



CESAG Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance
(ISCBF)**

**Master Professionnel
en Comptabilité et Gestion
Financière
(MPCGF)**

**Promotion 4 /
(2009-2011)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**La gestion axée sur les résultats, une démarche de pilotage de la
performance pour les projets et programmes de développement :
Cas du Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance du
Sénégal.
(PRECABG)**

Bibliothèque du CESAG



110532

Présenté par :

Papa Cambel FALL

Dirigé par :

Hugues Oscar LOKOSSOU
Enseignant associé au CESAG

Dédicaces

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

- Mon Dieu le tout Puissant,

Grâce à qui cette formation m'a été accordée, que ton nom soit glorifié d'éternité en éternité.

- À tous ceux qui ont contribué à titres professionnel et/ou personnel, à me fournir des données et des témoignages indispensables à la formulation de ma problématique et des solutions présentées dans le cadre de ce mémoire.
- Toute ma famille, pour laquelle j'exprime mon attachement.

C'est le moment plus que jamais de vous remercier pour tout ce que vous avez fait.

Remerciements

Que tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire professionnel reçoivent l'expression de mes sincères reconnaissances.

Je pense à :

- Monsieur Ibrahima NDIAYE, Coordonnateur du Projet de Renforcement des Capacités (PRECABG) pour m'avoir accueilli au sein du projet pendant deux mois.
- Monsieur Waly FAYE, Chargé de suivi-évaluation, mon tuteur maître de stage pour avoir accepté volontiers de me suivre et de m'accompagner tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience, malgré les multiples sollicitations dont il est quotidiennement l'objet a accepté.
- Ma reconnaissance et mon estime vont aussi vers Hugues Oscar LOKOSSOU d'avoir accepté de m'encadrer pour ce mémoire et de m'avoir consacré beaucoup de son temps et de sa patience. Ses conseils, ses remarques, sa disponibilité, son écoute et sa compréhension ont largement contribué à ce que ce mémoire arrive à son terme aujourd'hui.
- Un grand merci à toute l'équipe du projet pour sa compétence, sa disponibilité, sa collaboration et tous les efforts qu'elle a déployés pour m'aider à achever ce travail.
- Tous les collègues de travail car ce mémoire s'est concrétisé grâce à leur implication et leur intérêt pour ce travail, par les discussions, les précisions de termes, les articles échangés, etc....
- Je profite de cette occasion pour adresser mes sincères remerciements à Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF ainsi que le chef de Département des Masters et l'ensemble de corps professoral.
- Finalement, mes sincères remerciements à tous les étudiants (es) et amis (es) du CESAG pour leur harmonie et leur amitié.

Sigles, Abréviations et Acronymes

ACDI :	Agence Canadienne de Développement Internationale
CAD :	Comité d'Aide au Développement (OCDE)
CESAG :	Centre Africain d'Etude Supérieures en Gestion
CL :	Cadre Logique
CMR :	Cadre de Mesure du Rendement
DAP :	Document d'Appui au Projet
DCEF :	Direction de la Coopération Economique et Financière
DISEC :	Dispositif de Suivi-Evaluation-Contrôle
DSRP :	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté.
FACE :	Autorisation de financement et de confirmation des dépenses.
FFF :	Fonds Fiduciaire Français.
GAR :	Gestion Axée sur les Résultats.
GCP:	Gestion des Cycles de Projet
GTTF :	Global Thermic Trust Fund.
MCL :	Méthodes/ Matrice du Cadre Logique
MEF :	Ministère de l'Economie et des Finances
OCDE :	Organisation de Coopération et de Développement Economiques.
PGFE :	Plateforme de Gestion des Financements Extérieurs
PNBG :	Programme National de Bonne Gouvernance.
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement.
PTA :	Plan de Travail Annuel
PTP :	Plan de Travail pluriannuel (ou triennal)

PTT : Plan de Travail Trimestriel.

PRECABG: Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance.

PUCD : Partenariats Universitaires en Coopération et Développement.

U.E : Union européenne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine.

UGP : Unité de Gestion du Projet

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Table des matières

Dédicaces :	I
Remerciements :	II
Remerciements :	III
Table des matières :	V

Introduction générale :	1
-------------------------------	---

PREMIERE PARTIE / THEORIQUE

Introduction Première partie :	9
--------------------------------------	---

Chapitre 1 : Présentation de l'approche gestion axée sur les résultats :	10
--	----

1.1. Définition de la notion GAR :	10
--	----

1.1.1. Dénomination :	10
-----------------------------	----

1.1.2. Définition de gestion axée sur les résultats :	13
---	----

1.2. Les Fondements et les principes de la GAR :	13
--	----

1.2.1. Fondement de la GAR :(Origine et postula de base) :	14
--	----

1.2.2. Principes de base la GAR :	14
---	----

1.3. Description de la méthode GAR :	16
--	----

1.3.1. La phase de planification de la GAR :	17
--	----

1.3.2. La phase de mise en œuvre :	18
--	----

1.3.3. La phase de suivi évaluation :	19
---	----

Conclusion Chapitre 1 :	19
-------------------------------	----

Chapitre 2 : Le dispositif de pilotage de la performance dans l'approche GAR :	20
--	----

2.1. La notion de la performance :	20
--	----

2.1.1. Définition de la performance	21
---	----

2.1.2. Les Dimensions de la performance :	23
---	----

2.2. La Mesure, les leviers d'action et les critères de performance :	25
2.2.1. La mesure de la performance :	26
2.2.2. Les leviers d'action pour piloter la performance :	27
2.2.3. Les Critères de performance :	29
2.3. Les enjeux du pilotage de la performance :	30
2.3.1. Démarche du pilotage de la performance dans l'approche GAR :	31
2.3.2. Les outils pour piloter la performance :	32
2.3.3. Evaluation de la performance :	41
Conclusion Chapitre 2 :	42
Chapitre 3 : Méthodologie de l'étude :	43
3.1. Présentation de la démarche :	43
3.2. La construction du modèle d'analyse :	49
3.3. Méthodes de Collecte et d'analyse des données :	51
Conclusion Chapitre 3 :	54
Conclusion de la première partie :	55

DEUXIEME PARTIE / PRATIQUE

Introduction Deuxième partie :	58
Chapitre 4 : Présentation du Projet PRECABG :	59
4.1. Mission, objectifs et orientations du PRECABG :	59
4.1.1. Missions :	60
4.1.2. Objectifs :	60
4.1.3. Les orientations et stratégies d'intervention du PRECABG :	60
4.2. Les composantes du projet :	61
4.2.1. Objectifs des composantes et Activités à développer :	62
4.2.2. Résultats attendus :	63
4.3. Organe et niveaux d'exécution :	64

Conclusion Chapitre 4 :	65
Chapitre 5 : La GAR et le pilotage de la performance dans le PRECABG :	66
5.1. Application de l'approche GAR dans le cadre de gestion du PRECABG :	66
5.1.1. Les principes de la GAR appliqués au projet :	67
5.1.2. La démarche GAR applicable au projet:	68
5.1.3. la gestion des risques :	70
5.2. Application du pilotage de la performance au PRECABG :	71
5.2.1. Les dimensions de la performance au sein du projet :	71
5.2.2. Les leviers d'action pour le pilotage de la performance :	71
5.2.3. Les critères de performance au sein du projet :	73
5.3. Les enjeux du pilotage de la formation au sein du PRECABG :	74
5.3.1. La démarche de pilotage de la performance au sein du PRECABG :	74
5.3.2. Outils de pilotage de la performance :	75
5.3.3. L'évaluation et les indicateurs de performance du projet :	77
Conclusion Chapitre 5 :	80
Chapitre 6 : Présentation des résultats de l'étude, l'analyse et les recommandations :	81
6.1. Les résultats de l'étude sur la GAR :	81
6.2. Analyse de l'application de l'approche GAR par le PRECABG :	84
6.3. Recommandations pour l'application de la GAR pour le PRECAG:	88
Conclusion Chapitre 6 :	90
Conclusion de la deuxième partie :	91
Conclusion générale :	92

ANNEXES :	97
Annexe 1/ Tableau 1: Comparaison des phases de la GCP :	98
Annexe 2/ Figure 1. Système de référence utilisé pour mesurer la performance:	99
Annexe 3 :	100
- Figure 2.- Approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR) :	100
- Figure 3 : Chaîne des résultats de la GAR :	101
Annexe 4/ Tableau 2 : Schéma d'un Cadre logique :	102
Annexe 5/ Le tableau 3 : Schéma de détermination du cadre de mesure du rendement :	103
Annexe 6/ Schéma 2 de Bruyne, Hermanet de Schoutheete en recherche sociale :	104
Annexe 7/ Tableau 4 : Les acquis de la recherche qualitative :	105
Annexe 8/ Tableau 5 Éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme : .	106
Annexe 9/ Tableau 7 : Questions et types de recherche :	107
Annexe 10/ Tableau 8 : Cadre Logique PRECABG :	108
Annexe 11 :	111
- Tableau 12 : Outil de suivi du plan de travail annuel du projet :	111
- Tableau 13 : Outil de suivi d'évolution des indicateurs par produit :	113
Annexe 12/ Questionnaire adressé aux responsables et agents du projet :	115
Annexe 13/ Guide d'entretien :	124
Annexe 14/ Table des illustrations :	226
Annexe 15/ Planning :	127
Annexe 16/ Références par thèmes :	128
Rérérences :	130

Introduction générale

La mondialisation de l'économie, les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale, la baisse de la confiance dans le leadership politique, le libre-échange et, par conséquent, une concurrence accrue sur le marché libre, sont autant de pressions auquel le secteur public est soumis, depuis la moitié des années 90, exigeant davantage d'efficacité et de comptes à rendre. Partout dans le monde, des gouvernements et des organisations se confrontent à des demandes internes et externes et à des pressions pour améliorer et réformer leur mode de gestion. Les États sont mis au défi comme jamais auparavant par les exigences d'une économie mondialisée, les informations et les technologies nouvelles, et par les demandes pour une plus grande participation et plus de démocratie. Dès lors se vit, un mouvement global de la communauté internationale vers l'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

«Les revendications pour une plus grande efficacité gouvernementale ont atteint une ampleur critique dans certains pays en développement où l'État n'a pas réussi à fournir des biens publics fondamentaux tels que des droits de propriété, des routes et des services de base de santé et d'éducation» (Banque mondiale, 1997:2). Bref, l'intérêt pour la performance des gouvernements est maintenant devenu un phénomène mondial.

Ainsi, le 02 mars 2005, six engagements bien précis en matière de gestion axée sur les résultats ont été adoptés par les membres de la communauté du développement (pays partenaires et donateurs) suite à la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, approuvée par 60 pays et plus de 50 institutions multilatérales et bilatérales. En 2009, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) a adopté six directives qui invitent ses pays membres à considérablement modifier leur mode de gestion des Finances publiques. La directive N°01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 relative au Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA et les cinq autres de juin 2009 (la Directive n°06, n°07/CM/UEMOA du 26 juin 2009) et relatives notamment aux lois de finances et au règlement général sur la comptabilité publique doivent désormais être mises en application. Ces axes de la réforme des finances publiques adoptée en mars et juin 2009 comprennent entre autres celui du passage d'une logique de moyens à une logique de résultats.

La réforme instaure de nouvelles règles pour l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget de l'État avec pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense et, à travers elle, les publiques. Désormais, le budget doit mettre en avant, non seulement les moyens liés à l'activité des pouvoirs publics, mais également justifier la répartition des allocations par rapport à la réalisation d'objectifs définis pour chaque poste de dépense. La gestion axée sur les résultats constitue le cœur de la réforme. Aussi, les contribuables, les partenaires et les bailleurs de fond qui financent l'action de développement sont-ils de plus en plus exigeants quant aux retombées de leurs contributions au développement. Leur attention s'est graduellement déplacée des produits de développement vers les résultats. L'accent étant mis principalement non plus sur les budgets (*ce qui est dépensé*) mais sur les activités (*ce qui est fait*), puis sur les résultats (*ce qui est obtenu*).

C'est dans ce contexte que s'est imposée la gestion axée sur les résultats (GAR) considérée comme un outil de conception, de gestion basé sur la planification et l'amélioration de la performance.

Elle devient désormais une pratique globale au sein des Organisations internationales et des principaux donateurs et s'impose en retour aux politiques, programmes et projets de développement financiers par ces derniers.

Pour financer les politiques et programmes publics il faut des ressources. Or, les deux principales sources de financement d'un gouvernement sont les recettes générées à l'interne et l'aide extérieure. Mais que les fonds proviennent de l'intérieur ou de l'extérieur, une partie de l'argent des contribuables alimente le budget gouvernemental. Il est donc judicieux, du point de vue de la gestion du secteur public, de mettre en place des mécanismes grâce auxquels la responsabilisation ne se limite pas à une responsabilité symbolique en gestion financière.

Les gestionnaires du secteur public (que ce soit dans les pays bénéficiaires de l'aide ou au sein des institutions des donateurs) sont tenus de rendre des comptes tout au long de la chaîne des résultats, et les politiciens (que ce soit dans les pays bénéficiaires de l'aide ou dans les pays donateurs) doivent rendre des comptes aux citoyens à l'égard de cette même chaîne de résultats. Aussi, la rareté des ressources et le retard de développement imposent-ils au Sénégal de rechercher la meilleure manière de bien faire avec peu de moyens ?

Pour répondre à cette question, le Sénégal déploie d'importants efforts lui permettant de renforcer la gouvernance, et d'améliorer la gestion du secteur public. Il a adopté, dans le cadre des projets et programmes nationaux et sectoriels, une gestion stratégique des politiques publiques davantage orientée vers les résultats.

En effet, conscient que les programmes et projets sectoriels peuvent aider considérablement un pays à obtenir les résultats de développement escomptés lorsqu'ils sont gérés systématiquement dans l'optique de l'obtention de résultats et de la performance, le Sénégal met en place, un Programme National de Bonne Gouvernance (PNBG), d'une part, et, d'autre part, en partenariat avec les organismes de développement, il adopte, une nouvelle approche de développement fondée sur la gestion axée sur les résultats des actions dont les projets publics constituent des instruments déterminants. Le premier permet d'appuyer la mise en œuvre de sa politique nationale en matière de bonne gouvernance en vue de l'amélioration de la qualité des services aux citoyens, l'utilisation disciplinée, diligente et rentable des deniers publics et du respect de la transparence, de l'éthique et des saines valeurs de gestion. C'est d'ailleurs dans le cadre de la réalisation de ce programme que s'inscrit la mise en place du Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG). Le deuxième, en tant que outil de mise en œuvre de ses programmes et projets pour atteindre ses objectifs de développement.

Ainsi, de façon particulière, le défi majeur pour toute nation est d'optimiser la performance de ses projets afin qu'ils constituent des instruments réels de développement socio-économique.

Ce mémoire vise à montrer comment l'administration publique, en s'engageant à réformer sa culture, ses modes de fonctionnement et ses méthodes de travail oriente t'elle sa gestion vers des résultats prédéfinis afin d'assurer l'optimisation de la performance de ces projets et programmes de développement?

Telle est la préoccupation majeure qui fait l'objet de cette recherche à travers l'étude du thème « la gestion axée sur les résultats, instrument de pilotage de la Performance des projets/programmes de développement : cas du Projet PRECABG ».

L'analyse de ce problème passe dans un premier temps par l'identification de ses causes qui constituent les insuffisances et les échecs de la méthode traditionnelle c'est-à-dire la gestion axée sur les produits. Ces échecs se justifient entre autres par:

- la faiblesse de la coordination des interventions (gouvernement, bailleurs de fonds, bénéficiaires, partenaires sociaux) ;
- l'absence de systématisation de la fonction suivi-évaluation axée sur les résultats dans le processus d'exécution du projet (indicateurs de suivi-évaluation mal définis, absence de situation de référence) ;
- le déficit de compétence en matière de gestion de projets axée sur les résultats chez certains gestionnaires de projets et de la maîtrise de certaines procédures de décaissements des fonds (projets cofinancés) ;
- la faible implication des bénéficiaires dans le processus de gestion du projet. En d'autres termes, l'absence de la prise en compte de l'approche participative ;
- l'aide au développement est souvent offerte de façon ponctuelle ne correspondant pas toujours aux priorités établies par les pays ;
- les efforts de développement étant souvent fragmentés et peu durables ;
- l'accent était surtout mis sur des activités de financement plutôt que sur l'aide à l'obtention de résultats observables en matière de développement ;
- les indicateurs portant sur la gestion n'ont pas toujours été probants ;
- l'absence d'une orientation vers la performance.

Dans un deuxième temps les conséquences engendrées par ce problème se caractérisent ainsi qu'il suit :

- une mauvaise planification des projets (activités mal identifiées, stratégie de mise en œuvre mal élaborée, bénéficiaires non associés à la phase de définition et de planification, indicateurs mal définis) ;
- une gestion laxiste des ressources publiques ;
- un manque de transparence et d'efficacité des ressources publiques ;
- un mauvais mesurage des réalisations des programmes.

Ainsi, pour résoudre le problème posé, plusieurs solutions sont possibles à savoir :

- mettre en place un mécanisme obligeant à évaluer, à rendre compte, à communiquer et notifier avec les parties prenantes. Il s'agit en fait de montrer les résultats obtenus aux autorités et aux citoyens ;
- apporter des améliorations continues aux performances des organismes d'aide conformément au souci des donateurs ;

- mettre l'accent sur la gestion des performances pour mieux accroître l'efficacité et en veillant à ce que le personnel d'exécution ait la même vision stratégique ;
- veiller à une meilleure affectation des ressources pour que ces dernières allouées à des pays, secteurs et instruments correspondent aux résultats, c'est-à-dire que les activités donnant de meilleurs résultats attirent au fil du temps un soutien plus important ;
- mettre en place un système de suivi des résultats en fonction des indicateurs appropriés ;
- faire le suivi et l'évaluation de leur efficacité et de leur efficacité à obtenir des produits et atteindre ses résultats généralement mesurés en termes d'indicateurs de résultats et d'impacts sur les groupes cibles ;
- accroître la transparence et l'imputabilité des gestionnaires envers les citoyens ;
- ajuster les politiques, les programmes et les systèmes internes de gestion en fonction des résultats obtenus.

Il faut retenir cependant que mettre en place un mécanisme obligeant à évaluer, à rendre compte, à communiquer et notifier avec les parties prenantes constitue la solution la plus appropriée pour la résolution du problème.

La question principale, objet de notre recherche consiste à savoir : Pourquoi et comment les projets de développement mettent-ils en place et utilisent-ils la méthode GAR en tant que instrument privilégié de pilotage de la performance en interne ?

Cette question renvoie à la capacité des projets/programmes de s'approprier un nouvel outil managérial, et plus particulièrement un mécanisme de contrôle.

Ne voulant pas nous baser sur des spéculations sans fondement, nous allons de manière spécifique et pour ce cadre d'analyse du projet, passer en revue certaines questions auxquelles nous essayons de répondre. Il s'agit:

- Qu'est-ce que la GAR? Et pourquoi son application s'impose ?
- Comment la GAR, en matière de développement, se réalise-t-elle au sein des projets et programmes ?
- Comment la mise en œuvre de la GAR permet-elle d'opérationnaliser le pilotage de la performance ?
- En quoi consiste le projet PRECABG ?

- Comment la GAR, entant que modèle de gestion à la recherche de la performance, est-elle appliquée dans le projet PRECABG ?
- Comment est pilotée la performance axée sur les résultats au sein du projet PRECABG ?

L'objectif général de cette étude est de présenter et clarifier l'approche GAR et de nous familiariser avec les outils de pilotage mis en place pour l'amélioration de la performance des projets et programmes de développement.

Cependant, il s'agit de manière spécifique et théorique de:

- présenter l'approche GAR ;
- décrire et expliquer l'approche GAR en tant que instrument de pilotage de la formation ;
- présenter la méthodologie adoptée

Mais aussi d'ordre pratique, il s'agit de :

- présenter le projet PRECABG ;
- décrire l'approche GAR et expliquer le dispositif de pilotage mis en place par le projet PRECABG ;
- présenter et expliquer les résultats de l'étude au sein du projet PRECABG.

Notre étude vise l'application de la gestion axée sur les résultats appliquée au secteur public, plus particulièrement dans le cadre d'un projet de développement.

Ce thème intéresse dans un premier temps le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion (CESAG) et plus particulièrement l'Institut Supérieure de Comptabilité, Banque et Finance (ISCBF) car l'étude représente le fruit de la formation dispensée, il lui permet d'apprécier notre capacité à résoudre les problèmes susceptibles d'être rencontrés dans l'exercice de notre fonction de gestionnaire ou de métier de contrôleur de gestion.

Deuxièmement, le PRECABG car cette étude permet au projet de disposer, de définir des politiques de gestion efficaces, et d'élaborer avec aisance son programme annuel d'audit.

Ensuite, aux aimables lecteurs du moment que l'étude leurs permet d'avoir une meilleure idée sur la notion de la GAR et la performance, une connaissance approfondie sur la démarche et leurs outils et techniques de maîtrise.

En fin, à nous - mêmes car elle nous permet de mettre en pratique nos acquis théoriques, de contribuer à l'enrichissement du débat sur cette question mais et surtout de maîtriser la démarche GAR, d'élaboration un document de synthèse d'actualité accessible au public.

En définitive, se prononcer sur la question de la GAR et de la performance suppose donc au préalable de présenter, hormis l'introduction et la conclusion, la partie théorique avant d'aborder la partie pratique qui est spécifique au projet PECABG.

La première partie consacrée au cadre théorique nous permet de cerner la notion de la GAR et le pilotage de la performance, c'est-à-dire de traiter la considération générale et définitions des concepts clés de la GAR pour fixer nos lecteurs.

La seconde partie, en tant que cadre de notre investigation, nous permet d'avoir une connaissance des pratiques opérationnelles de la GAR dans le contexte du PRECABG.

PREMIERE PARTIE:
CADRE THEORIQUE ET
METHODOLOGIQUE DE
L'ETUDE

Introduction

Nous cherchons dans cette première partie du mémoire à construire une revue littérature qui discute nos questions de recherche à la lumière des développements théoriques et empiriques existants dans la littérature.

Le cadre théorique consiste à énoncer les liens qui relient les concepts sur lesquels nous fondons notre démarche de recherche. Il spécifie, parmi les différentes approches que nous retrouvons dans la littérature, celle que nous allons utiliser. Donc le cadre théorique inclut, en plus des concepts, des relations entre ces concepts.

