuer                              |                                | Indicateurs de performance du programme national                                      |       | Système d'évaluation du programme   | Risque lié à l'impact stratégique               |
| <b>Objectif Spécifique</b> | L'impact du Projet, les améliorations apportées par le projet sur les bénéficiaires |                                | Indicateurs d'atteinte des objectifs, La valeur ajoutée, le retour sur investissement |       | Organisations, institutions, événements, documents, sources de données pour la mise en place du système d'évaluation du Projet                | Risque lié à l'impact du Projet                 |
| <b>Résultats attendus</b>  | Ce dont le projet est tenu pour responsable (livrables)                             |                                | Valeur ajoutée de la mise en œuvre de la composante                                   |       | Organisations, institutions, événements, documents, sources de données du système de supervision et de contrôle de la mise en œuvre du Projet | Risque lié à la conception                      |
| <b>Activités</b>           | Les composantes du Projet   |                                | Allocations de fonds par composantes  |       | Organisations, institutions, événements, documents, sources de données pour la conception du Projet   | Risque lié à la mise en œuvre et à l'efficacité |

ANNEXE 14 : CADRE LOGIQUE DU PROJET.

| Titre du projet |                      | FPA : FICHE DE PROGRAMMATION DES ACTIVITES |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|-----------------|----------------------|--|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|---|
|                 |                      | Volet                                      |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|                 |                      | Résultat                                   |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
| N° de code      | Activités à réaliser | Mois                                       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     | Observation<br>(durée de la tâche et antécédents) |
|                 |                      | M1   | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |   |
|                 |                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|                 |                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|                 |                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|                 |                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|                 |                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|                 |                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|                 |                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |
|                 |                      |  |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |   |

ANNEXE 15 : GRAPHIQUE DE GRANTT.

| Indicateurs          | Les critères  | Valeur maximum par critère | Score par critères (IPPJ) | Taux d'appréciation par critère | Score par indicateur (IPPJ) | Taux d'appréciation par indicateur (IPPJ) | Score par variable | Taux d'appréciation par variable (IPPJ) |
|----------------------|---|----------------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------|---|--------------------|---|
| <b>Planification</b> | Les stratégies d'exécution des travaux de construction et d'équipement des salles de classe sont-elles formulées avec vos partenaires ?                   | 4                          | 48/66                     | 73%                             | 174/264                     | 66%                                       |                    |   |
|                      | Disposez-vous de l'équipement nécessaire pour la construction et l'équipement des salles de classe ?  | 4                          | 34/66                     | 52%                             |                             |   |                    |   |
|                      | Le plan de travail des travaux de construction et d'équipement des salles de classe conçu avec vos partenaires est-il scrupuleusement respecté ?          | 4                          | 39/66                     | 59%                             |                             |   |                    |   |
|                      | L'outil de planification des activités des travaux de construction et d'équipement des salles de classe est-il mis en œuvre ?                             | 4                          | 53/66                     | 80%                             |                             |   |                    |   |
| <b>Organisation</b>  | Les responsabilités définies dans les travaux de construction et d'équipement des salles de classe sont-elles bien exécutées ?                            | 4                          | 51/66                     | 77%                             | 222/330                     | 67%                                       | 714/990            | 73%                                     |
|                      | Les activités des travaux de construction et d'équipement des salles de classe sont-elles organisées en termes de délais et moyens avec vos partenaires ? | 4                          | 45/66                     | 68%                             |                             |   |                    |   |

|                  |   |   |       |     |         |     |  |  |
|------------------|---|---|-------|-----|---------|-----|--|--|
|                  | Les effectifs et les compétences nécessaires aux travaux de construction et d'équipement des salles de classe sont-ils en adéquation avec les objectifs visés ? | 4 | 45/66 | 68% |         |     |  |  |
|                  | Les rapports d'exécution périodique sont-ils fournis au bailleur à temps ?  | 4 | 51/66 | 77% |         |     |  |  |
|                  | Les facteurs de motivations sont-ils mis en place ?   | 4 | 30/66 | 45% |         |     |  |  |
| <b>Direction</b> | L'équipe est-elle concertée dans la prise des décisions ?   | 4 | 54/66 | 82% | 157/198 | 79% |  |  |
|                  | Le climat social est-il favorable pour les travaux de construction et d'équipement des salles de classe ?   | 4 | 54/66 | 82% |         |     |  |  |
|                  | Le système de supervision et de coordination pour la réalisation des travaux de construction et d'équipement des salles de classe est-il mis en œuvre ?         | 4 | 49/66 | 74% |         |     |  |  |
| <b>Contrôle</b>  | Une fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget est-elle mise en place ?   | 4 | 54/66 | 82% | 161/198 | 81% |  |  |
|                  | Un contrôle périodique de l'avancement des activités est-il fait par vos partenaires ?  | 4 | 53/66 | 80% |         |     |  |  |
|                  | Un contrôle de l'exécution budgétaire est-il effectué ?   | 4 | 54/66 | 82% |         |     |  |  |