Des changements profonds sont survenus à l'échelle mondiale dans la gestion publique alors qu'une multitude de forces internes et externes ont convergé pour rendre les gouvernements et les organisations plus responsables envers leurs partenaires. Les gouvernements sont de plus en plus appelés à faire la démonstration des résultats obtenus. Les partenaires ne s'intéressent plus uniquement aux activités organisationnelles et aux extrants; ils s'attardent plus que jamais aux réalisations concrètes. Les politiques, programmes et projets mènent-ils aux résultats et réalisations souhaités ? Comment peut-on confirmer qu'on se trouve bien sur la bonne voie ? Comment savoir si des problèmes surviennent en cours de route ? Comment peut-on les corriger à un moment précis ? Comment mesurer le progrès accompli ? Comment faire la différence entre le succès et l'échec ? Voilà le type de préoccupations et de questions auxquelles nous nous efforçons de répondre dans ce chapitre, au travers une recherche bibliographique approfondie orientée vers la problématique de la gestion axée sur les résultats au sein des projets de développement. Cette recherche nous permet de comprendre les concepts essentiels liés à l'approche GAR et le pilotage de la performance, d'une part et, d'autre part, de comprendre et de présenter les différents outils et méthodes utilisés pour atteindre la performance ainsi que leurs atouts, leurs faiblesses et leurs démarches méthodologiques.

Chapitre 1 : Présentation de l'approche gestion axée sur les résultats

La programmation-pays axée sur les résultats peut être un puissant instrument au service de l'amélioration des choix stratégiques et de l'alignement sur les objectifs de développement et de réduction de la pauvreté du pays partenaire. Elle permet également de mieux évaluer les compromis à faire entre les différentes options et de déterminer les priorités au moyen d'une analyse plus méticuleuse de la relation de causalité plausible dans le processus de développement. Elle peut appuyer le recours à des stratégies intersectorielles pour évaluer les politiques et les institutions de développement du pays et y adapter les interventions, au regard des objectifs de développement à long terme. Enfin, elle sert d'outil permettant une gestion fondée sur l'obtention de résultats, lequel est assorti d'un cadre d'évaluation et de suivi plus efficace.

La GAR est une approche de gestion qui incorpore des dimensions techniques, institutionnelles et humaines inter-reliées. Elle fait partie d'un cadre structuré d'analyse pour le suivi et l'évaluation de programmes publics et utilise un ensemble d'outils de planification stratégique et opérationnelle, de suivi et d'évaluation. Elle constitue également une approche pour le développement institutionnel, et lorsqu'elle s'applique au secteur public, elle s'inscrit dans le processus politique.

Ce présent chapitre nous permet d'aborder dans un premier temps de définir la notion de la GAR, de dégager les fondements, principes et hypothèses dans une deuxième section avant d'aborder troisièmement la description de la méthode applicable à l'approche GAR.

1.1. Définition de la notion GAR

Cette section permet de présenter l'ensemble des appellations attribuées à la GAR, sa définition ainsi que celle de quelques concepts clés relatifs à l'approche.

1.1.1. Dénomination

L'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR) est souvent désignée dans certains documents par d'autres appellations équivalentes comme gestion par les résultats (GR), gestion basée/fondée sur les résultats (GFR), gestion orientée vers les résultats, gestion en fonction des résultats / managing for results, gestion de/par/axée/basée/fondée sur la performance ; results based management (RBM en anglais), gestion axée sur les résultats de développement (GRD).

Ces différentes appellations désignent exactement la même approche qui bénéficie de définitions diverses depuis son instauration.

Pour les besoins de l'étude, nous retenons la formulation «Gestion Axée sur les Résultats».

L'appellation « Gestion Axée sur les Résultats » contient trois éléments clés pour comprendre son sens: Gestion ; Axée ; Résultats.

Dans un premier temps nous essayons d'explorer les définitions de chacun de ces termes.

Le terme «*Gestion*» peut être entendue donc en tant que mise en œuvre des ressources d'un projet en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés (*ce que l'on veut*) à travers des résultats obtenus (*ce que l'on peut concrètement*) dans le cadre d'une stratégie déterminée, suivis et évalués continuellement (*système de mesure de rendement*) pour mesurer les rendements et gérer les risques ; et communiquer pour la prise des décisions futures.

Le terme «*Axée*» signifie que tout le travail du management est basé sur et orienté vers les résultats. Dans ce cas, ce qui compte réellement et essentiellement dans un projet, est le résultat escompté sur lesquels il est axé.

Le terme «*Résultat*» se définit comme une étape de changement descriptible et mesurable sur le chemin qui mène à un objectif (*ce que l'on veut*). Il découle en fait d'une relation de cause à effet qui se mesure à l'aide d'indicateurs de rendement.

Dans le cadre de discussions et d'échanges de vues sur la table ronde internationale sur la gestion des résultats de Marrakech (2004: 5), la communauté définit les résultats comme étant des « *améliorations durables au niveau des réalisations nationales* »

Un résultat est la raison d'être d'une activité, d'un projet ou d'un programme. Il décrit un changement d'état concret, visible et mesurable, induit par l'activité ou le projet à entreprendre. En d'autres termes, il doit indiquer comment une situation donnée va évoluer par rapport à l'état de chose actuel. C'est pourquoi il faut mettre l'accent sur ce qui va différer et non sur ce qui doit être fait.

1.1.2. Définition de gestion axée sur les résultats

Selon le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) dans le guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats (2002: 9), : « *la gestion axée sur les résultats est une stratégie ou méthode de gestion selon laquelle une organisation veille à ce que ses procédés, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. La gestion axée sur les résultats fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité* ».

D'après Meier (2003: 6), la gestion axée sur les résultats est définie en tant que : « *une approche qui vise à apporter d'importantes modifications au mode de fonctionnement des organisations, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance exprimée par les résultats. Elle comporte un cadre et des outils de gestion qui facilitent la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi de la performance et l'évaluation* ».

Au Forum sur l'efficacité de l'aide qui s'est tenu à Paris en mars 2005, les pays partenaires et les donateurs adoptent la Déclaration de Paris qui, dans sa résolution 43, stipule: « *axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer les processus de décision* ». (OCDE, 2005: 9).

De toutes ces définitions, il ressort que la GAR peut avoir des significations différentes pour des personnes et des organisations différentes. Cela tient tout simplement à ce qu'il s'agit d'une vaste stratégie de gestion qui vise à modifier le mode de fonctionnement des institutions en améliorant les performances, l'orientation programmatique et la mise en œuvre. Elle reflète la façon dont une organisation prend en compte les processus et les ressources pour mettre en œuvre des interventions ciblant l'obtention de résultats convenus ensemble. Elle est perçue comme une approche multidimensionnelle qui s'appuie sur des concepts touchant la façon de rendre le développement plus efficace et de l'axer davantage sur les résultats, et sur des outils pratiques de gestion de la performance.

En résumé, la GAR est un concept qui se définit comme une philosophie de gestion mettant l'emphase sur l'obtention des résultats. C'est un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en assurant la participation des principaux intervenants à la définition de résultats escomptés réalistes, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés.

1.2. Les Fondements et les principes de la GAR

Cette section traite des questions relatives aux bases de l'approche GAR. Elle est divisée en deux parties. La première campe les fondements de cette approche et la deuxième partie de ce chapitre explore les principes de base de la méthode GAR.

1.2.1. Fondement de la GAR :(Origine et postula de base)

Pendant très longtemps, les ministères (et les organismes de mise en œuvre) ont porté leur attention sur les intrants (ce qu'ils dépensaient), les activités (ce qu'ils réalisaient) et les extrants (ce qu'ils produisaient). Même s'il était important d'avoir des données exactes à ce niveau, ils ont réalisé que ces données ne leur permettent pas de savoir s'ils font des progrès vers la solution du problème qu'ils désirent régler.

Le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker (1909-2005)¹ gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage « Managing for results ». Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant plan dans les années 90.

Les années 1990, le développement international entre dans une ère de réforme et de reformulation. Les dirigeants mondiaux, comme les Nations Unies et d'autres institutions multilatérales, reconnaît qu'il faut prendre des mesures draconiennes pour veiller à ce que les fonds d'aide au développement soient efficacement utilisés.

En conséquence, un grand nombre de gouvernements adopte la gestion axée sur les résultats comme approche de gestion. Ceci est également le cas dans les projets et programme de développement. L'efficacité et la reddition des comptes se trouvent en tête de liste sur les agendas des bailleurs de fond, des gouvernements partenaires, des organisations non gouvernementales, des associations etc.

Le Canada, par le biais de l'ACDI, a adopté au milieu des années 90 la méthode de la Gestion Axée sur les Résultats communément appelé la GAR canadien ou MdR en anglais (managing development result), comme outil principal de gestion pour accroître l'impact de ses résultats grâce à une efficacité accrue. Cette méthode se fonde sur une approche

¹ Maître à pensée en management, qui publia en 1964 l'ouvrage «Managing for results». Cité dans Etude GCP 2003-2007 - COTA asbl- NW -HHC - Fiche Gestion axée sur les Résultats- www.cota.be.

participative qui s'applique à orienter les efforts d'une organisation ou d'un projet vers les résultats attendus.

L'agenda des résultats actuels est issu des Objectifs du Millénaire pour le Développement. Depuis la conférence de Monterrey en 2002 et les tables rondes internationales de Marrakech et de Paris sur les résultats et l'efficacité de l'aide, la communauté de développement s'est mobilisée en faveur d'une obtention maximale des résultats.

En résumé, dans le prolongement des promesses faites à Monterrey en 2002, la communauté internationale du développement s'est engagée, à Rome (en février 2003), à aligner l'aide au développement sur les stratégies des pays partenaires, harmoniser ses politiques et procédures et appliquer de bonnes pratiques en matière de coopération pour le développement. Un an plus tard, on assiste aux tables rondes internationales de Marrakech (en février 2004), les directeurs des banques multilatérales de développement (BMD) et le Président du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (CAD-OCDE) affirment leur détermination à promouvoir un partenariat mondial au service d'une gestion axée sur les résultats, en œuvrant à l'alignement des programmes de coopération sur les résultats souhaités en matière de développement ainsi qu'à l'utilisation et au renforcement des systèmes de suivi et d'évaluation des pays partenaires pour l'examen des progrès accomplis et l'appréciation des résultats obtenus. Enfin, le 28 février au 2 mars 2005, se tient à Paris le deuxième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide avec au sortir une déclaration.

1.2.2. Principes de base la GAR

Les stratégies et programmes établis par les organismes de développement en faveur des pays se fondent toujours sur l'offre, c'est-à-dire qu'ils correspondent principalement aux priorités et aux intérêts du donateur. Ces stratégies ne reposent pas sur les priorités du pays et ne sont pas axées sur les résultats ; elles sont rarement évaluées, voire évaluables. La coordination avec les autres organismes d'aide sont habituellement déficiente, l'appropriation par le pays partenaire ne sont que partielle et le double emploi était monnaie courante. Habituellement, l'aide est concentrée dans des secteurs bien en vue, alors qu'elle est insuffisante dans d'autres secteurs. La communauté internationale étant déterminée à améliorer la qualité et l'efficacité de l'aide au développement, les donateurs se penchent sur le rôle de la stratégie-pays dans l'orientation des projets et des programmes. Pour renforcer l'appropriation par les pays et axer davantage leurs stratégies et programmes sur les

résultats, les donateurs ont donc entrepris de définir un nouvel ensemble de principes et de pratiques exemplaires.

Ces principes généraux axés sur les résultats s'inspirent des principes de l'efficacité de l'aide acceptés par la communauté internationale, dont il est question au départ dans la publication du Comité d'aide au développement(CAD) de l'OCDE (1996) intitulée : « *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIème siècle* ». Ces principes ont été réaffirmés dans le Consensus de Monterrey (2002), les conclusions du Forum de haut niveau du CAD qui s'est tenu à Rome (2003), les modalités convenues à Marrakech en matière de GAR (2003) et la Déclaration de Paris (2004).

Six principes clés pour une gestion axée sur les résultats en matière de développement se dégagent alors selon le Conseil International des organisations des Jeunes de la Francophonie.

Il s'agit:

- « le partenariat : c'est la collaboration avec tous les intervenants. Pour que la GAR soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés. Une acceptation conjointe des résultats assure une implication et un engagement des parties prenantes dès les premières étapes du projet et tout au long du projet (suivi, évaluation continue, rapports annuels) à effectuer une gestion axée sur les résultats. La participation peut améliorer la qualité, l'efficacité et la durabilité des initiatives développementales ;

- la responsabilisation : les ressources humaines acceptent leur imputabilité face à l'obtention des résultats. Les partenaires partagent les responsabilités en ce qui a trait à l'atteinte des résultats, incluant les processus de planification et de rapport ;

- la transparence : meilleure communication des résultats, il est jugé nécessaire à l'heure actuelle d'accroître la transparence des rapports sur les résultats. Il importe de définir clairement les résultats et les indicateurs correspondants, de façon à ce que les résultats soient « facilement mesurables » ;

- la simplicité : l'approche GAR doit être facile à comprendre, simple à appliquer. Comme la trop grande complexité du système de collecte de données et de mesure de rendement est le plus gros obstacle à l'application efficace de la GAR, il est préférable de limiter au départ le nombre d'énoncés de résultats et d'indicateurs pour mesurer et suivre les résultats ;

- l'apprentissage sur le tas : application de la méthode de façon continue. Il s'agit d'appliquer la méthode de façon progressive et la perfectionner au fur et à mesure que l'on acquiert de l'expérience. Il faut considérer l'expérience pratique, souvent basée sur la méthode essai-erreur, comme un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR ;

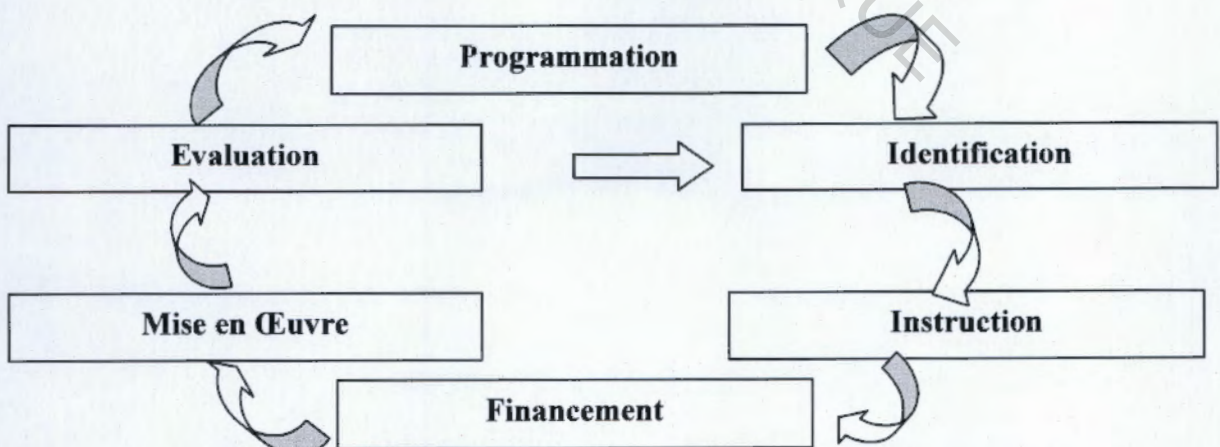
- application étendue : c'est l'application de la GAR dans tous les secteurs de programmes et de services, dans la mesure du possible. »²

Ces principes sont largement interdépendants. Il faut tous les prendre en compte à chaque étape de toute initiative de développement, pour déterminer quels outils de gestion de la performance doivent être utilisés.

1.3. Description de la méthode GAR

Il s'agit de faire dans cette section, la présentation du concept de cycle de projet, de présenter les différentes étapes méthodologiques que tout projet adopte pour une application concrète de la GAR. Le cycle de projet est un ensemble de processus passant par les phases de préparation, de mise en œuvre, et de suivi-évaluation des projets et des programmes de développement. L'appellation « cycle » sous-entend que les différentes phases sont interdépendantes les unes des autres ; elles sont indissociables et la maîtrise de ces phases passe nécessairement par une vision intégrée et cohérente. (cf. schéma 1 ci-après)

Schéma 1 : Cycle de Projet selon l'Union européenne (U.E)



Source : manuel Gestion des Cycles de Projet (GCP) U.E, 2001

² Source: ACDI, « La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et principes », dans [http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAW] (page consultée le 26 juillet 2011).

Il est vrai que le schéma précédent (proposé par l'U.E, 2001) laisse entrevoir six phases pendant le cycle de projet mais en réalité, Il faut noter cependant qu'il n'existe pas une liste universelle et exhaustive des différentes phases des cycles de projets ou programmes. Chaque organisation, chaque organisme ou chaque agence de développement, dispose d'un canevas de travail avec une méthodologie d'intervention qui respecte un certain nombre de successions d'étapes en fonction de leurs modes d'intervention. Mais d'une façon générale tous les cycles de projet entrant dans le cadre de la coopération au développement se composent de trois grandes phases constituées d'une phase de préparation ou de programmation, une phase de mise en œuvre et une phase d'évaluation du projet.

A chaque grande phase, correspondent d'autres phases qui diffèrent en fonction des organismes œuvrant dans le domaine du développement.

Le tableau 1 en annexe 1 illustre cela avec quelques exemples d'organisations internationales de développement.

Les méthodes de travail peuvent différer d'un organisme à un autre, mais en réalité, les démarches se ressemblent énormément, même si le tableau 1 laisse entrevoir des appellations différentes au niveau de chaque étape de la phase de préparation du projet.

1.3.1. La phase de planification de la GAR

Avant d'amorcer le suivi et l'évaluation, il faut préciser le cadre qui permettra de mesurer leur réalisation et leur performance. Il est donc difficile de mesurer des réalisations et une performance sans une planification efficace.

Après avoir étudié l'espace dans lequel le projet va se dérouler ainsi que les besoins, il convient de savoir comment le projet va répondre aux besoins identifiés. La planification ne s'arrête pas à proposer les actions du projet, il convient aussi de s'interroger sur les changements volontaires et involontaires induits par l'action. Tout projet induit des changements de comportements, ce qui est toujours plus délicat qu'il n'y paraît.

Les actions n'ont pas toujours pour résultat les effets envisagés. Le but de cette étape est donc de réfléchir aux objectifs souhaités, aux actions à mettre en place pour y répondre, ainsi qu'à leurs éventuels effets négatifs afin d'y pallier. Il s'agit de fixer les objectifs du projet afin de voir ultérieurement s'ils ont été atteints.

Dans le Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement du PNUD (2009: 7) : « *La planification peut être définie comme étant le processus permettant de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies, de tracer les grande lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs* ».

Mintzberg (2000: 361) écrit que le premier rôle des planificateurs est d'être des « découvreurs de stratégies ». La planification dans la perspective de la Gestion Axée sur les Résultats comprend la formulation de choix stratégiques à la lumière du rendement passé et l'identification des moyens que l'organisation entend prendre afin de respecter ses priorités et de produire les résultats escomptés. Elle comprend également une architecture des activités de programmes qui est formulée de manière assez concrète pour montrer comment l'organisation alloue et gère les ressources sur lesquelles elle exerce un contrôle pour atteindre les résultats visés.

La planification permet d'analyser la situation que l'on souhaite modifier ; de définir le potentiel de développement ou de changement ; et en fin de concevoir un plan pour réaliser le changement visé par un projet ou une programmation.

1.3.2. La phase de mise en œuvre

C'est à proprement parler la phase d'exécution de l'objet, c'est-à-dire du contenu du projet. Cette phase de mise en œuvre (*en cours de projet*) constitue la gestion des activités par le respect du calendrier et des budgets, avec flexibilité pour pouvoir réorienter la mise en œuvre si le suivi indique que le projet n'atteint pas ses résultats (*modification du cadre logique*). À cette étape, l'organisme réalise les activités et les stratégies, selon le plan qu'il a établi. Elle aboutit à la livraison des principaux produits et services du projet.

Dans cette phase, l'évolution du projet doit être continuellement contrôlée. Ce contrôle ou suivi se focalise sur l'exécution effective des activités. Les résultats du suivi peuvent entraîner des changements au niveau du cadre logique. Les ressources convenues sont utilisées pour atteindre les objectifs. Cette phase implique généralement la passation de contrats d'études, d'assistance technique, de services ou de fournitures. L'état d'avancement du projet fait l'objet d'un suivi régulier permettant de l'ajuster à l'évolution de la situation. À la fin de la mise en œuvre, la décision de clôturer ou de prolonger le projet doit être prise. À tout changement, le cadre logique initial doit par contre être révisé et adapté.

1.3.3. La phase de suivi évaluation

Programmer tout le processus du suivi et toutes les démarches de l'évaluation, consiste à se poser la question suivante : comment allons-nous faire pour accompagner le cheminement de la réalisation du projet ? Quand nous sommes en pleine exécution d'une action, nous avons tendance à oublier de s'arrêter et de voir où nous allons. Le suivi continu et, ponctuellement ainsi que l'évaluation sont des moments d'arrêt et de réflexion quant à l'exécution du projet et la réalisation de ses résultats et objectifs. Donc la phase de suivi-évaluation (*en cours et fin de projet*) permet le suivi qui se fait en continu tout au long du projet et l'évaluation qui se déroule de manière ponctuelle, en cours ou fin de projet. Il s'agit ici d'interpréter les résultats obtenus pour apprécier la performance du projet/programme et de rendre des comptes aux parties prenantes.

En somme, le but de cette phase est de suivre l'avancement du projet en fonction de la planification qui en a été faite mais également d'évaluer si le projet fonctionne correctement, s'il répond efficacement aux besoins de la population. Le suivi est surtout utile pour adapter à la réalité le projet issu de la planification. L'objectif de l'évaluation quant à elle est d'identifier les points faibles du projet, afin d'essayer de les palier pour le projet en cours et afin de les anticiper pour les prochains projets. L'évaluation a aussi pour rôle d'identifier les atouts et points forts du projet afin de les réutiliser.

Conclusion du chapitre 1

La GAR est plus qu'une technique, c'est un état d'esprit, une approche, une discipline, une stratégie. Elle fournit un cadre cohérent pour la planification, le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et l'amélioration de la performance.

La GAR permet de mesurer en continu les effets d'un projet par le biais d'indicateurs pertinents, ces mêmes indicateurs permettant d'assurer par la suite un suivi-évaluation efficace répondant aux exigences des partenaires techniques et financiers en termes de résultats et de transparence. Il n'existe pas de feuille de route universelle pour l'application de la GAR. Celle-ci dépend en effet largement de la nature, du mandat, de la structure, de la taille et des impératifs des institutions ; néanmoins, ses postulats de base et la méthode induite restent identiques et certaines conditions essentielles au succès de ce mode de gestion dans les institutions sont clairement recensées.

Chapitre 2. : Le dispositif de pilotage de la performance dans l'approche GAR

Lorsqu'on s'interroge sur la notion de résultats dans les organisations publiques, contrairement à l'entreprise privée où les indicateurs-clefs de succès sont bien connus (rentabilité, bénéfices, parts de marché, etc.), l'impression de flou apparaît rapidement. Nombre d'auteurs soulignent la difficulté à déterminer et évaluer les résultats de l'action publique comme l'une des caractéristiques différenciant management public et privé (Laufer et Burlaud, 1980: 145).

Suivant ANHOURY et COINTEMENT (1998: 402), le pilotage des performances nécessite : *« le développement d'une vision commune de l'intérêt de l'organisation, la responsabilisation des acteurs, une délégation du pouvoir et la contractualisation d'objectifs »*.

Le pilotage de la performance s'inscrit dans la vision à court et moyen terme de l'organisation. Il consiste à piloter la stratégie définie par l'organisation déclinée en objectifs et en actions stratégiques en faisant appel à des mesures, des données, donc à des indicateurs particuliers. Or ces indicateurs relèvent d'une problématique singulière que sont les indicateurs non financiers. Non financiers car mesurer l'effet ou l'impact sort des domaines financiers et comptables de l'organisation.

Cette mesure permet à l'organisation d'avoir la capacité de s'adapter rapidement aux nouvelles situations, de prévoir, d'anticiper et de réagir aux changements. Il consiste donc à piloter la trajectoire et les actions que l'organisation retient pour atteindre ses objectifs.

Il s'agit dans ce chapitre de définir la notion de performance dans un premier temps, ensuite de donner l'importance de la mesure et les leviers d'action auxquels il faut s'appuyer pour piloter la performance avant de présenter en fin les enjeux du dispositif de pilotage.

2.1. La notion de la performance

Cette section nous permet de définir dans un premier temps le concept de performance, ensuite montrer l'importance de la mesure de la performance en identifiant les leviers sur lesquels une organisation s'appuie pour atteindre la performance souhaitée et enfin montrer les différents critères qui permettent d'avoir une idée sur le niveau de la performance.

2.1.1. Définition de la performance

La performance est une démarche d'amélioration continue des résultats d'une organisation. Son pilotage passe par la définition des missions et des valeurs. Cette démarche vise à mettre en œuvre un management qui permet de piloter des organisations. Selon RAYNAL (1996: 148) : « *piloter, c'est voir plus loin, connaître la destination, connaître le chemin, connaître le bateau, connaître les écueils, connaître les courants, savoir utiliser les courants et éviter les écueils, connaître l'équipage, conduire le changement* ». Piloter signifie, pour un responsable, vérifier que l'unité dont il a la charge tend en permanence vers les objectifs opérationnels qui lui sont assignés (ALECIAN et AERTS, 1996: 55).

Suivant ANHOURY et COINTEMENT (1998: 402), le pilotage des performances nécessite : « *le développement d'une vision commune de l'intérêt de l'organisation, la responsabilisation des acteurs, une délégation du pouvoir et la contractualisation d'objectifs* ».

Dans le contexte économique actuel, les impératifs de « performance » et de « gouvernance » n'ont jamais été autant d'actualité au sein des organisations (Projets et programmes). L'utilisation large du terme performance dans tous les secteurs de la vie économique et sociale, en fait un mot très à la mode, un reflet de notre époque. Nous entendons partout qu'il faut être performant: dans son travail, dans ses études, dans sa vie familiale, etc. ce qui d'ailleurs amène à parler de « culte de la performance » dans nos sociétés modernes.

D'ailleurs, pour EHRENBURG (1991: 102), « *la performance est le terme symbole/symptôme d'une société contemporaine mettant l'ensemble de ses composantes collectives et individuelles sous la pression de l'injonction à réussir* ». La performance devient à ce titre une norme de comportement, que ce soit pour les organisations que pour les individus, nécessitant un dépassement continu de soi, de ses limites, afin d'aboutir au dépassement des résultats attendus.

Le concept de performance est souvent présenté dans la littérature comme une préoccupation des acteurs de l'organisation qui va de soi, un concept qui ne nécessite pas d'être vraiment défini, comme si son sens relève de l'évidence et comme si le terme a une signification univoque et non ambiguë. Or, le mot performance est un terme polysémique, un terme générique qui englobe de nombreux sens et qui peut faire l'objet de différentes interprétations. Saulquin et Schier (2005: 7) indiquent que : « *la performance a autant de*

facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire ».

Pour ces deux auteurs (2005: 6) : *« le concept de performance possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus ».*

Dans le langage courant, la performance renvoie à quatre significations majeures:

- les résultats de l'action : la performance correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène ;
- le succès : la performance renvoie à un résultat positif, et par là même aux représentations de la réussite propres à chaque individu et à chaque établissement ;
- l'action : dans ce sens plus rare, la performance désigne alors simultanément les résultats et les actions mis en œuvre pour les atteindre, c'est-à-dire un processus ;
- la capacité : la performance renvoie alors au potentiel.

Bourguignon (1996: 20) donne de la performance la définition suivante : *« elle désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs.[...] La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) ».* Dans cette définition, la notion de performance rejoint celle d'efficacité.

Dans la littérature managériale, plusieurs définitions sont apportées à ce concept. La performance globale est considérée comme *« la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale »* (Germain et Trébucq, 2004: 40), comme *« l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »* (Dohou et Berland, 2007: 11), comme *« la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'oppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique, en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. »* (Quariel, 2006: 1), ou enfin comme un outil *« pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable »* (Capron et Quariel, 2006: 5).

Bien qu'un consensus autour de ce mot reste encore difficilement réalisable, nous notons cependant au-delà de leur diversité un point de convergence mais sous des formes variées comme la notion de mission. Le fait qu'une organisation vise à être performante « signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa mission » (Demeestère, 2002: 11). La mission est ici assimilée au terme finalité, que nous avons employé jusqu'à présent, la mission pouvant être considérée comme l'expression globale de la finalité, de la raison d'être. Cette mission, cette finalité, est déclinable en objectifs. Afin d'avancer vers l'accomplissement de la finalité, via la réalisation des objectifs, différentes actions sont mises en œuvre par les acteurs.

L'emploi du concept de performance dans le secteur public fait référence selon Gremion, Fraisse, (1996: 405), à la : « *mise à jour des retards pris par l'organisation publique, la volonté de s'adapter à la modernité et l'adoption de comportements modernes* ».

Poser le problème de la performance publique, c'est mieux comprendre son mode d'acceptation par les nouvelles approches managériales (Akouf, 1994: 710), d'une part, mais aussi de mieux comprendre les orientations politiques, d'autre part.

2.1.2. Les Dimensions de la performance

L'élargissement sémantique du vocable performance ainsi que la recherche de modélisation et d'intégration de la performance conduisent à la définition d'un certain nombre de dimensions de la performance.

La notion de performance unifie plusieurs dimensions, à savoir les dimensions politique, sociale, économique et organisationnelle de la performance (Bayad et Liouville, 2001; Morin et al, 1994 : 125). Ainsi, la performance devient un construit multidimensionnel plutôt qu'unidimensionnel. Deux types de modélisation de la performance sont largement mobilisés par la littérature en sciences de gestion. Il s'agit des modèles de Quinn et de Rohrbaugh (1983) et de Morin et al (1994) (cf. figure 1 en annexe 2)³.

³ Cette démarche est adaptée des travaux de Estelle Morin sur la performance organisationnelle (Morin et al., 1996).

Chacun de ces modèles apporte un regard différent de la performance et peut conduire à une meilleure compréhension de ce concept. D'ailleurs, pour Louart (1996 : 75) : « *dans sa polysémie naturelle, la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : économiques (rentabilité, compétitivité), juridiques (conformité légale, solvabilité), organisationnels (compétences, cohérence, efficacité) ou sociaux (implication, satisfaction, qualité de vie au travail) ».*

Pour ce qui est de la vision des praticiens, Estelle Morin et al identifient les quatre dimensions suivantes de la performance organisationnelle : sociale, économique, politique et systémique. Les deux premières dimensions ne nécessitent pas d'explication particulière. Quant à la dimension politique, elle renvoie à la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes alors que la dimension systémique concerne la pérennité de l'organisation. Cela ne signifie pas que chaque individu évalue l'efficacité de l'organisation sur chacune des quatre dimensions mais plutôt que leurs évaluations s'inscrivent à l'intérieur d'une ou de plusieurs de ces dimensions.

La méthodologie de Jean-Louis Le Moigne consiste à analyser la performance selon trois axes: l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Évaluer l'efficacité des fournisseurs consiste à comparer les résultats obtenus à ceux planifiés et à apprécier dans quelle mesure les objectifs préétablis sont atteints. A cela, il faut ajouter l'évaluation de l'efficience des fournisseurs, qui fait référence à la bonne utilisation des ressources dédiées pour parvenir aux résultats ; en d'autres termes, il s'agit de comparer les coûts effectivement engagés à ceux qui étaient planifiés. L'effectivité représente la pro-activité du fournisseur au delà du contrat visant à une meilleure satisfaction du client (la force de proposition du fournisseur pour améliorer sa performance ou remettre en cause nos objectifs).

Pour décrire précisément la performance d'une organisation, une approche communément utilisée est celle qui explicite les concepts d'efficacité, d'efficience et de pertinence à partir du triplet objectifs/résultats/moyens (Bescos & al. 1995: 26). Ces auteurs ajoutent à ce triptyque la notion d'effectivité (le système fonctionne effectivement).

En somme les dimensions de la performance se résument ainsi :

- les objectifs d'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen. Ils ont pour but de modifier l'environnement économique, social, écologique, ou culturel du secteur. Ils permettent de mesurer l'impact des actions de l'administration ;

- les objectifs de qualité de service intéressant l'utilisateur. Ils visent à satisfaire les attentes de l'utilisateur aussi bien interne (d'autres services) à l'administration qu'externe (utilisateur d'un service public) ;

- les objectifs d'efficience de la gestion intéressant le contribuable. Ils visent à accroître la quantité de services publics produits pour un même niveau de ressources ou d'activité. C'est l'efficience de l'action publique qui est concernée à ce niveau.

Chacun de ses critères peut être mesuré de façon qualitative ou quantitative. L'efficacité peut-être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés. A elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder auxdits objectifs (la pertinence). La mesure de l'économie des moyens pour atteindre les résultats se définit en terme d'efficience.

2.2. La Mesure et les leviers d'action et les critères de performance

Comme la performance n'est pas exclusivement financière, sa mesure ne peut plus être réduite à sa simple dimension financière. Cette vision est bien trop partielle pour apprécier la performance dans la durée. La mesure n'a pas besoin d'être juste mais a seulement besoin de permettre d'influencer les acteurs. Il lui suffit souvent de frapper les esprits.

Gérer, administrer, organiser, piloter, manager, etc., une organisation, sont autant de termes que de définitions données à une seule mission : celle de mener à bien les objectifs et les stratégies d'une organisation. Mais ces termes ont en commun un seul souci : améliorer la performance de l'organisation et pour se faire, nous s'appuyons sur plusieurs leviers d'action.

Ainsi, nous présentons dans cette section l'importance de la mesure de performance, les leviers d'action sur lesquels il faut s'appuyer pour le pilotage de la performance et en fin identifier les critères de la performance.

2.2.1. La mesure de la performance

La performance, pour l'améliorer, a besoin d'être mesurée car selon les termes de Lord KELVIN (1891 : 80): « *When you can measure what you are speaking about and express it in numbers, you know something about it* », formule qui a souvent été reprise, à tort et de manière abusive, sous la forme « *On ne gère bien que ce que l'on mesure* » ou plus exactement que ce que l'on connaît. La mesure est liée à un travail de représentation des phénomènes observés. Elle aide donc à identifier des problèmes afin de prendre les bonnes décisions de gestion : un problème est résolu s'il est bien posé, c'est-à-dire si l'on en possède une bonne description a priori. Ce qui est mesuré est a priori intégré et intégrable dans les représentations que les individus se font de l'organisation. Partant du principe, qu'on ne maîtrise et qu'on ne gère que ce que l'on mesure, le débat le plus crucial qui anime le concept de performance est probablement celui de sa mesure. Et par corollaire celui du rôle des indicateurs de performance.

La mesure de la performance n'est pas un objectif en soi mais un moyen mis à la disposition pour progresser. Elle consiste à sélectionner et collecter systématiquement les données relatives aux problèmes et aux objectifs de performance. Elle constitue une forme d'interprétation et de traduction de la réalité de la performance en données statistiques chiffrées. La performance ne peut donc être observée et mesurée directement et nécessite l'utilisation d'un certain nombre d'indicateurs permettant de la représenter (Tahon, 2003: 96). Ce travail propose par conséquent un système de référence permettant de mesurer concrètement la performance des systèmes de management. Ce système de référence prévoit de mesurer la performance en trois étapes successives, à partir de dimensions, puis de critères et enfin d'indicateurs de la performance (cf. figure 1 annexe 2).

De manières générales, comme l'évaluation s'intéresse à l'impact donc la mesure de la performance porte sur des aspects comme l'efficacité, l'efficience, la pertinence, la validité de conception (c'est-à-dire la conception est-elle logique et cohérence ?), la causalité pour savoir quels sont les facteurs spécifiques qui affectent les résultats du projet ?, l'attribution (quelle part des effets observés est attribuable à l'intervention évaluée ?) et la durabilité pour savoir dans quelle mesure les effets du projet ou plan d'action auraient-ils un caractère durable ?

2.2.2. Les leviers d'action pour piloter la performance

Plusieurs leviers de pilotage, étroitement imbriqués, peuvent être partiellement ou totalement actionnés et combinés en fonction du degré de changement recherché et du niveau de performance à atteindre. Ces leviers se regroupent en trois grands axes : les ressources, l'environnement et l'organisation de travail et enfin le management et la communication.

- Les ressources

Il s'agit des compétences, des équipements détenus et de la disponibilité des fonds.

Les compétences car c'est l'homme qui est au centre de l'animation des activités et des changements au sein de l'organisation. Il faut donc considérer la formation comme une préoccupation, afin de permettre aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences et de qualité. C'est ce qui donne lieu à des performances individuelles ou collectives utiles aux objectifs d'exploitation (Barzuchetti & Claude, 1995 : 22).

Un agent aussi compétent soit-il, sans moyens logistiques adéquats devient inefficace. De ce fait l'utilisation d'équipements, de matériel et d'un système informatique adaptés constitue un véritable levier pour que les objectifs fixés soient atteints.

Il faut noter cependant que le seul engagement de ressources ne garantit pas une amélioration de la performance. Il faut donc nécessairement la disposition des fonds à temps car le retard de financement ou de mobilisation de fonds entraîne inévitablement un retard de démarrage des activités qui va se répercuter négativement sur la performance.

- L'environnement et l'organisation de travail

Un environnement de travail de qualité, sain, animé d'un esprit d'équité, d'écoute, de confiance, de sécurité et agréable à tout point de vue constitue un levier important auquel un programme peut s'appuyer pour mieux piloter la performance. Il en est de même pour un climat social agréable propice à l'épanouissement des individus dans une organisation collective ayant pour objectif une vision commune et partagée.

Ensuite la formalisation, la rationalisation des processus et la responsabilisation des agents sont des facteurs motivation auxquels un programme peut s'appuyer pour atteindre la performance souhaitée. En fait la formalisation des processus repose non seulement par

une adaptation des compétences et des métiers mais également sur une définition claire des rôles et tâches de chacun. Les processus et les activités de l'organisation sont structurés grâce à un cadre de référence (modèle) auquel se rattache un ensemble de localisations, de ressources (humaines, financières, budgétaires,...). Ici, l'éthique, les valeurs morales et les lignes de conduite constituent la base.

Donner du sens au travail c'est donner un sens aux hommes, c'est accepter de voir qu'il n'y a pas que les machines, la technologie, les résultats, les profits mais des hommes et des femmes qui travaillent et qui ont besoin de se sentir partie intégrante dans l'organisation. Plus de latitude aux responsables va de pair avec une incitation renforcée à adopter et atteindre des objectifs ambitieux. Il s'agit enfin de responsabiliser tous les rouages du dispositif, de les faire adhérer aux objectifs des programmes sur lesquels ils sont impliqués.

- Le management et la communication

Il s'agit de voir comment le style de management adapté à l'application de la GAR, l'association de la culture au management ainsi que la communication constituent autant de supports sur lesquels un programme s'appuie pour le pilotage de la performance.

Le management c'est en fait l'activité de pilotage qui permet d'atteindre les objectifs fixés et de contrôler l'organisation. Le manager pilote ses ressources et ses activités en cherchant à appréhender l'ensemble des données, en anticipant les résultats tout en se prémunissant contre les risques opérationnels. Ici, c'est le style participatif qui est prôné.

Pour piloter une activité, le management doit prendre en compte les personnes mais ce n'est pas suffisant car un groupe n'est pas que la somme des individus. La culture aide à comprendre la collectivité. Elle considère que toute collectivité se crée un patrimoine de références qui sont à la fois le résultat de son expérience et la référence pour traiter de futures situations. La culture de l'entreprise fait référence à l'attachement aux valeurs professionnelles et au vécu de l'organisation et du management. En somme, c'est agir ensemble pour la réussite de l'organisation, c'est créer un climat social positif, mettre en place des valeurs communes où le respect de l'être humain prévaut.

Dans la recherche de la performance, c'est par la communication que le personnel apprend ou sait ce qui se passe dans l'organisation. La communication doit être fluide dans toute l'organisation, c'est à dire entre les employés et la direction, entre les employés eux-mêmes et entre les différents services. Le partage de l'information, quant aux enjeux qui affectent le

travail d'un employé, aide à développer un sentiment d'appartenance envers l'organisation. Il convient donc d'insister sur la diffusion et l'appropriation des objectifs. Les pays les plus avancés dans le processus de gestion axée sur les résultats en sont arrivés naturellement à stimuler cette diffusion et cette appropriation en les liant à l'évaluation du personnel.

En somme, les leviers d'action de la performance se rapportent aux modalités d'amélioration de la satisfaction des parties prenantes par l'amélioration des conditions de travail, la participation du personnel à la définition des objectifs (team building), la congruence entre le fonctionnement de la structure et les valeurs fondamentales du personnel et la mise en place de mécanisme de cohésion.

2.2.3. Critères de performance

Les critères de performance se constituent des critères de pertinence d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité :

- **Critère de Pertinence** : les activités menées contribuent-elles aux objectifs fixés au niveau national, sectoriel et du programme ?
- **Critère d'efficacité** : le critère d'efficacité d'un projet concerne la mesure dans laquelle les résultats (ou outputs) du projet ont été réellement utilisés, ou que l'on en a bien tiré avantage. En d'autres termes, la question est de savoir si l'objectif spécifique (ou but) a été atteint. La question clé est celle de l'avantage additionnel généré par le projet. On analyse ici la mesure dans laquelle les bénéficiaires ciblés ont effectivement tiré profit des produits ou des services du projet.
- **Critère d'efficience** : le critère d'efficience mesure la relation entre différentes activités, les ressources disponibles et les résultats prévus (parfois dénommés outputs). Cette mesure doit être quantitative, qualitative et doit également porter sur la gestion du temps et du budget. La question centrale que pose le critère d'efficience est : « a-t-on réalisé le projet de façon optimale ? ». En d'autres termes, il pose la question de la solution économiquement la plus avantageuse. Il s'agit donc de voir si des résultats similaires s'obtiennent par d'autres moyens, à un coût moins élevé et dans les mêmes délais.
- **Critère d'impact** : l'impact porte sur les relations entre le but (ou l'objectif spécifique) et les objectifs globaux du projet. En d'autres termes, l'impact mesure si les bénéfices reçus par les destinataires ciblés ont eu un effet global plus large sur un plus grand nombre de personnes dans le secteur, la région ou le pays dans son ensemble.

- **Satisfaction des parties prenantes** : il s'agit de l'amélioration des conditions de travail, de la participation du personnel à la définition des objectifs, de la congruence entre le fonctionnement de l'organisation et les valeurs fondamentales du personnel et de la mise en place de mécanisme de cohésion.

- **Critère de viabilité ou de Durabilité** : le dernier critère la viabilité, permet de déterminer si les résultats positifs du projet (au niveau de son objectif spécifique) sont susceptibles de perdurer après que les financements externes auront pris fin. C'est à dire est-ce les réformes et les programmes/projets continuent-ils à avoir des impacts même après leur mise en œuvre (± 5 ans) ? Ce critère porte donc sur l'impact à plus long terme et sur le processus plus large de développement.

En résumé, l'efficacité peut-être définie comme la mesure virtuelle de la distance entre les résultats obtenus et les objectifs visés. A elle seule cette mesure ne suffit pas, encore faut-il disposer des moyens nécessaires pour accéder auxdits objectifs (la pertinence). La mesure de l'économie des moyens pour atteindre les résultats se définit en terme d'efficience.

2.3. Les enjeux du pilotage de la performance

Le pilotage de la performance répond à trois enjeux:

- mettre en place une démarche dont l'objectif est d'obtenir une vision partagée de la performance par l'ensemble des acteurs ;
- mettre en œuvre des outils de pilotage dont l'objectif est de permettre aux différents acteurs de disposer d'informations fiables, dans un délai raisonnable, pour se comparer, analyser les écarts et décider des actions à entreprendre ;
- développer un pilotage interne dont l'objectif est de promouvoir une logique proactive dans laquelle le projet ne compte que sur ses ressources et met en œuvre une adéquation permanente pour résoudre les problèmes qui se posent à lui.

Ainsi, Il s'agit dans cette section de décrire dans un premier temps la démarche de performance, ensuite présenter les différents outils de pilotage de la performance dans l'approche GAR avant de décrire l'importance de l'évaluation.