## ANNEXE 16 : TABLEAU DES RESULTATS PAR RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT INTERNE.

| Indicateurs | Les critères  | Valeur maximum par critère | Score par critères (IPPJ) | Taux d'appréciation par critères en % (IPPJ) | Score par indicateur (IPPJ) | Taux par indicateur (IPPJ) | Score par variable (IPPJ) | Taux d'appréciation par variable (IPPJ) |
|-------------|---|----------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|---|
| Pertinence  | Le projet de construction et d'équipement des salles de classe est-il le fruit d'une approche participative ? | 4                          | 35/44                     | 80%  | 137/176                     | 78%                        |                           |   |
|             | L'analyse des forces et faiblesses de vos technologies est-elle faite ?                                       | 4                          | 36/44                     | 82%  |                             |                            |                           |   |
|             | La construction et l'équipement des salles de classe répond-elle aux besoins du moment ?                      | 4                          | 34/44                     | 77%  |                             |                            |                           |   |
|             | La nouvelle technologie permet-elle d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires ?                     | 4                          | 32/44                     | 73%  |                             |                            |                           |   |
|             | Les objectifs de la construction et de l'équipement des salles de classe sont-ils atteints pour le bailleur ? | 4                          | 32/44                     | 73%  |                             |                            |                           |   |
|             | Les exigences contractuelles sont-elles respectées ?  | 4                          | 32/44                     | 73%  |                             |                            |                           |   |

|            |   |   |       |     |         |     |         |     |
|------------|---|---|-------|-----|---------|-----|---------|-----|
| Effacité   | Les résultats des travaux de la construction et de l'équipement des salles de classe sont-ils vulgarisés ?                                    | 4 | 26/44 | 59% | 90/132  | 68% | 470/660 | 71% |
| Efficience | Les résultats de la construction et de l'équipement des salles de classe sont-ils à la hauteur des investissements du bailleur ?              | 4 | 35/44 | 80% | 123/176 | 70% |         |     |
|            | Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente par l'équipe ?  | 4 | 34/44 | 77% |         |     |         |     |
|            | Les couts de la construction et de l'équipement des salles de classe sont-ils maîtrisés lors de l'exécution des travaux ?                     | 4 | 25/44 | 57% |         |     |         |     |
|            | Les délais d'exécution du projet de construction et de l'équipement des salles de classe sont-ils respectés lors de l'exécution des travaux ? | 4 | 29/44 | 66% |         |     |         |     |
|            | Les exigences du projet Japon permettent-elles d'assurer la durabilité du projet ?  | 4 | 29/44 | 66% |         |     |         |     |

|            |   |   |       |     |         |     |  |  |
|------------|---|---|-------|-----|---------|-----|--|--|
| Durabilité | Les résultats de la construction et de l'équipement des salles de classe sont-ils bénéfiques à long terme ? | 4 | 35/44 | 80% | 120/176 | 68% |  |  |
|            | L'utilisation de technique approprié et adaptée à la réalité locale est-elle effective ?                    | 4 | 31/44 | 70% |         |     |  |  |
|            | Les bénéficiaires chargés de continuer les activités promues par le projet sont-ils désignés par l'équipe ? | 4 | 25/44 | 57% |         |     |  |  |

ANNEXE 17 : TABLEAU SUR LA PERFORMANCE.

| Indicateurs                    | Les critères   | Valeur maximum par critère | Score par critères (IPPJ) | Taux d'appréciation par critères en % (IPPJ) | Score par indicateur (IPPJ) | Taux d'appréciation par indicateur (IPPJ) | Score par variable (IPPJ) | Taux d'appréciation par variable (IPPJ) |
|--------------------------------|--|----------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|---|---------------------------|---|
| Les objectifs de clarification | Les stratégies de réussite de la construction et équipement des salles de classe sont-elles formulées avec vos partenaires ? | 4                          | 10/12                     | 83%  | 22/24                       | 92%                                       |                           |   |
|                                | Disposez-vous de l'équipement nécessaire pour la construction et équipement des salles de classe ?                           | 4                          | 12/12                     | 100%   |                             |   |                           |   |