2.3.1. Démarche du pilotage de la performance dans l'approche GAR

La notion de performance dépasse très largement la simple rapidité d'exécution d'un code informatique, ou le débit d'un réseau. Elle est avant tout le reflet de la satisfaction de l'utilisateur en terme de service rendu, et du respect des délais et des engagements. La performance ne se décrète pas. Elle se construit dans le cadre d'une stratégie globale et appliquée rigoureusement tout au long du projet. Elle doit être un objectif partagé par l'ensemble des intervenants et s'inscrire dans une démarche participative et d'amélioration continue des résultats reposant sur des principes fondamentaux clairement définis tels qu'une architecture adaptée, un pilotage rigoureux, une formation appropriée des intervenants, un accompagnement des équipes, une réalisation de qualité, une mesure systématique des résultats et une anticipation des besoins à la hauteur des enjeux.

Une démarche participative qui aide à établir des rôles et des responsabilités clairs. Cela mène à l'engagement d'atteindre les résultats énoncés. Une collaboration et une participation étroite de tous les partenaires. Les partenaires sont davantage engagés à atteindre des résultats qu'ils ont contribué à définir et pour lesquels ils sont clairement responsables. Des rôles et responsabilités clairement définis entraînent également une plus grande efficacité par la suppression du double emploi. Lorsque les responsabilités de collecte, d'analyse et de rapport relatifs aux données sont claires, le système de mesure du rendement a plus de chance de fonctionner tel que prévu.

La participation de tous les intervenants contribue à créer un milieu de travail où les personnes acceptent dans leurs responsabilités l'exécution par résultats. En faisant participer tous les partenaires, y compris les bénéficiaires, tout au long du cycle de vie des programmes et des projets, de la conception à la mise en œuvre, nous facilitons la transition de la responsabilité des activités vers la responsabilité des résultats. Avec la méthode participative, tous les intervenants apportent leur contribution et peuvent parvenir à un consensus sur les objectifs et les résultats. En ce sens, puisque les intervenants ont participé à la définition des objectifs et des résultats, ils sont confiants que les objectifs peuvent être atteints et sont donc prêts à en accepter la responsabilité.

Dans le cadre d'un nouveau projet, la démarche performance est globale. Elle commence par une évaluation précise des besoins, et par un engagement des différentes parties sur les objectifs. Elle est systématiquement intégrée dans la réflexion des responsables projets, et ce

dès les phases amonts d'expression des besoins et d'analyse. L'organisation des actions doit ensuite s'articuler de façon à garantir les résultats attendus, tant au niveau de la gestion des équipes que de la conduite des développements et des processus de validation. La démarche mise en œuvre dans un nouveau projet s'appuie donc sur l'ensemble des principes fondamentaux retenus ci-dessus.

En revanche, pour un projet existant, la démarche performance doit être nuancée. Si la vision globale reste incontournable, elle doit néanmoins être cohérente avec les contraintes d'un existant qui réduit les marges de manœuvre et le champ des possibles. Le rétablissement de performances acceptables pour un projet existant reste un exercice politiquement et techniquement délicat qui nécessite la mise en œuvre de solutions techniquement efficaces, pratiquement applicables (délais, disponibilité des systèmes) et financièrement viables. Dans ce contexte, il est indispensable de disposer de moyens d'actions souples et performants pour agir localement tout en conservant une vision globale. L'audit, le refactoring, le coaching d'équipe deviennent, dans ce cas, des techniques puissantes qui permettent d'identifier les freins, de définir les actions à mener, de remodeler les applications, et d'accompagner les équipes.

2.3.2. Les outils pour piloter la performance

Les « outils de pilotage » servent à « assurer la cohérence entre la stratégie opérationnelle ». Ils permettent d'avoir une vision de l'organisation axée sur l'avenir. Composés d'indicateurs et de variables servant de « leviers » d'action, ils permettent à leur utilisateur d'orienter les décisions managériales dans le but d'atteindre les objectifs visés.

Parfois dénommés instruments de gestion ou encore instruments de mesure, les outils de pilotage ont pour objet de situer l'organisation dans son environnement, tout en élargissant l'analyse à des critères non financiers comme la qualité (du service) ou la réactivité et la maîtrise du temps (Hollard, 1990: 31-40). De façon synthétique, les outils de gestion identifient les enjeux de l'organisation intégrée (Héran, 1990: 235-250), fournissent des éléments objectifs en vue de la prise de décision stratégique (Hollard, 1990: 31-40.), et reflètent clairement les intérêts opérationnels de chacune des parties prenantes (Midler, 1990: 317-337).

Les organismes se servent d'outils de gestion axée sur les résultats ayant de multiples caractéristiques et applications en commun, même s'ils portent parfois des noms différents d'un organisme à l'autre. La GAR uniformise le vocabulaire et les concepts, ce qui facilite le dialogue sur le sujet et permet d'améliorer la coordination entre les organismes, et entre ces derniers et les pays partenaires. Les organismes commencent à mettre en commun leurs outils et leurs pratiques internes et à en faire profiter les pays partenaires, afin de favoriser l'apprentissage en gestion et le changement organisationnel. La GAR, en tant qu'approche de gestion, incorpore des dimensions techniques et institutionnelles inter-reliées. Elle fait partie d'un cadre structuré d'analyse pour le suivi et l'évaluation de programmes publics et utilise un ensemble d'outils de planification stratégique et opérationnelle, de suivi et d'évaluation. Ainsi, suivant les différentes phases de la GAR, nous présentons dans ce paragraphe les différents outils de la GAR que les organismes de développement utilisent généralement pour assurer la gestion interne et la gestion des programmes, ainsi que pour favoriser la synergie et l'harmonisation avec les pays partenaires dans le but ultime d'obtenir des résultats plus concluants.

➤ **Les outils de planification de la GAR :**

Concernant les outils essentiels de planification, nous distinguons : le cadre de rendement le cadre logique (CL) et le plan de travail pluriannuel (PTP)

- **Cadre de rendement**

Un cadre de rendement permet d'élaborer le projet en exposant les intervenants à une suite de question :

- quel est le but du projet ?
- quels résultats à atteindre en fonction des ressources investies ?
- quels seront les bénéficiaires du projet ?
- quelle est la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet ?

Sur cette base, le cadre de rendement exprime une chaîne de résultats (voir figure 3 en annexe 3) qui sert à clarifier les liens existants entre les diverses activités. La chaîne indique le parcours d'une situation actuelle vers une vision de changement à atteindre:

Déterminer un cadre de rendement revient donc à établir des liens de cause à effet entre les activités, le public visé et les retombées sur le plan du développement à l'instar de la détermination de la logique d'intervention verticale dans la méthode du cadre logique.

- Le Cadre Logique :

C'est un outil de gestion développé dans les années 1970 et utilisé depuis lors par de nombreux organismes et les plus courants sont des organismes gouvernementaux. Cet outil de gestion implique la mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet. La mise en place de celui-ci doit refléter les liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs. Il peut aider à vérifier comment les objectifs d'un projet auront été atteints pleinement ou non. Il lui permet de définir les hypothèses, échappant au contrôle du projet, qui sont susceptibles d'influencer sa réussite. Les résultats principaux d'un tel processus sont résumés dans une matrice qui décrit brièvement les aspects les plus importants du projet. Un CL comporte six niveaux (intrants, activités, extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires et résultat ultime), chacun représentant une étape distincte dans la logique de cause à effet d'une politique, d'un programme ou d'un investissement. Les trois niveaux du bas (intrants, activités et extrants) décrivent comment un investissement sera réalisé tandis que les trois niveaux du haut (résultats) représentent les changements réels qui se produisent.

Il existe des liens étroits entre cadre logique et format de base des documents, en particulier au niveau des intitulés relatifs aux objectifs généraux et à l'objectif spécifique, aux résultats, activités, moyens et coûts, hypothèses et indicateurs objectivement vérifiables. Il y a cependant deux logiques d'intervention. Une logique verticale identifie ce que le projet vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle du gestionnaire de projet. Une logique horizontale concerne la mesure des effets du projet et des ressources, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de les vérifier.

Outre son importance pour l'analyse et la conception, cet outil s'avère très utile pour la mise en œuvre et l'évaluation d'un projet / programme. Cela veut donc dire qu'il peut jouer un rôle essentiel dans chacune des phases de la vie du projet. Dès la phase de préparation (identification), il doit être envisagé sans que l'on puisse le finaliser à cette phase. C'est au cours des phases suivantes que le cadre logique sera complété progressivement. Il peut donc constituer l'outil de gestion de chaque phase du cycle de projet. D'abord, il est l'« outil de référence » pour élaborer d'autres outils, dont le calendrier de mise en œuvre et le plan de suivi, le plan de travail trimestriel, annuel et pluriannuel. Le tableau 2 en annexe 4 schématise les différentes composantes du cadre logique.

- Le plan de travail pluriannuel :

Le plan de travail pluriannuel (PTP) comporte l'ensemble des activités programmées durant toute la durée du projet. Le modèle du plan de travail pluriannuel permet de programmer pour chaque extrant, les activités et les tâches, les coûts prévus, les dates prévues et effectives de réalisation ainsi que la personne responsable. Il contient les produits attendus, les activités à conduire pour obtenir les produits attendus, le cadre chronologique dans lequel entreprendre les activités planifiées, les personnes responsables de l'exécution des activités, et les apports à fournir pour chaque activité.

➤ Les outils de mise en œuvre de la GAR

Ils s'agissent principalement du plan de travail annuel (PTA) et le plan de travail trimestriel (PTT) qui constituent les outils de mise en œuvre dans l'approche GAR.

- Le plan de travail annuel :

Le Plan de Travail Annuel (PTA) découle du plan de travail pluriannuel (PTP) et traduit les stratégies et objectifs globaux contenus dans le plan à long terme en activités quotidiennes. Il fixe essentiellement la chronologie des activités qui contribueront à la réalisation des buts et objectifs à long terme qui ont été définis.

Il est composé essentiellement de résumé du plan à long terme, des objectifs du programme pour l'année prochaine, du détail des activités liées à ces objectifs, de la répartition des ressources, du plan de suivi et évaluation du programme et du budget annuel.

Pour préparer un plan de travail annuel nous devons décider qui sera impliqué dans la rédaction du nouveau plan de travail, examiner le plan de travail en cours avec le groupe de planification du travail, discuter avec le groupe de planification du travail de la nécessité ou pas de modifier les activités en cours, si nécessaire, faire un exercice de lancement d'idées (brainstorming) pour s'accorder sur les nouvelles activités, rédiger le contenu de chaque activité en détail, préciser qui sera responsable de la mise en œuvre de chaque activité, déterminer les ressources nécessaires pour mener à bien les activités proposées et vérifier le budget pour s'assurer de la disponibilité des fonds adéquats pour mener à bien les activités.

➤ Les outils de suivi de la performance

Ayant pour but une surveillance à posteriori de l'activité de l'organisation (Justin, 2005), les outils de suivi renvoient à la notion de contrôle hiérarchique (Ouchi, 1978) et servent de courroie de transmission entre les différents niveaux de l'organisation. Ils sont constitués essentiellement par le Tableau de bord, le cadre de mesure du rendement et le tableau de suivi décisionnel.

- Le Tableau de bord

Nous commencerons par décrire ce qu'est un tableau de bord pour mieux comprendre les services qu'il peut rendre à un manager. Puis, nous nous interrogerons sur les indicateurs qui peuvent y figurer pour mesurer au mieux la performance.

Il n'existe pas un modèle de tableau de bord, mais des tableaux de bord spécifiques propres à chaque type de décision et parfois même propres à chaque décideur. C'est ce que traduit la définition suivante empruntée Bouquin (2001: 397) : « *Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions* ». C'est un instrument d'action, un outil de gestion apte à améliorer le changement au sein des entreprises par l'introduction suivant Chiapello & Delmond (1994: 50) : « *d'indicateurs physiques, d'indicateurs non produits par l'organisation (à la différence des chiffres comptables et budgétaires), d'indicateurs sur l'environnement, ou encore d'indicateurs transversaux* ». Il est avant tout un outil de suivi au service du management de l'organisation. Il sert à éclairer et à accompagner les prises de décision des responsables et leur permettant d'agir.

Ces définitions nous démontrent que le tableau de bord apporte des informations utiles pour prendre des décisions et mesurer l'atteinte des objectifs fixés. Il convient donc de choisir des indicateurs sur lesquels le responsable a un pouvoir de décision.

Un bon tableau de bord, utile aux managers, ne vaut pas uniquement par la somme des indicateurs qu'il représente. Ses fonctions vont bien au-delà. Il doit permettre de faire parler de la stratégie pour mieux l'appliquer et donner à tous un outil commun de surveillance de la performance (reporting et autocontrôle) et appréhender la performance sous ses différents aspects.

Aux côtés de l'incontournable axe financier, les tableaux de bord de nouvelle génération (méthode Gimsi) mesurent aussi la performance selon les attentes des partenaires, des clients, du personnel et du public.

- **Un cadre de mesure du rendement :**

Le cadre de mesure du rendement ou de la performance est un outil de la GAR qui permet de planifier systématiquement la collecte des données pertinentes en vue d'illustrer le degré d'avancement d'un programme ou d'une initiative par rapport aux réalités escomptées. C'est un instrument qui permet de faire le suivi et de rendre compte de l'obtention des résultats recherchés aux différents niveaux de la chaîne de résultats. Il permet également de mesurer les résultats obtenus et les compare aux résultats visés. Il est basé sur un dispositif de suivi qui définit l'information nécessaire pour mesurer la performance et recueille et analyse systématiquement cette information tout au long du projet/Programme. Élément important du suivi de la performance, Il recense les principaux éléments du système de suivi et fait en sorte que l'information sur le rendement est recueillie régulièrement. Il permet à l'organisation, à ses partenaires locaux et aux gestionnaires du programme de s'entendre sur la méthode et le calendrier de collecte des données sur la performance. (Voir le tableau 3 en annexe 5 relatif au cadre de mesure du rendement)

- **Le tableau de suivi décisionnel**

Le tableau de suivi décisionnel permet de structurer le processus de prise de décision en focalisant l'analyse au niveau du suivi des indicateurs, des causes possibles des mauvais résultats et des actions correctrices qu'elles nécessitent. Il constitue le lien entre les résultats et la prise de décision. En détail le tableau de suivi décisionnel comprend:

- le suivi des indicateurs qui favorise le suivi des indicateurs en présentant synthétiquement pour chaque indicateur, la valeur mesurée, les cibles-balises-objectifs chiffrés, les écarts entre la valeur mesurée et les objectifs chiffrés ;

- l'analyse des causes permettant de documenter pour chaque indicateur les causes-facteurs-origines des mauvais résultats. Ce sont sur ces causes-facteurs-origines que les actions correctrices vont porter.

- Les actions correctrices qui permettent aux gestionnaires de tenir à jour les informations concernant les actions correctrices pour chaque indicateur.

- Les outils de gestion des risques

Ils sont constitués essentiellement de la fiche d'analyse des risques, de la fiche de suivi des indicateurs de risques ainsi que le calendrier de suivi et le cadre de suivi des risques.

La fiche d'analyse des risques permet de mener les étapes d'analyse et de planification des réponses aux risques du management des risques. Elle se compose d'une partie introductive, une partie analyse qualitative et une partie analyse quantitative.

La fiche de suivi des indicateurs de risques : comme pour les indicateurs de performance, les indicateurs de risque sont suivis à l'aide de fiche d'indicateur. Leur suivi permet de voir si les risques identifiés se produisent ou non. Il revêt donc un caractère important comme celui des indicateurs de performance. Selon la périodicité de mesure des indicateurs, le tableau de bord présente aussi le niveau d'atteinte des risques identifiés.

Quant au calendrier de suivi des indicateurs de risques, les risques identifiés sont suivis par le biais des indicateurs définis dans la fiche d'analyse.

- Un système de gestion de l'information

L'information de gestion est de plus en plus considérée comme une ressource vitale pour l'organisation. Pour utiliser l'information avec efficacité et efficacie, les gestionnaires doivent disposer de systèmes d'information de gestion qui soient fiables ; souples ; compatibles avec les systèmes d'opérations ; dotés de ressources suffisantes à leur maintien et à leur exploitation et capables de s'adapter aux besoins changeants.

Les systèmes d'information de gestion doivent compiler et traiter les bonnes données, fournir les renseignements dans la forme désirée et au moment opportun.

➤ Les outils pour évaluer la performance en matière de GAR

Les outils d'évaluation ou de diagnostic permettent de « *disposer d'une image de la trajectoire de l'entreprise* » (Bouquin, 1993). Ils servent à déterminer la cohérence de la trajectoire avec la stratégie en prenant généralement un point de vue externe.

- Modèle Logique (ML)

C'est un autre cadre utilisé principalement pour planifier une évaluation. Les parties qui forment un modèle logique sont liées par une hiérarchie causale : les activités déterminent les produits; les produits déterminent les effets; les effets déterminent l'impact.

- **Le rapport de fin de projet/ Reporting**

C'est transmettre aux autorités, dans les normes imposées, les données à la fois comptables et financières ainsi que les volumes mais aussi faire une analyse des données transmises et faire les propositions idoines.

Le rapport bilan annuel des projets/programmes est élaboré sur la même base que le rapport trimestriel et est axé sur les produits.

- **Les indicateurs de mesure de la performance**

Un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat (LORINO, 2003:130). C est un chiffre, un fait ou une perception qui donne et mesure les progrès face à l'atteinte des résultats attendus (Guide de gestion axée sur les résultats, Lyne Bouchard, 2005 :18). Un signe quantitatif et/ou qualitatif que l'on peut facilement observer et mesurer pour mesurer et comparer l'exécution d'une action de développement. Il mesure la réalisation de l'objectif précédemment défini, le plus objectivement possible. Il décrit une caractéristique ou un changement observable et mesurable concernant l'obtention d'un résultat/objectif.

Dans le contexte GAR, les indicateurs de performance sont les mesures d'impact de projet, d'effet, des extrants, des activités et des intrants qui sont suivis et contrôlés durant la mise en œuvre de projet pour évaluer le progrès à un moment précis. Ils fournissent de la rétroaction au système de gestion et mesurent l'atteinte des résultats escomptés.

De ces définitions, nous retiendrons l'idée que l'indicateur est construit par l'acteur, mais également que deux types d'indicateurs peuvent être distingués en fonction de son positionnement par rapport à l'action: les indicateurs de résultats et les indicateurs d'actions.

L'indicateur/GAR est utile pour indiquer le changement; donner des preuves de l'obtention des résultats; mesurer le progrès du changement à divers moments et les changements, qu'ils soient positifs ou négatifs (c'est une valeur neutre).

Selon le PUCD (2006: 5), chaque indicateur doit satisfaire autant que possible aux critères suivants, dans la mesure où ils sont pertinents :

- « validité : mesure-t-il le résultat ?

Il doit être représentatif et explicatif c'est à dire, doit mesurer le résultat avec le plus de précision, certitude et exactitude possible (Pour ce faire, Il doit être de bon niveau (un indicateur d'extrant ou d'activité ne peut être valablement représentatif d'un résultat d'effet ou d'impact).

- fiabilité : est-ce une mesure uniforme dans le temps ?

C'est-à-dire il peut être utilisé à maintes reprises sur une longue période de temps sans perdre de sa validité.

- sensibilité : sert-il à montrer le changement concret ?

Permet de mesurer à la fois les grands et les petits progrès dans l'atteinte du résultat. L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer. Il faut toutefois se méfier de la volonté de mesure en temps réel.

- simplicité : est-il possible de recueillir et d'analyser l'information ?

Il énonce clairement ce qui va être mesuré et est facile à utiliser pour recueillir de l'information.

- utilité : l'information est-elle utile à la prise de décision et à l'apprentissage ?

Il doit fournir de l'information utile aux gestionnaires pour la prise de décisions liée à l'amélioration de la performance.

- abordabilité : le projet a-t-il les moyens de recueillir l'information ?

L'indicateur peut être utilisé de façon rentable, sans affecter les ressources requises pour atteindre le résultat.

- objectif : c'est-à-dire ne pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure.

- quantifiable : tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci.

- fidèle : l'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques ».

2.3.3. Evaluation de la performance

Pour montrer que les résultats sont atteints, il faut passer du plan à l'action, et des idées conceptuelles à l'exécution concrète. Par ailleurs, pour obtenir des résultats sur le terrain, il faut continuellement et systématiquement évaluer les besoins du projet ou programme par rapport à l'objectif de développement initial et par rapport à toute adaptation qui s'avère nécessaire en cours de route. L'évaluation est un processus qui mesure méthodiquement et objectivement les résultats obtenus au regard de la pertinence, de l'efficacité, de l'impact et de la viabilité des projets et programmes en cours ou achevés. Plutôt que les produits obtenus, elle mesure et apprécie les résultats, les effets et les impacts. Elle permet également de clarifier les mécanismes d'exécution, les contraintes et les faiblesses et met en lumière les domaines où aucun progrès n'a été enregistré. Wake Carroll (2000: 47), fait remarquer que: « *l'évaluation des résultats, une fois ceux-ci mesurés, engendre deux grandes préoccupations : la quantification et la perception* ». Une évaluation dépend donc de critères subjectifs fournis par les personnes qui les établissent et perçus par les personnes qui jugent : la perception y joue donc un rôle central.

L'OCDE (2002: 21) définit ainsi l'évaluation: « *l'évaluation est l'examen systématique et objectif d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou complété, incluant sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité, l'impact et la viabilité du développement* ».

Elle permet selon DE PERETTIA (1999: 3) : « *de donner du sens à ses actes* » par la mise en évidence et la distinction des valeurs recherchées. Elle a pour principe selon DARTOIS (2006: 2) de « *passer de l'implicite à l'explicite, du subjectif à l'objectif, du caché à l'information partagée. L'objectif est de relever les écarts entre les objectifs attendus et les résultats produits* ». L'évaluation vise à clarifier selon GUSTIN (2001: 56) : « *le positif, le possible, le souhaitable et le négatif d'une institution* ». Elle permet de déceler les bonnes pratiques et les facteurs d'amélioration.

En somme l'évaluation de la performance a pour objet d'apporter une réponse à des questions spécifiques, ainsi, qu'à porter un jugement d'ensemble sur une opération et à en tirer des enseignements destinés à améliorer les actions, la planification, et les décisions futures. Elle vise en général à déterminer l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité et la pertinence des objectifs du projet ou de l'organisation.

Conclusion du chapitre 2

Piloter la performance dans l'approche GAR consiste à contrôler des écarts entre la performance réalisée et les objectifs fixés, à réduire ou éliminer les écarts constatés par la mise en œuvre d'actions de pilotage et à déterminer la ou les actions pertinentes à appliquer prioritairement. Pour cela, il faut commencer par mesurer la performance réalisée par le système piloté et la situer eu égard aux objectifs fixés. Il faut ensuite identifier les dysfonctionnements, en analyser les causes et élaborer des solutions. Ces dernières consistent à appliquer des actions de correction lorsque les objectifs préalablement définis ne sont pas atteints ou des actions d'amélioration lorsqu'une source de progrès potentiel a été détectée.

Il faut noter cependant que pour accomplir ces tâches de pilotage, nous avons besoin d'un cadre méthodologique qui permet de structurer la prise de décision et surtout, d'évaluer avant implémentation, les impacts positifs ou négatifs du déploiement des actions envisagées sur la performance.

La recherche de la performance est donc un facteur motivant la GAR. Elle impose le respect des règles de droits et d'éthique, une plus grande responsabilité des acteurs, une transparence plus accrue, l'obligation de rendre compte et la nécessité du contrôle. Elle permet de toute évidence d'apprécier l'adéquation des textes, les règles de jeu, de les améliorer ou de procéder à leur remplacement, d'affecter les ressources du projet aux véritables bénéficiaires, de respecter les échéances dans la réalisation des actions et de réaliser le projet dans le délai imparti, de communiquer et de suivre l'évolution des actions, de définir des règles claires, adoptées, publiées et diffusées; d'instaurer une confiance mutuelle entre les membres de l'équipe-projet.

L'amélioration de la performance dans l'approche GAR constitue le but ultime du dispositif de suivi évaluation évoqué dans ce chapitre. Le suivi de la performance vise à réorienter l'action publique vers la recherche de l'optimum. Les programmes, qui n'atteignent pas leur optimum de performance, peuvent être considérés comme en « état de gaspillage ». La question qui se pose, systématiquement, est donc celle de savoir si le processus considéré est proche du maximum de performance et, s'il ne l'est pas, de savoir comment l'en rapprocher ?

Chapitre 3: Méthodologie de l'étude

La méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances. Elle se définit comme étant les modalités d'acquisition de la connaissance, c'est-à-dire qu'elle représente « l'itinéraire de la recherche et englobe à la fois les étapes de choix, des productions, de travail, de traitement, d'analyse des données, etc. » (Mbengue, 2001: 46).

Dans ce chapitre nous tentons de décrire les étapes à suivre qui composent le cheminement méthodologique adopté pour conduire cette étude. Il s'agit dans la première section de ce chapitre de faire la présentation de la démarche de recherche en revenant plus en détail sur la méthodologie de recherche employée, ainsi que sur les raisons du choix de cette stratégie de recherche. Dans la deuxième section, nous présentons le modèle d'analyse et dans une troisième section, les méthodes employées pour la collecte des données et celles choisies pour faire l'analyse et le traitement des données empiriques.

3.1. Présentation de la démarche de recherche

Toute recherche vise essentiellement des objectifs, lesquels sont déterminés après que le problème de recherche ait été défini. L'objectif de notre recherche est de comprendre l'utilisation de l'approche GAR en tant que démarche de pilotage de la performance. Pour ce faire, nous construisons deux questions de recherche: la première se concentre sur le « pourquoi » et la seconde s'intéresse au « comment ». Pour répondre à nos questions de recherche, nous optons pour un processus de recherche à deux dimensions: une dimension théorique et une dimension empirique.

La dimension théorique nous mène à réaliser une étude de contenu qualitative des documents relatifs aux concepts de la GAR et du pilotage de la performance. Elle vise en d'autres termes à déterminer les outils de vérification des hypothèses afin de pouvoir dégager les causes réelles se trouvant à la base des problèmes. Les résultats de cette analyse, restitués tout au long de la première partie de ce mémoire, sont d'un grand apport pour la construction, à la fois de notre problématique et de l'ensemble de nos réponses. Cette phase constitue en somme une première approche avec les thématiques de la GAR et du pilotage de la performance. Elle permet en effet de s'habituer au « jargon » utilisé dans ces domaines, et surtout de mettre au jour les principales pratiques des projets et programme de développement et la manière dont se structurent leurs réponses aux problématiques liées à la GAR.

La dimension empirique consiste en une phase exploratoire et une étude approfondie d'un projet de développement opérant dans le domaine de la bonne gouvernance. Elle permet de montrer la technique d'enquête à utiliser à travers les outils de mobilisation des données.

Cette phase se matérialise par des enquêtes, des entretiens et entrevues réalisées avec des responsables et à différents niveaux hiérarchiques du projet mais aussi par une observation, des analyses documentaires, et une série de questionnaires adressée à l'ensemble de l'équipe du projet. L'objectif d'une telle démarche est d'identifier les différences de perception de la problématique, et d'essayer de comparer les réponses données à cette problématique mais aussi de dresser un panorama de l'approche GAR mis en place, de ses spécificités, de ses caractéristiques, et également de ses limites et ses difficultés.

Notre méthodologie se base ainsi essentiellement sur l'étude de la réalité du terrain. Elle tire ses données des entretiens et questionnaires que nous réalisons dans le projet, ainsi que des documents, internes comme externes, relatifs aux pratiques de la GAR et la performance.

3.1.1. La posture épistémologique

Nous nous inspirons du schéma de Bruyne, Hermanet de Schoutheete (1974: 5) (cf. schéma 2 annexe 6) concernant les relations entre les différentes approches en recherche sociale. Ce schéma permet de distinguer quatre pôles interdépendants caractéristiques de toute démarche de recherche:

- Le pôle épistémologique, auquel renvoie la catégorie « méthodes qualitatives », qui exerce une fonction de vigilance critique et garantit la production de l'objet scientifique ;
- Le pôle théorique, qui guide l'élaboration des hypothèses ainsi que la construction des concepts et détermine le mouvement de la conceptualisation ;
- Le pôle morphologique, qui réfère à la forme des recherches ;
- Le pôle technique, qui revient à la mise en œuvre pratique d'un dispositif.

Les différents types de recherche montrent non seulement la diversité et la richesse de la recherche qualitative mais aussi des acquis indéniables aux plans épistémologique, théorique et méthodologique. La présentation que nous faisons n'est pas exhaustive, mais elle permet d'illustrer la variété de la recherche qualitative. Le tableau 4, en annexe 7, synthétise les acquis de la recherche qualitative.

Perret et Séville (2007: 13) dans l'ouvrage de Raymond-Alain Thiétart, considère la réflexion épistémologique comme étant un passage obligé pour « *tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse* » dans la mesure où elle permet « *d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* ».

Selon Piaget, (1967 : 6) : « *l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. Elle s'intéresse principalement aux questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ?* ».

Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer.

Qu'il soit sur le point de s'engager dans une recherche nouvelle ou qu'il soit en situation d'examiner une recherche déjà effectuée, le chercheur est amené à s'interroger sur un certain nombre de points pouvant porter aussi bien sur les données elles-mêmes que sur la valeur scientifique des résultats attendus ou obtenus. Un tel constat peut suffire à justifier la pertinence et l'importance de l'explicitation du positionnement épistémologique des travaux de recherche.

Ainsi, il se trouve dans les trois grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés comme les principaux repères épistémologiques en sciences des organisations : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste dont les deux derniers appartiennent à une même approche appelée la phénoménologie.

La phénoménologie, par opposition au positivisme est essentiellement descriptive et compréhensive. Comme disent Bullington et Karlson (1984), cité dans (Tesch, 1990: 51) : « *La phénoménologie est la recherche systématique de la subjectivité* ».

L'approche positiviste désigne un ensemble de courants qui considère que seules l'analyse et la connaissance des faits réels vérifiés par l'expérience peuvent expliquer les phénomènes du monde sensible. Pour Perret et Séville (2003: 21), le chercheur a ici la tâche de « *découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs* ».

L'approche constructivisme s'oppose radicalement à la logique vérificationniste, traditionnelle de la posture positiviste classique et s'appuie sur des critères scientifiques

spécifiques. Elle partage avec la posture interprétative l'idée que les connaissances produites au cours d'une recherche sont subjectives et contextuelles. Pour Bachelard (1938: 14), cité par Le Moigne, (1999: 23) : « Rien n'est donné. Tout est construit ». Cependant, le constructivisme s'éloigne de la posture interprétative vis-à-vis des objectifs de la recherche.

Aussi diverses soient-elles, les recherches constructivistes affichent, en effet, des critères de validité communs tels que l'adéquation (ou de convenance) et l'enseignabilité (Girod-Séville & Perret, 1999 : 30) (cf. tableau 5 annexe 8).

Enfin, contrairement au paradigme positiviste, la tradition interprétative postule qu'il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité. Selon Giordano (2003: 20) : « Tout individu (ordinaire ou savant) est donc sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde ».

En résumé le tableau suivant synthétise les trois paradigmes de l'épistémologie les plus fréquemment utilisés dans les sciences de gestion.

Tableau 6 : les positions épistémologiques en recherche de gestion

	La phénoménologie		
	Positivisme	Courant interprétatif	Constructivisme
principe ontologique (nature de la réalité)	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissants	La réalité est une : <ul style="list-style-type: none"> • construction de sujets connaissants qui expérimentent le monde ; • co-construction de sujets en interaction
relation chercheur/objet de la recherche	interdépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font qui, eux-mêmes, interprètent l'objet de la recherche	interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs
projet de connaissance	Décrire, Expliquer, Confirmer	Comprendre	Construire
processus de construction des connaissances.	Fondé sur la découverte de régularités et de causalités	Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Fondé sur la conception d'un phénomène/projet
validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet

Source : thèse adapté de (Perret et Séville, 2003:15) et (Giordano, 2003:25)

3.1.2. Les visées et les modalités de la recherche

Les recherches, qu'elles soient de nature quantitative ou qualitative, visent la description, l'exploration, l'évaluation, l'explication ou la prédiction du monde-vie (Schultz) tel que nous le percevons et le construisons socialement.

Lorsque nous désirons définir quelque chose, un phénomène, des questions comme : « Qu'est-ce que c'est? Qu'est-ce qui se passe ici? », nous sommes en présence d'une recherche de type descriptive. Lorsque des interrogations comme : « Comment le phénomène se présente statistiquement ou dynamiquement? Comment se comporte le phénomène? » dirigent la recherche, celle-ci est dite descriptive-explicative.

Lorsque nous tentons de répondre aux questions suivantes : « Pourquoi le phénomène se comporte ou se présente ainsi? Pourquoi le phénomène fonctionne de telle façon? », la recherche est de type explicatif-diagnostic. Si nous voulons approfondir la manière dont un phénomène se déploiera à l'avenir, la recherche est de type diagnostic-prédictif.

Enfin, si nous avons l'intention de connaître la valeur et la portée d'un phénomène, de porter des jugements, la recherche sera d'ordre évaluatif. Par contre, lorsque nous souhaitons circonscrire un objet de recherche, définir de nouvelles pistes de recherche, choisir des avenues théoriques ou identifier une méthode appropriée à l'objet et à nos objectifs de recherche, nous sommes dans le registre de la recherche exploratoire (cf. tableau 7 en annexe 9 qui résume ces différentes questions ou types de recherche).

En somme, notre démarche s'inscrit essentiellement dans la tradition philosophique interprétative, qui mène à la construction de notre objet de recherche et de notre problématique. Le processus d'adoption de cette approche interprétative tel que décrit par Allard, Poesi & Maréchal (1999: 37-39), se résume comme suit : *« c'est d'abord un phénomène qui intéresse le chercheur et qu'il souhaite comprendre à l'intérieur. Et l'objet précis de la recherche s'élabore ensuite au fur et à mesure que cette compréhension se développe. [...] Dans cette perspective, l'objet se constitue dans sa forme définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de la recherche, lorsque le chercheur a développé une interprétation du phénomène qu'il a observé ou auquel il a participé ».*

Le phénomène concerne ici l'utilisation de l'approche GAR en tant que démarche de pilotage de la performance dans les projets de développement. A partir de là, la construction de notre objet de recherche se fait par des allers-retours constants, entre d'une part une

revue de la littérature, et d'autre part, les interprétations issues de nos observations de la réalité des pratiques sur le terrain.

Ainsi, nos deux questions de recherche le « pourquoi » et le « comment » tentent de modéliser un phénomène, une réalité, pour lesquels nous essayons de comprendre les déterminants, les finalités et les modalités de mise en œuvre de l'approche GAR dans les projets de développement. Aussi, comme la méthodologie adoptée s'alimente essentiellement des mots comme discours, entretiens, documents, rapport etc. et non des chiffres, nous pouvons conclure enfin que la méthodologie adoptée dans ce mémoire, pour répondre à notre question de recherche, est une méthodologie à la fois descriptive et explicative.

Selon Gauthier (2002: 146), la recherche descriptive est : « *caractérisée par son approche général : l'intérêt du chercheur y est de présenter l'état d'une situation, de décrire, de présenter des circonstances, d'ajuster les éléments d'un casse-tête* ». La méthode de recherche utilisée est dite donc descriptive parce que les objectifs de la recherche sont de type descriptifs et le début de notre démarche de recherche, porté par notre question de départ : « Qu'est-ce que la GAR » nous classe aussi dans une démarche descriptive. Nous cherchons ici avant tout à donner une représentation exacte des événements sans essayer de les analyser.

La méthode est également à caractère explicatif car elle est moins dépendante des faits et repose sur des propositions que l'on teste empiriquement.

Puisque nous ne cherchons pas à construire une réalité mais plutôt à décrire et à interpréter une réalité selon la vision des acteurs. Nous nous inscrivons ainsi pour notre recherche dans une perspective qualitative descriptive-explicative avec un paradigme interprétatif.

Le déroulement de cette étude descriptive-explicative nécessite la collecte, l'analyse et l'interprétation de données.

3.2. La construction du modèle d'analyse

Notre modèle d'analyse a pour objectif de permettre d'étudier les caractéristiques de l'approche GAR de manière dynamique.

Avant de présenter ce modèle, nous allons d'abord expliciter les deux axes qui sont à la base de sa construction. Dans notre approche théorique de la GAR, nous avons opéré deux niveaux d'analyse : le niveau de l'application de la méthode GAR par le pilotage à travers ses caractéristiques qui constituent les entrées ou ressources et le niveau de la performance par ces caractéristiques qui constituent les sorties ou les résultats réalisés à travers la mise en œuvres des activités.

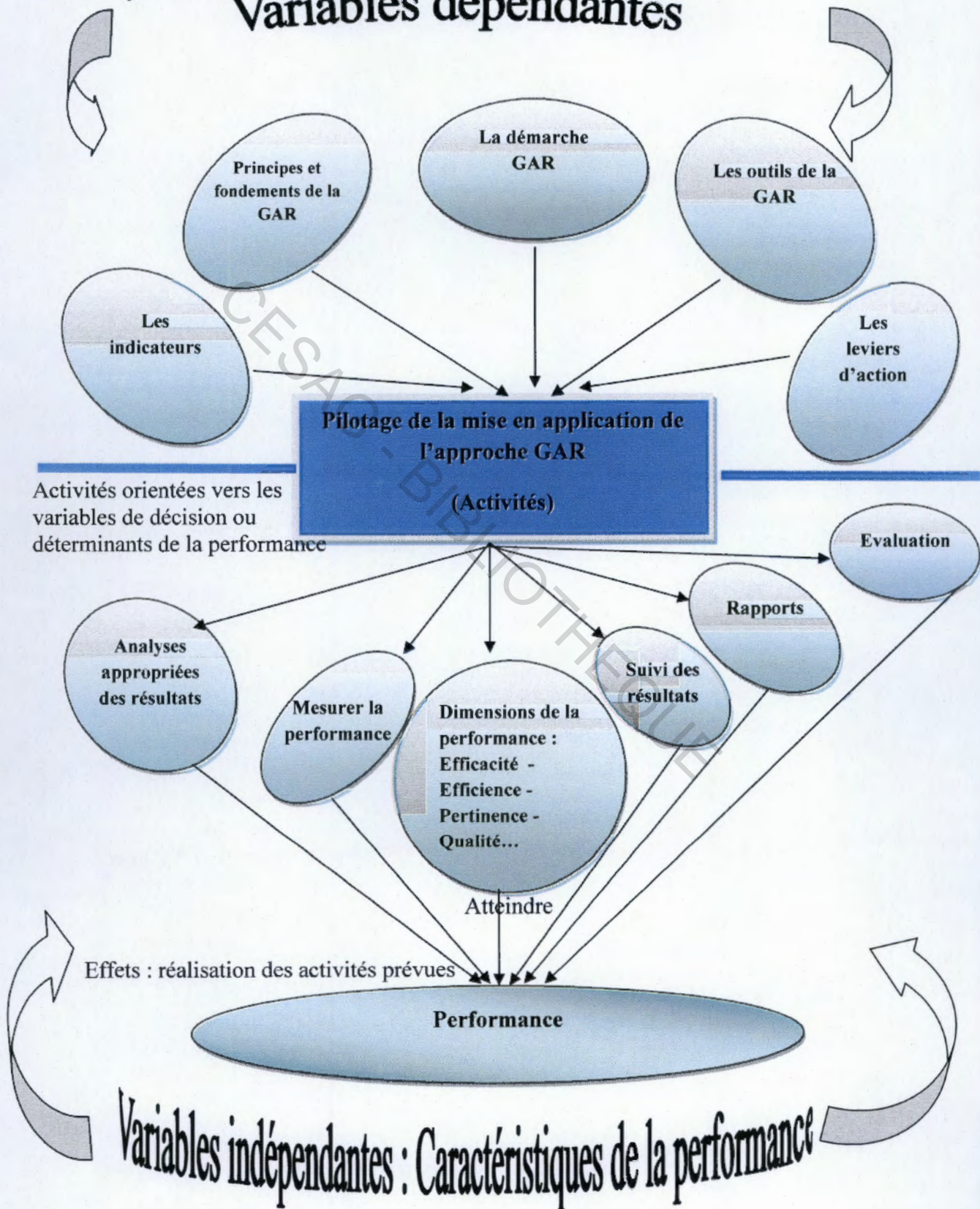
Lorsqu'on représente ce modèle sous forme de diagramme, on obtient la forme suivante. Au centre du modèle, on trouve l'application ou la mise en œuvre de la méthode GAR par l'ensemble des acteurs. Dans la zone du haut se focalisent les entrées permettant après la mise en application d'atteindre la performance à travers les sorties qui sont rien d'autres que les résultats fixés et réalisés ou tout simplement les effets (voir, ci-après, le modèle d'analyse retenu).

En résumé, nous considérons l'application de la GAR par le pilotage de la performance comme l'ensemble des activités réalisées à travers les caractéristiques de la GAR comme les fondements et principes de la GAR mais aussi les outils et les leviers d'action utilisés de même que les indicateurs retenus pour atteindre la performance telle que :

Le modèle d'analyse de l'application de l'approche GAR que nous avons construit et schématisé ci-dessous repose sur cinq entrées qui représentent les principaux déterminants ou caractéristiques de la GAR (ligne du haut) et six sorties qui figurent les résultats ou les effets de la mise en œuvre de la méthode GAR (ligne du bas) et qui correspondes aux déterminants de la performance suite à un bon pilotage de l'approche à travers une démarche cohérente et efficace imposée par la GAR.

Schéma du modèle d'analyse retenue

Les caractéristiques de la GAR: Variables dépendantes



3.3. Méthodes de Collecte et d'analyse des données

Cette section nous permet de montrer d'abord la méthode de collecte de données utilisée ainsi que le processus adopté avant de faire l'analyse de ces données recueillies.

Les méthodes de collecte des données expliquent comment les données sur les indicateurs sont recueillies. Le choix d'une méthode de collecte des données varie en fonction du type d'indicateur et des fins auxquelles l'information est recueillie. Elle varie aussi selon la fréquence à laquelle cette information sera recueillie.

La collecte des données se fait dans un premier temps par un inventaire sur la documentation existante afin d'apporter un support théorique à ce travail de recherche. Cette étape préliminaire réunit toutes les données provenant des opinions ou des conclusions scientifiques qui ont rapport avec la recherche. Nous avons recensé également des données dans les livres de référence à caractère académique, les travaux publiés par diverses instances gouvernementales, des séminaires et des textes se trouvant dans les revues spécialisées.

Dans un second temps, nous collectons des données par l'entremise d'un questionnaire auprès des répondants choisis selon les critères prédéfinis. Les entretiens ont été individuels et non par groupes homogènes en raison des difficultés pour les réunir en même temps.

Outre les informations recueillies pendant les questionnaires et les entretiens, nous avons bénéficié d'une large gamme de documents (brochures, publications, articles, manuels) que les personnes enquêtées nous fournissent après les entretiens. Il faut également compter le fait que nous sommes restés en contact permanent avec ces personnes jusqu'à l'établissement final du présent rapport.

La collecte des informations s'effectue de différentes manières :

- l'essentiel des informations recueillies proviennent des documents fiables puisqu'ils ont été fournis par les organismes et institutions concernées ;
- une bonne partie des informations viennent des documents obtenus de sources diverses (encadrant, bibliothèques, etc.) ;

- les informations recueillies sur le terrain durant les enquêtes occupent une place très importante dans notre analyse car elles s'éloignent de toute théorie et expriment concrètement un contexte bien déterminé avec ses avantages ses limites et ses potentialités ;
- autres sources d'information à ne pas négliger est l'internet. En effet le Web nous a fourni une source importante d'informations ; il s'agit particulièrement des « pages Web » des organismes internationaux et de certaines publications scientifiques dont nous avons pris le soin de noter les références.

Si l'analyse quantitative renvoie à une description exacte des caractéristiques particulières qui ressortent des compilations statistiques, « *l'analyse qualitative consiste à décrire les particularités spécifiques des différents éléments regroupés sous chacune des catégories et qui se dégagent en sus des seules significations quantitatives* » (ibid : 30).

Étant donné qu'il ne s'agit pas de tester une approche théorique quantitative, mais de décrire une situation à explorer, alors la nature et la portée de cette recherche ne justifie pas la quantification des données accumulées du projet étudié. Les données recueillies font l'objet d'une analyse de contenu par thèmes.

Cette méthode de l'analyse de contenu suivant Mayer et Ouellet (1991: 499) « *vise à permettre une description objective, systématique et, si possible, quantitative des informations provenant d'entrevues, de questionnaires à réponses ouvertes ou encore de documents de diverses natures* ». Elle consiste à retranscrire les données qualitatives, à se donner une grille d'analyse, à coder les informations recueillies et à les traiter.