|   |   |   |       |     |       |     |       |     |
|---|---|---|-------|-----|-------|-----|-------|-----|
| <b>Démarche participative</b>             | Le plan de travail de la construction et équipement des salles de classe conçu avec vos partenaires est-il scrupuleusement respecté ? | 4 | 10/12 | 83% | 38/48 | 79% | 79/96 | 82% |
|   | L'outil de planification des activités de la construction et équipement des salles de classe est-il mis en œuvre ?                    | 4 | 9/12  | 75% |       |     |       |     |
|   | Les ressources nécessaires à l'exécution du projet sont-elles identifiées avec les parties prenantes ?                                | 4 | 11/12 | 92% |       |     |       |     |
|   | Un bon système d'information est-il mis en place ?  | 4 | 8/12  | 67% |       |     |       |     |
| <b>Collecte et traitement des données</b> | Un système de collecte périodique des données est-il utilisé ?  | 4 | 8/12  | 67% | 19/24 | 79% |       |     |
|   | Un dispositif de diffusion des données est-il utilisé ?   | 4 | 11/12 | 92% |       |     |       |     |

ANNEXE 18 : TABLEAU SUR LA CONCEPTION DES PROJETS.

| Indicateurs | Les critères  | Valeur maximum par critère | Score par critères (IPPJ) | Taux d'appréciation par critères en % (IPPJ) | Score par indicateur (IPPJ) | Taux d'appréciation par indicateur (IPPJ) | Score par variable (IPPJ) | Taux d'appréciation par variable (IPPJ) |
|-------------|---|----------------------------|---------------------------|--|-----------------------------|---|---------------------------|---|
|             | Existe-t-il une stabilité politique favorisant les travaux de construction et d'équipement des salles de classe ? | 4                          | 66/66                     | 100%   |                             |   |                           |   |

|                   |   |   |       |      |         |      |         |     |
|-------------------|---|---|-------|------|---------|------|---------|-----|
| <b>Politique</b>  | Existe-t-il une stabilité fiscale favorisant les travaux de construction et d'équipement des salles de classe ?               | 4 | 66/66 | 100% | 264/264 | 100% | 594/660 | 89% |
|                   | Existe-t-il une stabilité monétaire favorisant les travaux de construction et d'équipement des salles de classe ?             | 4 | 66/66 | 100% |         |      |         |     |
|                   | Existe-t-il des lois protégeant et encouragent les travaux de construction et d'équipement des salles de classe ?             | 4 | 66/66 | 100% |         |      |         |     |
| <b>Economique</b> | Une stabilité économique favorisant les travaux de construction et d'équipement des salles de classe ? existe-t-il ?          | 4 | 66/66 | 100% | 177/198 | 89%  | 594/660 | 89% |
|                   | Une stabilité du taux d'inflation favorisant les travaux de construction et d'équipement des salles de classe existe-t-elle ? | 4 | 63/66 | 95%  |         |      |         |     |
|                   | Les nouvelles technologies sont-elles à la portée des bénéficiaires ?   | 4 | 48/66 | 73%  |         |      |         |     |
|                   | Existe-t-il une stabilité sociale favorisant les travaux de construction et   | 4 | 66/66 | 100% |         |      |         |     |

|                              |   |   |       |     |         |     |  |  |
|------------------------------|---|---|-------|-----|---------|-----|--|--|
| <b>Sociale et écologique</b> | d'équipement des salles de classe ?   |   |       |     | 153/198 | 77% |  |  |
|                              | Existe-t-il une stabilité des aléas climatiques favorisant les travaux de construction et d'équipement des salles de classe ? | 4 | 33/66 | 50% |         |     |  |  |
|                              | La société a-t-elle une vision positive des travaux de construction et d'équipement des salles de classe ?                    | 4 | 54/66 | 82% |         |     |  |  |

ANNEXE 19 : RESULTATS PAR RAPPORT A L'ENVIRONNEMENT EXTERNE.

| N°   | Désignations des infrastructures   | Nombre de classe/Nombre de table bancs | Nombre de blocs de latrine à 04 cabines | Département /Commune/sites   | Entreprise             | Taux d'exécution | Observations  |
|--|--|--|---|--|------------------------|------------------|---|
| <b>PROJET DE CONSTRUCTION ET D'EQUIPEMENT DE 83 SALLES DE CLASSE AVEC OU SANS BUREAU MAGASIN DANS LE DEPARTEMENT DE L'ATLANTIQUE A TITRE DE CONTREPARTIE BENINOISE DANS LE CADRE DU "PROJET JAPON VI" 2019</b> |  |  |   |  |                        |                  |   |
| 1  | Construction et d'équipement de 83 salles de classe avec ou sans bureau magasin dans le département de l'atlantique à titre de contrepartie béninoise dans le cadre du "projet japon VI" 2019 (Lot 05) | 12/300                                 | 1                                       | Atlantique/EPP AGBATA, EPP AGBAGOUDO, EPP AYAHOUNTA, EPP SEDJE-HOUEGOUDO | ENTREPRISE WEST AFRICA | 45, 81%          | Résiliation du lot 5 est en cours. Mais des séances de travail ont eu lieu entre l'entreprise et sa banque afin de voir dans quelle mesure cette dernière pourra l'accompagner pour l'achèvement des travaux avant la fin de l'année 2022 |