Les informations collectées se traitent et s'analysent de la manière suivante : Il s'agit donc de lire littéralement, très attentivement et à plusieurs reprises chaque questionnaire afin de se familiariser avec son contenu respectif et de classifier l'information selon les différentes interrogations (catégories de données) amorcées lors de l'élaboration du questionnaire, lequel pourrait être modifié en fonction, de l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique des informations recueillies. Nous regroupons par thème les informations à analyser, de façon qualitative, chacun des éléments d'informations pertinents consultés et, par simple description et comparaison de cas, à dégager des similitudes ou des différences.

Une relecture en profondeur de toutes les fiches a ensuite été effectuée avec, comme résultat, l'émergence de thèmes spécifiques qui venaient se rajouter de façon intuitive aux classifications existantes. Ces thèmes se présentent comme des regroupements de sens qui

pourraient faciliter l'analyse et l'interprétation. Ils deviennent ni plus ni moins d'éventuels chapitres ou sections du mémoire.

Nous avons conjointement effectué, dans la mesure du possible, des prises de notes de l'entretien. Pendant le déroulement des entretiens, nous n'avons nullement essayé d'imposer la chronologie du guide d'entretien à notre interlocuteur. Nous lui avons laissé la plus grande autonomie de discours possible, même si nous avons dû procéder, à de rares occasions, à des recadrages dans les digressions thématiques. Nous avons ainsi effectué 07 entretiens au sein du projet et de l'encrage. Leur durée a été en moyenne de 90 minutes. Ces prises de notes issues des entretiens sont exploitées de façon minutieuse sur des fiches afin de déceler les informations nécessaires à notre travail. Chaque fiche contient de nombreuses rubriques permettant des agencements et des tris multiples ainsi que plusieurs données assurant le retour au matériau original (textes des entrevues) et un meilleur contrôle (numéros des fiches, des entrevues, des lignes...). Les fiches sont triées et étudiées à plusieurs reprises, ce qui constitue l'équivalent de nombreux déploiements « horizontaux » des idées retenues. Chaque fiche inclue, au-delà des citations, toutes les notes de recherche y correspondant. L'étude des fiches « d'idées » donc contient les informations de base ayant servi à l'analyse a donné lieu à un raffinement supplémentaire c'est à dire à partir de chaque énoncé ou note apparaissant sur la fiche, une ou plusieurs citations spécifiques qui peuvent soutenir une dimension précise des différents thèmes ont été identifiées.

Pour effectuer le travail, nous inspirons du modèle mixte, ci-après, proposé par L'Écuyer (1990: 76-80). Ces étapes sont :

- 1) regroupements préliminaires des énoncés selon leur appartenance à l'une ou l'autre des catégories de la grille existante et éventuellement en catégories préliminaires nouvelles ;
- 2) élimination des catégories redondantes pour créer des catégories distinctives ;
- 3) identification définitive et la définition des catégories de la grille d'analyse ;
- 4) classification finale de tous les énoncés à partir de la grille d'analyse.

Conclusion du chapitre 3

Nous avons présenté dans ce chapitre notre méthodologie de recherche. Notre recherche est qualitative dans le cas où elle s'alimente aux mots des acteurs ou des documents étudiés. Notre objectif étant de décrire un phénomène et une pratique managériale, dans le but de contribuer aux connaissances théoriques et empiriques existantes sur le phénomène étudié.

La première raison qui conduit notre choix pour cette approche réside dans la nouveauté de notre sujet de recherche dans notre espace géographique. Il existe, en effet très peu de travaux publiés sur l'approche GAR et son application est très limitée au niveau du secteur public.

Deuxièmement, le choix d'une telle approche s'explique notamment par la nature même de nos questionnements. Vouloir répondre à la question du pourquoi et du comment, nécessite de s'immiscer à l'intérieur d'un projet pour observer les nouvelles pratiques managériales.

Ce choix s'explique également par la difficulté des aspects que nous voulons investiguer. En effet, Wacheux (1996: 86) écrit : « *les recherches qualitatives inscrites dans des paradoxes théoriques, des absences de connaissances sur des pratiques nouvelles ou pour tester des explications rivales contribuent alors largement à l'accumulation des connaissances sur les organisations* ».

La méthode qualitative est la plus pertinente pour répondre à un objectif de recherche, peu étudié, car cette méthode favorise l'exploration de nouvelles idées, ouvre de nouvelles perspectives avec des instrumentations qui collent au terrain telles que l'observation (participante ou pas), les entretiens (libres et semi-directifs), les récits de vie, l'étude de la documentation interne, etc. Elle permet une immersion dans le terrain de la recherche.

Conclusion de la première partie

Que pouvons-nous retenir de la discussion théorique de notre recherche ?

A l'issue de cette partie théorique nous pouvons conclure que la GAR est une réponse pour aider les organisations publiques et en particulier les projets et programme de développement à résoudre leur problème de bonne gouvernance.

La première partie de notre étude nous à permis de définir les éléments théoriques de la GAR, du pilotage de la performance et de présenter la méthodologie de notre recherche.

Tout d'abord, que la revue de la littérature nous à permis non seulement de comprendre que les politiques déclinées en programmes sont articulées sur des objectifs associés à des indicateurs pour le suivi et l'évaluation de la performance, mais également d'identifier les principales théories, approches et techniques pour opérationnaliser et améliorer la performance. Elle nous a permis en plus d'apprécier la philosophie, et les principes sous-jacents à la gestion axée sur les résultats en lien avec la performance d'une organisation publique.

En suite, par la recherche documentaire, nous retenons que la GAR n'est pas une approche totalement révolutionnaire puisqu'elle reprend en grande partie des principes déjà énoncés tant dans l'approche cadre logique que dans la gestion du cycle du projet, même si elle les met particulièrement en avant. Ces principes peuvent être également appliqués à n'importe quel niveau et dans le cadre de diverses interventions (à l'échelle nationale ou sectorielle, dans le cadre de programmes ou de projets et au sein d'une organisation). En outre, ils amènent le recours à des stratégies et à des outils précis à diverses étapes de l'exécution de programmes nationaux de développement. Par contre, la GAR soulève les questions du risque interne dans la gestion des interventions, et des divergences de points de vue et perspectives des différents acteurs qui sont souvent négligées et met l'apprentissage au cœur du dispositif de gestion.

En mettant l'accent sur la participation de toutes les parties prenantes, la GAR permet une meilleure appropriation du projet. Les partenaires sont plus motivés pour obtenir les résultats espérés car ils ont collaboré à leur définition et se sont engagés dans le processus.

Il faut cependant noter que la méthode GAR présente toutes les limites des approches linéaires. Conçue pour les grandes entreprises et les services publics, elle peut se révéler

lourde et complexe pour de petites structures qui fonctionnent sur du bénévolat ou avec très peu de ressources humaines.

Dans certains secteurs, comme les droits des individus, le plaidoyer et l'éducation au développement par exemple, les relations de cause à effets sont plus difficiles à déterminer. La définition d'indicateurs d'effets devient d'autant plus hasardeuse.

Certains des principes de la GAR, comme la transparence et la participation peuvent être extrêmement difficile à rencontrer dans des contextes très politisés ou conflictuels (post conflits).

Le relatif manque d'expertise crée une difficulté à la mise en œuvre de la GAR.

L'implication des parties prenantes prend du temps et des ressources que beaucoup de structures de petite taille ne sont pas forcément en mesure de fournir. Certaines parties prenantes sont susceptibles d'accaparer le processus pour favoriser leurs intérêts.

La première partie de notre mémoire est réservée à la discussion théorique de notre question de recherche. La seconde partie de ce travail est dédiée à l'exploitation empirique de notre problématique. Au sein d'un projet de développement, une étude des pratiques de la Gestion Axée sur les résultats et le pilotage de la performance sera présentée.

Le prochain chapitre de ce mémoire présente la mise en œuvre de notre méthodologie. Il est consacré à la description de la pratique du projet étudié en se basant sur les différents outils empiriques recueillis.

DEUXIEME PARTIE:
PRATIQUE
CAS DU PRECABG

Introduction

Après avoir construit le cadre théorique d'appréhension et d'analyse de notre problématique, nous passons à l'analyse d'une expérience empirique dans le but d'éprouver, de confirmer, d'infirmer ou même de développer, totalement ou partiellement, notre propos théorique. C'est pour cette raison que nous optons pour une étude de cas, dans le but de confronter et d'enrichir, à partir d'observations empiriques, les mécanismes et dimensions soulevés dans les écrits relatifs à notre sujet de recherche.

Il faut noter cependant que nous construisons un cadre théorique et conceptuel pour notre question de recherche sans que nous fournissions pour autant des réponses propres.

Nous consacrons ainsi à la deuxième partie de ce mémoire à la description du déroulement de l'étude empirique ainsi qu'aux résultats théoriques dégagés à partir des observations du terrain.

Le premier chapitre de cette deuxième partie présente le projet PRECABG, objet de notre étude de cas.

Le deuxième chapitre décrit les pratiques observées d'une manière assez factuelle, l'objectif étant de présenter les principes, les mécanismes et les déterminants de l'approche GAR et le pilotage de la performance tels que pratiqués au sein dudit projet.

Le dernier chapitre traitera de l'analyse et de la discussion théorique de nos résultats empiriques avec des réponses théoriques «novateurs», à la fois sur les déterminants et les concepts que sur les modalités de leurs utilisations.

Chapitre 4 : Présentation du Projet PRECABG

Les défis de la gouvernance constituent pour le Sénégal des axes fondamentaux pour la réduction de la pauvreté et l'atteinte des OMD. Pour appuyer la mise en œuvre de la politique nationale en matière de bonne gouvernance le Sénégal a élaboré et validé en octobre 2007 le deuxième programme national de bonne gouvernance.

C'est dans le cadre de la réalisation de ce programme coordonné par la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique que s'inscrit la mise en place du Projet de Renforcement des Capacités de Bonne Gouvernance (PRECABG) suivant arrêté primatorial n° 9281 PR-SG-DREAT en date du 31 octobre 2008.

Le budget du projet s'élève à 6 600 000 dollars US (2 904 000 000) avec un taux de change de 440 f CFA pour 1 dollar US) avec des partenariats techniques et financiers tels que :

- les fonds PNUD pour 3 millions de dollars US;
- Global Themic Trust Fund (GTTF/ Espagne) destine à la mise en œuvre du Projet Réforme Administrative et Bonne Gouvernance, pour un montant de 1.450 million de dollars US;
- Fonds Fiduciaire Français (FFF) pour 250 000 dollars US;
- Budget de l'Etat du Sénégal au titre de la contrepartie, pour un montant de 365 000 dollars US;
- 1.535 millions de dollars US est à rechercher pour boucler le financement.

4.1. Mission, objectifs et orientations du PRECABG

Cette section permet de présenter premièrement la mission du projet, ensuite les objectifs qui lui sont fixes et en fin les orientations et stratégies d'intervention du projet.

4.1.1. Missions

La mission principale du PRECABG est de « Contribuer à améliorer sensiblement les rapports entre les acteurs publics, privés et la société civile pour la promotion d'un développement harmonieux dans une synergie d'actions ». Pour y arriver, il s'agit d'une part, de doter les acteurs concernés des capacités nécessaires en vue de leur pleine participation aux actions de mise en œuvre des politiques publiques, aux définitions des programmes de politiques de développement, et d'autre part, de traduire en action les objectifs de développement auquel le Sénégal s'est engagé et d'en évaluer la portée.

4.1.2. Objectifs

L'objectif général de ce projet est de contribuer au renforcement des capacités de la bonne gouvernance au Sénégal.

Pour atteindre l'objectif principal du Projet et orienter ses axes d'intervention, les quatre (4) objectifs spécifiques suivants sont définis comme :

- contribuer à la promotion de bonne gouvernance et à une meilleure coordination des initiatives des différents acteurs en la matière ;
- soutenir l'amélioration de la qualité du service public à travers un appui à la simplification des formalités et procédures administratives et à d'autres réformes du Secteur public ;
- aider le Parlement à mieux accomplir ses missions et à informer les populations sur son rôle ;
- contribuer à une meilleure gestion, suivi et coordination de l'aide au développement.

4.1.3. Les orientations et stratégies d'intervention du PRECABG

Le projet a comme orientation majeure, le développement des capacités institutionnelles et des ressources humaines des structures de l'administration, du secteur privé ainsi que de la société civiles. Pour appuyer l'atteinte de ses objectifs, trois grandes orientations stratégiques se dégagent.

Il s'agit premièrement d'amélioration des capacités institutionnelles du PRECABG et des structures de l'administration publique dans un cadre d'échange et de partage d'informations. Ensuite passer par l'amélioration de l'interface par la promotion du dialogue entre Etat, Secteur Privé et Société Civile par une meilleure maîtrise des cadres de politiques économiques et de développement et en fin par l'amélioration de la capitalisation des expériences positives de chacun des acteurs à travers le partage des expériences, la conduite des études et la production, l'édition et la diffusion des rapports produits.

D'un point de vue général, la stratégie d'intervention du projet tire son fondement des recommandations issues de l'évaluation du premier appui au PNBG. Cette stratégie s'oriente vers une concentration des actions pour éviter la dispersion des moyens sur des axes d'intervention où le PNUD ne présente ni compétence distinctive, ni valeur ajoutée.

Ainsi, pour des raisons d'harmonisation et de rationalisation des ressources, la composante Gouvernance judiciaire qui bénéficie déjà d'appuis d'autres partenaires, n'est pas couverte.

Pour la Gouvernance économique, le nouveau programme appuiera le renforcement des capacités nationales de suivi, de gestion et de coordination de l'aide, tandis que les aspects concernant les réformes budgétaires et financières et la planification seront versés dans le Programme d'Appui du PNUD à la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP). Il en est de même des questions liées à la Gouvernance locale où l'appui du PNUD est consacré à la mise en œuvre du PNDL.

4.2. Les composantes du projet

L'intervention du projet PRECABG s'articule autour de quatre composantes à savoir:

- Composante 1 : Le soutien à l'amélioration de la qualité du service public;
- Composante 2 : le soutien à l'amélioration de la qualité du travail parlementaire;
- Composante 3 : le renforcement des capacités de gestion de coordination et de suivi de l'aide au développement et en dernier lieu
- Composante 4 : le renforcement des capacités de coordination et de mise en œuvre du PNBG et du PRECABG.

4.2.1. Objectifs des composantes et Activités à développer

Concernant la composante 1, l'appui se réalise à travers l'amélioration et le fonctionnement des administrations publiques à travers la qualité de leurs prestations. L'appui à la simplification des formalités et procédures administratives et autres réformes du secteur public constitue une ligne d'action privilégiée. Sous ce rapport, le projet concentre ses efforts dans la réforme de l'administration publique qui fait l'objet d'un projet spécifique, articulé au PRECABG, sur financement du Global Themic Trust Fund (GTTF/ Espagne).

Le projet oriente son action vers quatre axes majeurs :

- le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles de l'administration publique ;
- le renforcement des capacités de gestion, d'encadrement et de suivi des agents de l'Etat ;
- l'amélioration de l'accès aux administrations publiques ;
- l'appui et la promotion du dispositif de dialogue social et des acteurs de la gouvernance.

Pour la composante 2, l'appui est centré sur l'amélioration de l'efficacité des services de l'administration parlementaire ; le renforcement des capacités d'analyse, d'interprétation, de contrôle de l'exécutif et de représentation des parlementaires et l'appui à l'amélioration de l'image et de la visibilité du parlement.

Quant à la troisième composante, il s'agit, en collaboration avec les partenaires techniques et financiers d'appuyer le Gouvernement dans ses efforts de coordination, de simplification et d'harmonisation des actions des parlementaires pour augmenter l'efficacité de l'aide au développement. A ce titre les interventions sont articulées autour des axes suivants :

- l'élaboration d'une stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide ;
- le renforcement des outils nationaux de gestion et de coordination de l'aide ;
- le renforcement des capacités des cadres nationaux en matière d'analyse, de coordination et de suivi de l'aide publique.

En fin la stratégie de la composante 4 consiste à renforcer le cadre institutionnel de pilotage et de mise en œuvre du PNBG II et du PRECABG, afin de répondre aux nombreux défis de communication, de coordination, de suivi évaluation et de synergie dans les différentes interventions des projets de gouvernance. Les axes retenues portent sur l'appui à l'élaboration d'une politique de communication et de plaidoyer ; la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation du PRECABG et de la stratégie de gouvernance et l'appui institutionnel au cadre de pilotage et d'orientation du PRECABG et du PNBG.

4.2.2. Résultats attendus

Au niveau de la composante 1 : soutien à l'amélioration de la qualité du service public, les principaux résultats portent sur :

- mise en place d'outils de rationalisation et d'organisation et d'orientation de l'administration publique avec l'étude sur les normes de création, d'organisation et de modification des structures administratives, l'élaboration et la validation du recueil des textes fixant les attributions des chefs de circonscriptions administratives et l'élaboration d'un schéma directeur de la réforme de l'Etat ;

- la production d'outils pour une gestion et un encadrement plus efficace des agents de l'Etat. Pour cela, il réalise une étude portant statut général de la Fonction publique et une étude portant amélioration du système d'évaluation des agents de l'Etat et élabore un guide de formulation de projet ;

- le renforcement des capacités des agents de l'Etat où des sessions de formation s'articulent autour de la gestion des ressources humaines et la gestion axée sur les résultats ;

- la facilitation de l'accès des usagers aux services publics avec la mise en ligne de démarches administratives ;

- le renforcement des cadres de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile car les défis de bonne gouvernance exigent de l'Etat la création des conditions d'une participation effective de la société civile et du secteur privé à l'élaboration, à l'exécution et aux suivis des politiques publiques.

Pour la composante 2 (Soutien à l'amélioration de la qualité du travail parlementaire), l'appui du PRECABG contribue non seulement à un relèvement de la qualité des débats au niveau du Parlement, mais aussi, à apurer une partie du stock de lois de règlements sont en souffrance.

Concernant la composante 3 : Renforcement des capacités de gestion et de suivi de l'aide au développement, la contribution du PRECABG se manifeste par la mise en service, en 2010, de la version finale de la plateforme de gestion des financements extérieurs (PGFE). Cet outil favorise la formation de ses utilisateurs au sein de la Direction de la Coopération Economique et Financière (DCEF) et d'autres structures du Ministère des Finances ainsi que la saisie des données portant sur les projets et le transfert des activités du programme Triennal d'Investissement Publics (PTIP) 2010.

La composante 4 concernant le renforcement des capacités de coordination et de mise en œuvre du PNBG et du PRECABG. Il s'agit de renforcer le cadre institutionnel de pilotage et de mise en œuvre du PNBG II et du PRECABG afin de répondre aux nombreux défis de communication, de coordination, de suivi-évaluation et de synergie dans les différentes interventions des projets de gouvernance.

Le renforcement du cadre de pilotage et des capacités de coordination du PNBG passe par l'appui à l'élaboration d'une politique de communication et de plaidoyer ; la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation du PRECABG et de la stratégie de gouvernance et l'appui institutionnel au cadre de pilotage et d'orientation du PRECABG et du PNBG.

4.3. Organe et niveaux d'exécution

L'exécution du projet est basée sur une approche impliquant des pools d'acteurs à différents niveaux :

- l'agence de coordination est le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). A ce titre, il est responsable du suivi de la coopération entre le Gouvernement du Sénégal et le PNUD et demeure l'organe national habilité à approuver et à coordonner l'exécution des divers programmes et projets du PNUD au Sénégal ;

- l'Agence de coopération est le Secrétariat Général de la Présidence de la République. A ce titre, il est responsable de la mise en œuvre du projet ;

- l'Agence de réalisation est la Délégation à la Réforme de l'Etat et à l'Assistance Technique qui assure la coordination nationale du PNBG. Elle est chargée de mettre en œuvre le PRECABG. Cette perspective permet de développer des synergies et des partenariats avec les autres projets de bonne gouvernance en appui au PNBG ;

- le Comité de pilotage du PRECABG est présidé par le Secrétariat Général du Gouvernement compte tenu du caractère transversal du projet. Ce comité est chargé de fixer les grandes orientations du PRECABG et de veiller à son exécution. Il est aussi responsable du suivi de l'atteinte des résultats du projet. Il se réunit au moins deux fois par an, au début et à la fin de chaque exercice. Cette instance valide le Plan de Travail annuel et le Budget y afférent et approuve le rapport d'activités annuel ainsi que le rapport financier de l'année écoulée.

Pour la mise en œuvre des opérations, une Unité de Gestion du Projet (UGP) comportant une équipe de huit (08) membres, a été mise en place, sous l'autorité d'un Coordonnateur. Un Comité technique composé, entre autres, des points focaux et des conseillers en organisation, appuie les activités de l'UGP dont le démarrage est effectif depuis le premier septembre 2008.

Cette UGP et les responsables de composantes constituent le niveau opérationnel qui a en charge l'élaboration des programmes de travail, la programmation des sessions de formation, le choix des consultants, de l'achat d'équipements, l'exécution des opérations administratives et financières du programme et l'exécution des plans opérationnels.

Conclusion chapitre 4 :

En conclusion, ce présent chapitre permet de présenter le projet PRECABG dans tous ses dimensions à savoir sa mission, son financement, ses objectifs et orientations mais et surtout l'ensemble des composantes auxquelles le projet s'appuie pour remplir sa mission et atteindre les objectifs de performance souhaités.

Chapitre 5 : La GAR et le pilotage de la performance dans le PRECABG

Les pays partenaires et les organismes de développement travaillent de concert afin de mettre davantage l'accent sur les résultats dans le cadre de leurs programmes et projets sectoriels. Pour ce faire, ils s'alignent sur les stratégies nationales et les plans de développement sectoriels, harmonisent les rapports relatifs aux résultats et renforcent la capacité à axer la gestion sur les résultats.

L'approche GAR s'applique à divers types d'activités entreprises par un ministère ou une organisation. Elle s'applique au niveau des politiques qui se traduisent par une gamme de programmes et le niveau le plus désagrégé auquel la GAR s'applique est le niveau du projet.

L'objectif de ce chapitre est avant tout descriptif. Son but est de présenter, d'une manière descriptive et brute l'application de la méthode GAR, le mécanisme de pilotage et de contrôle de la performance observés lors de notre passage au PRECABG.

5.1. Application de l'approche GAR dans le cadre de gestion du PRECABG

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) passe par une bonne gouvernance et l'implantation de pratiques de gestion saines et efficaces qui, en retour, assurent l'atteinte de résultats et d'objectifs concrets pour le pays.

Du point de vue pratique donc, la Gestion Axée sur les Résultats est une approche de gestion qui permet :

- de définir des résultats escomptés réalistes fondés sur les analyses appropriées ;
- d'identifier avec précision les bénéficiaires des programmes et d'élaborer des programmes qui correspondent à leurs besoins ;
- de faire le suivi à partir d'indicateurs appropriés, des progrès en fonction des résultats et des ressources utilisés ;
- d'identifier et de gérer les risques tout en tenant compte des résultats escomptés et des ressources requises ;
- d'accroître les connaissances en tirant les leçons de l'expérience et en les intégrant au processus de décisions et ;
- enfin d'établir des rapports sur les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Cette démarche montre que la Gestion Axée sur les Résultats est une approche qui met effectivement l'accent sur les résultats mais aussi sur les bénéficiaires de ces résultats de développement. Ce qui permet de la classer parmi les approches participatives de développement de programme/projets. Trois moments essentiels caractérisent la GAR. Il s'agit de la planification, la mise en œuvre et le suivi évaluation.

Ainsi, la gestion de programmes / projets publics constitue l'un des maillons clés de la gestion axée sur les résultats dans le secteur public. En effet, la capacité des gestionnaires du secteur public à bien choisir, définir, planifier, gérer, suivre et évaluer les programmes et les projets exige des compétences et des habiletés spécifiques et adaptées à chacune de ces phases. Chacune de ces étapes a un impact direct sur le succès futur du programme ou du projet car elles influent non seulement sur le respect des échéanciers et des budgets, mais aussi sur la réussite en termes de résultats au niveau des effets et des impacts.

5.1.1. Les principes de la GAR appliqués au projet

La stratégie d'intervention du projet tire son fonctionnement des recommandations issues de l'évaluation du premier appui au PNBG. Cette stratégie s'oriente vers une concentration des actions pour éviter la dispersion des moyens.

De manière plus opérationnelle, la stratégie de mise en œuvre du projet s'appuie sur les principes suivants :

- le « faire-faire » sur la base de la contractualisation avec des consultants pour mettre en œuvre les activités ;
- la responsabilisation des bénéficiaires dans la conduite des activités
- la participation : les structures bénéficiaires sont impliquées dans tout le processus, de l'identification des actions à leur évaluation.

5.1.2. La démarche GAR applicable au projet

Le déroulement du projet suit un enchaînement logique de phases et d'étapes, depuis l'identification du besoin jusqu'à la mise en œuvre. Les différentes phases du projet sont regroupées en une phase de planification, une phase d'exécution et une phase de suivi évaluation.

➤ La phase de planification du PRECABG :

La phase de planification du projet PRECABG permet la définition du plan d'exécution en termes de délais, de ressources et de responsabilité.

Le Document d'Appui au Projet (DAP) est le document de référence du projet. Il présente, entre autres informations-clés, le plan de travail pluriannuel qui comporte l'ensemble des activités programmées durant toute la durée du projet. Ce plan de travail a fait l'objet d'une réorganisation suite à l'atelier d'élaboration du cadre logique. Cet exercice a permis d'instaurer plus de cohérence entre les différents niveaux de la chaîne des résultats. Au total, il est dénombré 80 activités rattachées aux extrants retenus pour les quatre effets.

➤ La phase de mise en œuvre

La mise en œuvre du projet PRECABG se fait par le déroulement du plan de travail trimestriel et annuel.

La démarche d'élaboration de ces différents plans fait suite à un examen approfondi des bilans des plans antérieurs. Dans le choix des activités à reconduire ou à entreprendre, des critères tels que l'urgence, l'échelonnement de l'activité et son envergure peuvent être déterminants.

En ce qui concerne le plan de travail annuel, la démarche comporte les étapes suivantes :

- établissement du bilan annuel;
- examen approfondi du plan pluriannuel pour déterminer un premier lot d'activités sur la base des critères tels que l'urgence, la pertinence par rapport au contexte, le budget disponible;
- organisation d'une concertation sectorielle;
- discussion et choix définitif en étroite relation avec les structures partenaires lors des ateliers de planification;

- proposition des coûts;
- finalisation du plan de travail présenté dans le modèle de tableau de planification;
- présentation et validation par le comité de pilotage.

S'agissant du plan de travail trimestriel, il est défini sur la base du PTA. La procédure suivante est retenue :

- établissement du bilan technique et financier du trimestre précédent,
- échanges avec les partenaires bénéficiaires sur les activités à retenir;
- proposition d'un projet de plan;
- validation interne;
- élaboration du formulaire d'Autorisation de Financement et le Certificat de Dépenses (FACE) c'est-à-dire de la demande d'avance de fonds ;
- transmission de la demande de fonds.

➤ **La phase de suivi-évaluation-contrôle :**

Cette phase du projet s'appuie sur quatre tâches de base telles que la conception et la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation-contrôle (DISEC) ; la collecte et la gestion de l'information ; la réflexion critique sur les enseignements de l'expérience et sur l'information recueillie en vue d'améliorer l'action ; et la communication des résultats et la production de rapports correspondants.

Cette phase permet au projet de répondre de manière indirecte à la question « que faut-il suivre du dispositif? », ce qui permet de comprendre de manière générale les fonctions suivantes : la planification, le suivi-contrôle de l'exécution des activités, le suivi des résultats, le suivi des risques...

Elle permet également au projet de répondre à la question : « qu'avons-nous besoin de savoir pour suivre et évaluer le projet de façon à bien gérer? » Pour répondre à cette question, le projet retient des indicateurs qui constituent les principaux outils de suivi du progrès réalisé dans le sens de l'accomplissement des objectifs.

5.1.3. la gestion des risques

Un risque est une menace issue de l'environnement interne ou externe, susceptible de retarder ou d'empêcher l'accomplissement des objectifs du projet ou d'entraver le démarrage ou la poursuite. Il est constitué par le fait qu'un fait ayant des conséquences non souhaitables se produise.

Au niveau du projet, la gestion des risques comprend l'ensemble des processus de planification et de management des risques. Les risques identifiés au niveau du cadre logique lors de la programmation des activités sont constitués pour l'essentiel par :

- la non application du produit réalisé par les autorités ;
- le retard de financement ou de mobilisation des ressources ;
- la lenteur administrative pour les dossiers introduits dans le circuit des visas ;
- absence de volonté politique pour appliquer les normes définies et pour mettre en œuvre les résultats des études ;
- la volonté politique de toutes les parties prenantes (Etat, partis politiques) pour que le parlement assure efficacement sa mission ;
- stabilité de l'institution parlementaire ;
- la motivation du personnel formé ;
- la non application des recommandations pertinentes de l'évaluation ;
- absence ou retard de fourniture des équipements et les ressources dans les délais et leur utilisation à bon escient.

5.2. Application du pilotage de la performance au PRECABG

Cette section sur l'application du pilotage de la performance au sein du projet PRECABG permet de présenter dans un premier temps les dimensions de la performance, ensuite montrer les leviers sur lesquels le projet s'appuie pour actionner le pilotage ainsi que les critères de performance retenus par le projet pour mieux évaluer sa performance globale.

5.2.1. Les dimensions de la performance au sein du projet

Les dimensions de la performance sont appréhendées sous plusieurs angles de vue au niveau du projet. Vis-à-vis du citoyen, elle se présente comme l'efficacité socio-économique qui mesure les résultats de la politique de renforcement des capacités de bonne gouvernance.

La qualité du service rendu, en tant que dimension de la performance permet de mesurer le degré de satisfaction de l'utilisateur du service public.

Il y'a aussi l'atteinte des objectifs rationnels définis en terme d'efficacité. L'efficacité de gestion qui rapporte les résultats obtenus aux ressources consommées en tant que dimension de la performance se mesure vis-à-vis du contribuable.

En fin un bon processus et la maximisation des ressources détenues constitue les dernières dimensions auxquelles le projet utilise pour tendre vers la performance.

5.2.2. Les leviers d'action pour le pilotage de la performance

Les leviers d'action de la performance du projet se situent à trois niveaux à savoir au niveau des ressources, au niveau management et organisationnel et enfin au niveau communication.

- Au niveau des ressources

Les ressources se déclinent ici sous la forme des « savoirs », des « savoir-faire » et des « avoirs », qu'ils soient technologiques ou organisationnels.

Concernant les ressources humaines, l'équipe du projet est composée de personnel dont la majeure partie ont un niveau d'études du troisième cycle mais également très compétent et très expérimenté car pour la plupart sont des conseillers en management et en organisation, renforcée par un expert en suivi-évaluation, un responsable administratif et financier et son assistant.

Le projet s'appuie également sur la formation et les activités de renforcement des capacités de l'équipe du projet, pour mener à bien sa stratégie de motivation de l'équipe et d'optimisation de la performance, à travers des ateliers, des séminaires et conférences organisés dans des délais courts et en adéquation avec les besoins du moment.

Ensuite il dispose en termes d'investissement de matériels et d'équipements, des ordinateurs et accessoires adéquats ainsi que de meilleur système d'information de gestion. Un progiciel de gestion et de suivi est mis en place pour faciliter l'exécution et la rapidité du traitement de l'information.

En fin comme levier d'action la disponibilité des fonds à 77% ce qui donne le projet la capacité de financer ses activités sur les fonds disponibles et ce qui lui permet d'avoir suffisamment le temps de mobiliser la partie manquante

- Au niveau management et organisationnel

Les leviers d'action auxquels le projet s'appuie pour piloter la performance au niveau management sont constitués par la satisfaction des parties prenantes, l'existence de la culture d'entreprise et d'une bonne relation sociale et professionnelle.

Au niveau organisationnel les leviers d'action du projet se caractérisent par une bonne qualité de l'organisation du travail et de l'environnement physique, un cadre de travail adéquat et une formalisation des processus de décision qui repose sur une définition claire des rôles et tâches de chacun.

- Au niveau communication

La communication qui correspond ici à un échange d'information relativement informel entre les membres de l'équipe du projet mais également à des échanges formels avec les parties prenantes.

Il s'appuie également sur un bon système de diffusion et d'informations pour la diffusion des résultats du dispositif de suivi-évaluation-contrôle du projet par le reporting à travers le bilan, les rapports trimestriels d'activités, les rapports spécifiques et le plan de travail trimestriel.

5.2.3. Les critères de performance au sein du projet

Les critères de performance au sein du projet se résument suivant deux approches : le taux d'exécution financière et le taux d'exécution technique.

➤ **le taux d'exécution financière ou Indice de Performance sur les Coûts (IPC) :**

C'est le rapport entre le coût budgété du travail effectué et le coût réel du travail effectué jusqu'à la date d'état ou la date du jour.

Chaque un franc investi me procure X francs de travaux réalisés à la date du contrôle :

$$IPC = CBTE/CRTE$$

Avec CBTE : Coût Budgétaire du Travail Effectué et CRTE : Coût Réel du Travail Effectué.

- si IPC est inférieur à 1.0 : dépassement de coûts ;
- si IPC est supérieur à 1.0 : économie sur les ressources ;
- si IPC est égale à 1.0 : coût conforme selon la planification

Une cible de 80% est fixée pour évaluer le rythme de d'utilisation des fonds.

Par exemple il faut d'abord que le taux d'exécution financière trimestriel de chaque activité et même global soit supérieur ou égale à 80% pour être jugé performant et prétendre à un refinancement du trimestre prochain.

➤ **le taux d'exécution technique ou Indice de Performance sur l'Echéancier**

Cette partie renseigne sur le niveau de réalisation des activités programmées. Elle permet d'apprécier le rythme d'évolution technique des extrants retenus.

Le taux d'exécution technique ou Indice de Performance sur l'Echéancier (IPE) est le rapport entre le coût budgété du travail effectué et le coût réel du travail effectué à la date du suivi. Il sert à évaluer la date d'achèvement du projet et de vérifier si les tâches sont en avance ou en retard sur les prévisions.

J'ai effectué x % des tâches planifiés à la date de contrôle :

$$IPE = CBTE/CBTP$$

Avec CBTP : Coût Budgétaire du Travail Planifié

- si IPE est inférieur à 1.0 : un retard sur l'échéancier ;
- si IPE est supérieur à 1.0 : une avance sur l'échéancier ;
- si IPE est égale à 1.0 : coût selon la planification.

5.3. Les enjeux du pilotage de la formation au sein du PRECABG

Il s'agit pour cette section de décrire la démarche de pilotage de la performance adoptée par le projet, d'identifier les outils de pilotage à travers les différentes phases du projet et d'analyser enfin l'évaluation en présentant les indicateurs retenus.

5.3.1. La Démarche de pilotage de la performance au sein du PRECABG

Les principes fondamentaux relatifs à la démarche de performance dans le cadre du PRECABG sont rassemblés dans la stratégie, les objectifs et les indicateurs.

- la stratégie

Au niveau de la stratégie du projet le responsable du projet, en accord avec l'équipe du projet et l'encrage du projet, définit la stratégie de son programme, dans une perspective pluriannuelle. La stratégie est le fruit d'une réflexion d'ensemble, tenant compte des finalités d'intérêt général du programme, de son environnement (notamment des autres programmes de la même mission), des attentes exprimées et des moyens alloués. Elle est structurée autour d'orientations bien identifiées et concrétisée par des objectifs.

- Les objectifs stratégiques

Les objectifs figurant dans les projets annuels de performances traduisent les priorités stratégiques de l'action publique. L'atteinte des objectifs est mesurée par des indicateurs de performance pour lesquels sont indiquées les réalisations passées, une prévision pour l'année à venir et une valeur cible pour la dernière année du budget pluriannuel en cours.

En somme le processus de pilotage de la performance au sein du projet PRECABG est décrit comme suit :

- écouter les parties prenantes ;
- définir les objectifs et plans stratégiques ;
- décliner les objectifs et plans stratégiques ;
- mettre en place les indicateurs et le cadre logique ;
- piloter la mise en œuvre des actions ;
- élaborer un tableau d'évolution des indicateurs par produit ;
- évaluer la performance globale.

5.3.2. Outils de pilotage de la performance

Cinq outils de gestion sont élaborés au sein du projet suivant ses différentes phases : deux outils de planification tels que le cadre logique et le plan de travail pluriannuel, des outils de mise en œuvre comme le plan de travail annuel et trimestriel, et un outil de suivi évaluation comme le tableau d'évolution de suivi des indicateurs.

➤ Les outils de planification

Comme outils de conception et de planification, le projet détient respectivement un cadre logique et le plan de travail pluriannuel.

- Le cadre logique

Le cadre logique utilisé comme outil technique, permet de résumer toutes les données du pertinentes du projet relatives aux fonds octroyés Le modèle est présenté dans un tableau qui comporte les rubriques suivantes, par exemple : objectifs/résultats; intrants; indicateurs (ou indicateurs objectivement vérifiables); moyens de vérification; hypothèses/risques. (cf tableau 8 annexe 10 pour le modèle du cadre logique du projet)

- Le plan de travail pluriannuel

Le plan de travail pluriannuel qu'il comporte décline pour chaque produit, les cibles, les activités et les fonds prévus chaque année pour leur réalisation. Il est basé sur le cadre logique du Projet et met l'accent sur la consolidation et la capitalisation des acquis du projet et la poursuite des activités.

Tableau 9 : Modèle de plan de travail triennal du PRECABG

Produits attendus	Activités planifiées	Cadre chronologique			Partie responsable	Source des Fonds	Budget Planifié	
		A1	A2	A3			Description dans le budget	Montant

Source : Manuel de procédure du PRECABG (2009 : 37)

➤ **Les outils de mise en œuvre**

Le processus de planification prend appui sur le DAP à partir duquel sont déterminés les plans de travail annuel et trimestriel.

- Le plan de travail annuel (PTA)

Le plan de travail annuel est produit sur la base du plan de travail pluriannuel. Validé chaque année par le Comité de pilotage, il constitue le document de référence pour l'exécution des activités et la base d'évaluation pour cette séquence de temps. Les activités et les coûts prévus pour la réalisation des produits attendus y sont présentés de même que les cibles des résultats. Il est en effet préparé sur la base des résultats attendus du projet, des stratégies, des budgets et des partenaires de mise en œuvre identifiés dans le plan d'action de programme de pays (CPAP) qui reflète les réalisations de l'année précédente et les enseignements qui en ont été tirés.

Le profil du plan découle de l'examen du programme annuel et il est établi en liaison avec le plan de suivi et d'évaluation. Il est présenté sous forme de tableau avec les éléments comme le(s) produit(s) attendu(s) du programme, pour chaque produit attendu, toutes les activités connexes exécutées pendant l'année et couvertes par le plan (qu'elles soient financées ou non) et pour chaque activité, les indications comme le cadre chronologique, la partie responsable, la source des fonds, la description dans le budget et le montant inscrit au budget.

Le modèle ci-dessous établis est utilisé par le projet

Tableau 10 : Modèle de tableau de planification annuelle ou (PTA) du projet

Produits attendus	Activités planifiées	Cadre chronologique				Partie responsable	Source des Fonds	Budget Planifié	
		T1	T2	T3	T4			Description dans le budget	Montant

Source : Manuel de procédure du PRECABG (2009 : 44)

- Le plan de travail trimestriel du projet

Le plan de travail trimestriel du projet suit la même logique que le PTA. Il présente par composante et pour chacun des extrants, les activités à réaliser ainsi que leur coût.

Les activités identifiées dans le plan annuel sont décomposées en volets pour chaque activité. Le programme de chacune des sous-activités est également mentionné dans le calendrier du plan de travail ainsi que le coût prévu pour la réalisation de l'activité.

Le modèle ci-dessous établis est utilisé par le projet.

Tableau 11 : Modèle de tableau de planification trimestrielle (PTT)

Produits attendus	Activités planifiées	Cadre chronologique			Partie responsable	Source des Fonds	Budget Planifié	
		M1	M2	M3			Description dans le budget	Montant

Source : Rapport 2^{ème} trimestriel du PRECABG (2011 :12)

L'application du PTT permet de programmer pour chaque extrant, les activités et les tâches, les coûts prévus, les dates prévues et effectives de réalisation ainsi que la personne responsable.

➤ **Les outils de suivi du PRECABG**

Ils sont constitués des outils de suivi du plan de travail annuel et le tableau d'évolution des indicateurs par produit. (cf. tableau 12 et 13, annexe 11 respectivement relatif à l'outil de suivi du PTA du projet et l'outil de suivi d'évolution des indicateurs par produit).

5.3.3. L'évaluation et les indicateurs de performance du projet

Le but principal d'un projet (programme) étant d'atteindre les objectifs et de générer des résultats, la gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche à l'organisation pour mieux évaluer la performance.

L'évaluation de la performance permet au projet de concevoir un nouveau système en 2007 par le passage de la phase 1 à la phase 2 du projet, mais également de piloter le système existant par l'amélioration des résultats et la correction des écarts en s'appuyant sur des indicateurs de performance ex ante ou ex post. Il faut noter cependant que le projet est évalué globalement par la direction de la planification qui est la structure habilitée pour

assurer l'évaluation externe. L'évaluation interne se fait annuellement par l'établissement d'un bilan dont le comité de pilotage se réunit chaque année pour l'examiner et pour son approbation mais également pour valider le plan de travail annuel de l'année à venir.

Deux outils sont utilisés par le PRECABG pour évaluer la performance : il s'agit des indicateurs et le reporting.

➤ **Les indicateurs de performance :**

Les indicateurs de performance sont des mesures d'impact du PRECABG, d'effets et des extrants qui sont suivis et contrôlés durant la mise en œuvre du projet pour évaluer le progrès en un moment précis. Ils fournissent de la rétroaction au système de gestion, mesurent l'atteinte des résultats escomptés et cherchent à refléter la satisfaction de chaque partie prenante. On retrouve ainsi des indicateurs tels que :

Pour l'effet 1: La qualité de l'offre du service public est améliorée, les indicateurs de résultats (extrants) ci-dessous sont retenus :

- pourcentage d'usagers du service public ayant déclaré être satisfait ;
- proportion de structures (ministères) ayant adopté les normes définies ;
- nombre d'organismes publics audités ;
- taux d'exécution des plans d'actions appuyés dans le cadre du SDRE ;
- nombre de cadres des ministères formés au pilotage de la performance ;
- nombre de cadres des ministères formés à la gestion des Ressources Humaines ;
- nombre d'outils de gestion destinés à l'amélioration de l'encadrement et du suivi des agents de l'administration publique ;
- nombre de bureaux d'accueil et d'information mis en place dans les ministères ;
- nombre de procédures administratives allégées ;
- nombre de procédures intégrées dans les démarches administratives en ligne ;
- nombre de cadres de concertation sectoriels mis en place ;
- nombre de sessions de formation/concertation tenues pour le compte de la société civile ;
- nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation sur le dialogue social.

Concernant l'Effet 2 : Les parlementaires assurent efficacement leurs missions, les indicateurs ci-dessous sont fixés :

- pourcentage de la population cible ayant une appréciation positive du parlement ;
- nombre de personnes des services de l'administration parlementaire ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation ;
- nombre d'agents des services administratifs formés sur au moins une thématique centrale en rapport avec leur mission ;
- nombre d'assistants parlementaires, de traducteurs et de rédacteurs recrutés ;
- pourcentage de parlementaires formés sur au moins une thématique centrale ;
- nombre de parlementaires ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation ;
- nombre de visites des sites Web du Parlement ;
- pourcentage de la population-cible enquêtée qui connaît la mission et les activités du Parlement ;
- nombre d'exemplaires du Bulletin d'Information parlementaire publiés et diffusés ;
- nombre de kits (une plaquette, CD, DVD, etc.) sur le parlement distribués.

Pour l'Effet 3 l'efficacité de la gestion de l'aide publique au développement (flux financiers et assistance technique) est améliorée, sont retenus ci-dessous les indicateurs tels que :

- taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures
- degré de conformité de l'aide aux priorités nationales de développement
- existence du document validé de stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide
- le SI de gestion de l'APD est fonctionnel
- nombre de rapports sur l'ADP publiés
- nombre d'utilisateurs dont les capacités ont été renforcées en matière de coordination et de gestion de l'APD.