**PROJET DE CONSTRUCTION ET D'EQUIPEMENT DE 85 DE SALLES DE CLASSE AVEC OU SANS BUREAU MAGASIN DANS LES DEPARTEMENTS DE L'OUEME-PLATEAU, DU MONO-COUFFO, DU ZOU, DU BORGOU, DE L'ALIBORI, DES COLLINES ET DE LA DONGA A TITRE DE CONTREPARTIE BENINOISE DANS LE CADRE DU "PROJET JAPON VI" 2020**

|   |  |        |   |   |                        |    |  |
|---|--|--------|---|---|------------------------|----|--|
| 2 | Construction et d'équipements de 85 salles de classe avec ou sans bureau magasin à titre de contrepartie béninoise dans le cadre du "projet japon VI" 2020 (Lot JPN_BN1) | 20/500 | 6 | Plateau/EM Odan Yogoun, EPP Iyita, EPP Waï, EPP Djohoun Kollé, EPP Alakala, EPP Odo Koto, EPP Manoukodji      | CTEB (04 mois)         | 0% | Délivrer dans un bref délai les OS aux entreprises et aux MDC, Organiser une séance de travail avec les MDC en vue de les sensibiliser sur l'urgence de livraison des salles de classes avant la fin de l'année 2022 |
| 3 | Construction et d'équipements de 85 salles de classe avec ou sans bureau magasin à titre de contrepartie béninoise dans le cadre du "projet japon VI" 2020 (Lot JPN_BN2) | 13/325 | 4 | Plateau/EPP Idjakou, EPP Djidaba, EPP Idi Oro, EPP Mongba, EPP Wadon  | TOBI ET FILS (06 mois) | 0% | Délivrer dans un bref délai les OS aux entreprises et aux MDC, Organiser une séance de travail avec les MDC en vue de les sensibiliser sur l'urgence de livraison des salles de classes avant la fin de l'année 2022 |
| 4 | Construction et d'équipements de 85 salles de classe avec ou sans bureau magasin à titre de contrepartie béninoise dans le cadre du "projet japon VI" 2020 (Lot JPN_BN3) | 16/400 | 6 | Zou, Colline, Mono, Coufo/EM Avogbana, EM Azovè Centre, EPP Dévédji, EPP Kpota, EM Lowo, EM Agouagon, EM Koko | SOCIETE RCB (04 mois)  | 0% | Délivrer dans un bref délai les OS aux entreprises et aux MDC, Organiser une séance de travail avec les MDC en vue de les sensibiliser sur l'urgence de livraison des salles de classes avant la fin de l'année 2022 |
|   | Construction et d'équipements de 85 salles de classe avec ou sans bureau magasin à titre de contrepartie béninoise dans le cadre du "projet japon VI" 2020 (Lot JPN_BN4) | 16/400 | 6 | Colline/EPP Domè / B, EPP Agnanmè / B, EPP Ogbon, EM Ouogui Gare, EM Yaoui, EPP Ayédoro                       | ARACOM SARL (04 mois)  | 0% | Délivrer dans un bref délai les OS aux entreprises et aux MDC, Organiser une séance de travail avec les MDC en vue de les sensibiliser sur l'urgence de livraison des salles de classes avant la fin de l'année 2022 |

|              |  |                |           |  |                            |    |  |
|--------------|--|----------------|-----------|--|----------------------------|----|--|
| 5            | Construction et d'équipements de 85 salles de classe avec ou sans bureau magasin à titre de contrepartie béninoise dans le cadre du "projet japon VI" 2020 (Lot JPN_BN5) | 20/500         | 6         | Borgou, Alibori, Donga, Colline/EPP Toui KP 11 / B,EPP Kpassa, EPP Gbaffo Kpassa, EPP Gbéma Ouest, EPP Titirou / E, EPP Kassakou / B, EM Kim Kim | EMERAUDE-TP SARL (04 mois) | 0% | Délivrer dans un bref délai les OS aux entreprises et aux MDC, Organiser une séance de travail avec les MDC en vue de les sensibiliser sur l'urgence de livraison des salles de classes avant la fin de l'année 2022 |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>97/2425</b> | <b>29</b> |  |                            |    |  |

ANNEXE 20 : POINT DES INFRASTRUCTURES A LIVRER AVANT LA FIN DE L'ANNEE 2022 « MEMP »