Les indicateurs concernant **l'Effet 4** la coordination du PRECABG est efficace sont ci-dessous énumérés :

- taux d'exécution financière est satisfaisant ;
- le taux d'exécution budgétaire est satisfaisant ;
- taux d'exécution technique est satisfaisant ;
- nombre de réunions de coordination tenues ;

- nombre de réunions de Comité de pilotage ;
- existence de logiciels d'application et d'outils de gestion ;
- nombre d'audits avec résultats satisfaisants ;
- nombre de supports de communication produits et distribués ;
- nombre de visites du site Web ;
- existence de logiciel de suivi évaluation fonctionnel ;
- disponibilité d'un document de suivi évaluation et des données sur les indicateurs de performance du projet.

Ces indicateurs sont retenus en suivant les étapes ci-après :

- qualité : nature de l'indicateur ;
- quantité : combien, le montant ;
- le groupe cible (le nombre, les caractéristiques sociales ...)
- la durée nécessaire pour le réaliser ;
- la localisation ;

➤ **Le reporting annuel**

D'abord un rapport pré-bilan est élaboré et est présenté au comité de pilotage lors de la réunion d'approbation du projet de PTA de l'année suivante. Le rapport bilan annuel est finalisé en fin d'année par le chargé suivi-évaluation sur la base des rapports annuels C'est un rapport d'auto-évaluation, un instrument de communication d'information sur la performance et les progrès dans la réalisation des résultats. Il sert de base au retour d'information et à un ajustement permanent.

Conclusion chapitre 5

Ce chapitre nous a permis de montrer comment le projet applique la démarche GAR pour l'atteinte de la performance globale, faire le diagnostic du projet par la présentation de la démarche de la performance présenter l'ensemble des outils utilisés pour l'obtention des résultats escompté et l'atteinte de la performance.

L'analyse de ce chapitre révèle qu'il y a bel et bien un lien étroit entre performance et gestion axée sur les résultats. C'est dire donc que l'application de la GAR contribue quelquefois à l'amélioration des critères de performances du projet.

Chapitre 6 : Présentation des résultats de l'étude, l'analyse et les recommandations

Ce chapitre nous permet de présenter l'ensemble des résultats retenus par notre étude auprès du PRECABG, de l'analyse de ses résultats suivant l'application de cette approche ainsi que les recommandations proposées.

6.1. Les résultats de l'étude sur la GAR

Les entretiens effectués, auprès des acteurs du projet, complétés par l'analyse documentaire et les prises de notes au cours de notre observation sur le terrain, nous permettent de collecter une masse importante d'informations utiles pour répondre à notre interrogation de recherche. A cet effet, nous présentons une synthèse des principaux résultats de la recherche ainsi qu'il suit :

- Sur le plan des mécanismes du dispositif institutionnel et structurel du PRECABG

Le projet souffre d'un problème structurel lié à un problème de représentativité et de partage de l'information. Il ne dispose pas de système d'information ascendant et descendant.

- Au niveau des ressources

Au niveau des ressources budgétaires et financières, l'étude montre que le projet est financé intégralement par des fonds extérieurs.

Le personnel est compétent et est mobilisé vers le développement de la culture du résultat. En d'autres termes, l'équipe chargée de l'encadrement des activités fait preuve d'un grand professionnalisme certain.

Les locaux sont entièrement équipés aussi bien en matériels qu'en mobiliers de bureau de dernière génération.

- Au niveau stratégique

Au niveau stratégique nous notons que la stratégie du programme est alignée sur les politiques nationales et que le projet a une vision claire de ce qu'il veut atteindre.

- **Au niveau de la démarche**

Comme le système de suivi-évaluation du PRECABG, la démarche méthodologique préconisée pour le projet s'insère dans le cadre d'une double approche, notamment l'approche gestion des performances et l'approche participative.

L'approche de performance qui vise à gérer efficacement les moyens mis à la disposition du projet dans le cadre de sa mise en œuvre. Elle focalise toutes les interventions sur l'atteinte des résultats attendus et de l'objectif global du projet.

L'approche participative est un des principes fondamentaux qui guident le processus de programmation, de mise en œuvre et de suivi évaluation du PRECABG. Cette approche permet à chaque acteur de jouer un rôle actif dans la mise en œuvre de la stratégie du projet et de participer au système de suivi-évaluation. Elle se situe dans une perspective à la fois verticale et horizontale avec pour objectif d'informer les parties prenantes sur l'efficacité, l'efficacité et l'impact des stratégies mises en œuvre.

Sur le plan technique, la démarche et la méthode utilisées donnent les moyens de contrôler les interventions (suivi et évaluation) en établissant au préalable les critères et les indicateurs qui sont eux aussi des résultats d'un compromis entre les acteurs.

En somme, nous constatons toujours au niveau de la démarche adoptée par le projet que cette dernière colle bien avec celle décrite dans le cadre théorique et que les procédures d'exécution de l'approche sont respectées. L'ensemble des phases de la programmation au suivi-évaluation sont appliquées.

- **Au niveau de la communication**

Quant à la communication nous voyons qu'elle est limitée et le contrôle du projet est assuré par un cabinet d'audit agréé. Le dispositif institutionnel manque de plan de communication et de chargé de communication.

- **Au niveau du pilotage de la performance**

Au niveau du pilotage de la performance, nous constatons qu'il n'est pas formalisé. Les risques ne sont pas maîtrisés et les outils de gestion et de suivi des risques ne sont pas élaborés.

- **Au niveau des indicateurs**

Le projet a identifié et formulé un système complet d'indicateurs qui couvre pratiquement toutes les zones de mesure de la performance : résultats, efficacité, pertinence et durabilité.

- **Au niveau méthodologique de recherche**

Les enquêtes d'opinion et de perception sur l'analyse des mécanismes de suivi-évaluation et de la revue annuelle du PRECABG se sont déroulées normalement auprès du chargé de suivi-évaluation, mais non sans difficultés en raison de la brièveté du temps imparti. Ainsi, les autres personnes membres de l'équipe du projet, quoique figurant sur la liste de l'échantillon comme le responsable administratif et financier (RAF) ainsi que l'agent administratif et financier (AAF), n'ont pu être enquêtées.

- **Au niveau des outils de gestion de la performance**

Des outils pour suivre l'atteinte des résultats sont disponibles. Ces outils, développés en adéquation avec l'ensemble des mécanismes de la démarche, enrichissent le système de pilotage et lui confère un intérêt et une efficacité grandissants.

Nous constatons la présence d'outils de conception et de planification comme le cadre logique et le plan de travail pluriannuel (PTP) qui sont élaborés de manière consensuelle avec la participation de toute l'équipe. Aussi nous avons des outils de gestion comme le plan de travail annuel ainsi que des outils de suivi évaluation.

Ces outils de gestion et de pilotage sont appliqués conformément à ceux décrits dans la partie théorique. Cependant, nous notons une absence d'outils de suivi des risques.

- **Au niveau de l'évaluation**

Au niveau de l'évaluation, le projet est évalué en fin de programme par une structure externe. Le système de S&E constitue un processus permanent de dialogue et de concertation entre les parties prenantes basé sur un système d'informations permanent.

- **Au niveau des résultats**

Au niveau des résultats nous observons que ceux attendus sont définis en accord avec les principales parties prenantes.

6.2. Analyse de l'application de l'approche GAR par le PRECABG

Un accent particulier est mis sur l'analyse des différentes phases de la méthode, les outils de gestion et de performance ainsi que sur les indicateurs et les modalités d'évaluation. Cette analyse se fait à partir des données tirées de notre terrain de recherche c'est-à-dire des extraits des entretiens, questionnaires réalisés ainsi que des documents internes et externes et rapports annuels.

Ainsi, il ressort de cette étude que l'application de la GAR en tant que démarche de pilotage de la performance recèle à la fois des forces et des faiblesses.

- Les Forces de l'application de la GAR par le PRECABG:

Au niveau stratégique:

Au niveau stratégique, le programme tel qu'il est conçu et rédigé, est aligné sur les politiques internationales et nationales. Les actions entreprises constituent des réponses pertinentes au regard des priorités identifiées à l'échelle nationale et s'inscrivent dans les bonnes pratiques reconnues aux niveaux national et international. Nous notons aussi une certaine flexibilité qui permet l'ajustement des stratégies en fonction des informations provenant du système de suivi.

Au niveau du management :

Au niveau du management nous notons une approche participative qui assure l'appropriation, l'implication et une compréhension commune de ce que le projet veut atteindre. De même nous constatons que la compétence, en tant que levier d'action de la performance au sein du projet, entraîne le dépassement des limites de l'action individuelle par un partage et un échange de compétences, qu'elles soient complémentaires ou supplémentaires.

Le cadre des résultats et des ressources du projet présente pour chaque composante, l'effet tel qu'il est énoncé dans le cadre de résultats du pays. Les produits attendus sont décrits de même que les cibles et les activités à mettre en œuvre ainsi que les ressources à mobiliser.

Le projet connaît une forte croissance de ses activités programmatiques car de 2009 à 2011 nous notons une croissance considérable des cibles.

Une analyse plus fine du plan de travail pluriannuel permet de faire la typologie des 80 activités constituées pour l'essentiel d'appui à la réalisation d'études stratégiques, de projets spécifiques et d'action de renforcement de capacités dans les institutions partenaires.

Dans son programme de travail, nous constatons que le projet a produit les extrants prévus et sa contribution au niveau des effets et impacts est assez nette.

La conception, l'exécution et le suivi/évaluation du projet intègrent les considérations de l'approche telle que décrit dans la partie théorie.

Au niveau de la mesure et de l'évaluation de la performance :

Il existe une distinction claire entre les notions de mesure et d'évaluation de la performance. La mesure de la performance au sein du projet s'en tient seulement aux effets alors que l'évaluation est de portée plus générale où le projet tente de remonter aux causes et se prononce également sur les objectifs et leur mise en œuvre. La mesure de la performance suppose ici un simple relevé de la valeur intrinsèque des objets, alors que l'évaluation de la performance implique une estimation et une comparaison des actions à mener pour maîtriser la performance. En d'autres termes, la mesure de la performance est un moyen indispensable à l'évaluation de la performance du projet.

Au niveau de la performance :

Au niveau de la performance, le taux d'exécution financière est en moyenne autour de 90% ce qui nous permet de dire que le projet est performant dans sa globalité.

Le projet dispose d'un dispositif de suivi-évaluation-contrôle qui permet de prendre des décisions concernant des questions telles que le budget, le nombre d'indicateurs à suivre et le type de communication nécessaire.

Au niveau des outils :

Il est certain que le cadre logique s'est avéré un outil de programmation et de gestion utile pour la simple raison qu'il fait l'unanimité chez la plupart des grandes institutions de développement comme outil providentiel de planification et de suivi évaluation. Il facilite par ailleurs la communication et engendre ainsi plus de participation en particulier celle de la population cible.

- Les faiblesses de l'application de l'approche GAR par le PRECABG

Sur le plan des mécanismes du dispositif institutionnel et structurel du PRECABG :

Le handicap majeur du suivi-évaluation du PRECABG réside dans trois facteurs : l'indisponibilité des informations, l'insuffisance des ressources humaines et le manque de ressources financières

Nous notons certes une forte pertinence formelle du programme mais en pratique, elle est minée par une dépendance structurelle envers les financements extérieurs. Le risque de financement intégral des activités par une ressource financière extérieure est très élevé et peut compromettre la continuité du projet en cas de retrait des bailleurs.

En matière de gestion des risques :

En matière de gestion des risques, il n'existe aucun mécanisme pour maîtriser les risques identifiés. C'est-à-dire aucune action s'attachant à prévoir et à mettre en place des actions permettant de réduire les probabilités d'occurrence des événements ou de se protéger des effets, n'est entreprise.

En matière de réforme de l'administration publique :

En matière de réforme de l'administration publique, plusieurs études clés ont été réalisées mais leurs recommandations restent pour l'instant inappliquées par manque d'engagement ferme de la part de l'État pour en assurer le suivi.

Dans le domaine de la gouvernance :

Dans le domaine de la gouvernance, la lenteur ou parfois l'absence de prise de décisions politiques constitue des contraintes majeures à l'efficacité.

Dans le domaine du pilotage de la performance :

Nous observons une absence d'un cadre formel pour le pilotage de la performance du projet et des insuffisances notables en communication.

Au niveau des outils

L'utilisation des outils demande beaucoup d'efforts intellectuels pour la plupart d'entre eux, ce qui les rend difficilement manipulables et compréhensibles par les agents et les participants qui n'ont pas nécessairement la capacité requise.

Le cadre logique, l'outil principal de la GAR, est loin d'être parfait comme outil. Parmi les faiblesses qu'il regorge, nous avons dégagé des faiblesses liées à l'outil lui-même et des faiblesses liées à son utilisation ou à son application.

Les faiblesses liées à la matrice sont celles qui expriment le caractère incomplet de la matrice et qui contestent le fait qu'il soit perçu comme l'outil providentiel.

Le cadre logique ne décrit pas les effets non intentionnels et imprévus comme les moyens supplémentaires, les effets pervers du projet, ne contient pas de calendrier précis et présente des risques d'encombrement en récapitulant tout le travail dans un seul tableau et cela engendre de l'illogisme par suite de simplification excessive.

A côté des faiblesses liées à l'outil même du cadre logique, on a des faiblesses liées à l'utilisation et à l'application. Des faiblesses méthodologiques comme par exemple l'incertitude et la lenteur dans les processus d'évaluation des actions.

En somme, conjointement à ses nombreux avantages, la mise en évidence de ses diverses faiblesses montre à quel point des efforts d'amélioration et d'adaptation de l'approche sont justifiés.

6.3. Recommandations pour l'application de la GAR pour le PRECAG

Les recommandations qui sont formulées après la synthèse des problèmes que rencontre l'application de la gestion axée sur les résultats et le pilotage de la performance dans les projets de développement apparaissent comme les conditions nécessaires et suffisantes pour la bonne gouvernance de ces projets. Cette bonne gouvernance qui apparaît, à son tour, comme une condition sine qua non d'optimisation de la performance des projets publics, est donc à promouvoir rigoureusement pour un développement durable.

Sur le plan des ressources :

En matière de ressources financières, le gouvernement du Sénégal doit participer fortement au financement du projet afin de réduire les risques d'une dépendance intégrale sur les fonds extérieurs. Une contribution financière de l'Etat du Sénégal lui permettrait d'assurer la pérennité du projet.

En matière de ressources humaines, le projet doit renforcer les capacités des personnels en gestion des projets afin de les aguerrir particulièrement dans la gestion des risques et les stratégies de mitigation (contrôle des risques pouvant compromettre la réussite du projet). Aussi, tous les intervenants directs dans l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget du projet dans sa globalité doivent-ils recevoir une formation appropriée car le passage du budget de moyen au budget programme est un exercice difficile qui requiert beaucoup d'efforts, d'engagement, de persévérance et de patience.

En matière de communication :

En matière de communication, le projet doit développer une stratégie de communication plus active en mettant en place un dispositif de communication pour faciliter/animer les espaces de consultations/concertations. Mais également par le recrutement d'un chargé de communication pour vulgariser et mieux faire connaître le projet et ses activités par des actions de communication et d'information adéquates pour que les politiques et les bénéficiaires soient mieux impliqués car l'information occupe une place importante dans le processus de décision.

Sur le plan organisationnel :

Une attention particulière doit être accordée au mode d'organisation qui favorise la mise en cohérence du projet avec les orientations et stratégies nationales et une implication suffisante des politiques dans les différentes phases du projet.

Pour permettre aux autorités administratives, techniques et politiques, un bon suivi et une bonne appropriation des conclusions et recommandations issues des études commanditées par le projet, il est nécessaire de veiller à la mise en place en aval, de toute une démarche participative assurant l'implication de tous les partenaires. Cette démarche participative devra couvrir aussi bien l'identification des thématiques à étudier, que le suivi des études, la restitution, le partage des conclusions, et la prise de décision finale.

En matière de pilotage de la performance :

Le projet doit mettre en place un cadre formel pour le pilotage de la performance. Ce cadre permettra de mieux évaluer la performance à tous les niveaux du processus mais également de manière globale afin de pouvoir sanctionner la responsabilité de chacun.

En matière d'évaluation :

Bien que le projet établisse des bilans annuels, il doit cependant faire des évaluations internes à mi parcours sans attendre l'évaluation finale externe. L'application de cette recommandation permettra de mieux suivre la situation du projet et de pouvoir corriger à temps les écarts éventuels.

En matière d'outils de gestion :

Le projet doit intégrer des outils de gestion des risques comme par exemple des fiches d'analyse des risques ou de suivi des indicateurs de risques.

Pour réussir son application, le cadre logique doit prendre nécessairement en compte les points suivants:

- faire ressortir un calendrier clair et respecter les différentes étapes ;
- ne pas le remplir mécaniquement mais de façon réfléchie et objective ;

- doit ressortir une planification réaliste et une budgétisation claire et transparente ;
- tous les points cités doivent être élaborés de façon participative et en concertation avec les différents intervenants.

Il est évident que le cadre logique ne constitue pas un remède infaillible aux difficultés légendaires de planification. Pour cela :

- il doit être perçu comme une structure d'appui au travail de planification
- il pourrait s'accompagner d'une note explicative concernant les points qui ont été exclus et simplifiés parce qu'il ne traite pas de la totalité des aspects importants du projet.
- pour lutter contre l'immobilisme et la simplicité excessive qu'à tendance à connaître la matrice, le cadre logique du projet doit être daté et signé par ceux qui les rédigent ou les approuvent.
- il doit être combiné avec d'autres outils d'analyse technique, économique, sociale et environnementale pour aider utilement les responsables du projet dans la prise de décisions.

Ces différentes remarques sur l'amélioration du cadre logique laisse entrevoir que le processus qui permet d'aboutir au cadre logique est plus utile que le produit lui-même.

Conclusion chapitre 6

Ce chapitre nous permet de dégager les résultats de notre étude suite aux allers-retours continus entre notre cadre théorique et l'observation sur le terrain. Les résultats obtenus nous ont permis de faire une analyse détaillée et d'en tirer les recommandations.

Conclusion de la deuxième partie

La deuxième partie de ce mémoire porte sur l'analyse empirique de l'introduction de la méthode GAR et des modalités de son utilisation ainsi que celles du pilotage de la performance dans un projet de développement. Un accent particulier a été mis sur les principales démarches, les outils et les indicateurs pour l'évaluation du projet. Pour ce faire nous avons consacré cette partie à la présentation du projet, à la description des pratiques observées au sein du projet PRECABG, et à l'analyse de ces observations pour répondre à notre problématique.

L'objectif de la deuxième partie de ce mémoire était de poursuivre la discussion théorique entamée dans la première partie. Elle n'a ni confirmé, ni infirmé les conclusions avancées dans cette première partie. Ce qui n'était d'ailleurs pas son objectif. En effet, notre démarche étant descriptive, nous avons surtout voulu enrichir la littérature de la méthode GAR en tant que démarche de pilotage de la performance dans les projets de développement, qui ne sont pas formalisées.

Nous recherchons à contribuer à cette littérature, en apportant quelques enseignements et observations tirés de la réalité du terrain.

CONCLUSION GENERALE

CESAG
BIBLIOTHEQUE

Conclusion générale

L'objectif de départ de notre recherche était la description et la compréhension d'un phénomène organisationnel et managérial.

Au début de ce mémoire, nous avons posé la question de recherche suivante Pourquoi et comment les projets de développement mettent-ils en place, utilisent-ils la méthode GAR et pilotent-ils la performance en interne ?

Pour répondre à cette question, nous avons mobilisé à la fois la littérature en GAR et la littérature en pilotage de performance

Notre objectif dans ce mémoire étant l'exploitation d'un phénomène managérial, nous avons mis en place une méthodologie de recherche qualitative basée sur une démarche descriptive. Cette méthodologie nous a permis d'analyser la pratique de la GAR et le pilotage de la performance au sein d'un projet de développement.

Il faut noter cependant que des difficultés ont été rencontrées au cours de notre recherche et sont formulées de la façon suivante :

- difficulté d'obtention de rendez-vous : en effet, vue l'indisponibilité du personnel des organismes, il était difficile d'obtenir des rendez-vous pour l'entretien aux dates voulues. Une bonne partie des demandes d'entretien envoyées, ont connu tardivement des réponses ;

- difficulté de synchroniser les rendez-vous : même quand on arrive à décrocher des rendez-vous, elles se répartissent de façons irrégulières dans le temps. Ceci engendre le problème de déplacement incessant ;

- les rendez-vous manqués : une fois au lieu du rendez-vous il arrive que des imprévus rendent impossible l'entretien prévu ;

- malgré ces difficultés rencontrées sur le terrain, les entretiens que nous réalisons se passent dans des conditions de convivialité, de confiance, d'intérêt et de respect mutuel.

Il faut souligner aussi que cette nouvelle philosophie de management qui est la GAR appliquée dans les projets implique trois éléments essentiels :

- un mode d'organisation particulier ;
- une culture organisationnelle particulière ;
- un ensemble de techniques et d'outils de gestion adaptés au cycle de vie des projets publics.

Elle permet d'améliorer la performance, la pertinence et l'efficacité de l'intervention publique.

Concevoir des stratégies suppose de cibler formellement des résultats et de planifier les réalisations correspondantes, à porter au crédit de l'organisme concerné. Plébiscité par les partenaires techniques et financiers et adopté par de nombreuses institutions, le concept met en relation directe les impacts souhaités des politiques de développement à long terme avec les objectifs moyen et court terme des programmes et projets qui en découlent sur le plan opérationnel. Le concept développe également un meilleur rapport d'efficacité, en valorisant les dépenses par l'atteinte des résultats des politiques et programmes.

La GAR met l'accent sur les objectifs du projet à réaliser et améliore son efficacité et ses processus. Elle repose sur la déclinaison de la planification stratégique, une comptabilité clairement définie des résultats, des indicateurs fiables, précis et pertinents, ainsi que la responsabilisation.

En particulier, elle rend plus fonctionnelle la planification, la programmation, l'anticipation des risques, la budgétisation, le suivi-évaluation et la gestion des ressources humaines. La GAR permet de mesurer en continu les effets du projet par le biais d'indicateurs pertinents, ces mêmes indicateurs permettant d'assurer par la suite un suivi-évaluation efficace répondant aux exigences des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) en terme de résultats et de transparence.

La mesure de la performance ne peut plus être réduite à sa simple dimension financière. Cette vision est bien trop partielle pour apprécier la performance dans la durée, une notion pour le moins complexe. Dans tous les cas, le cycle de retour financier se déroule en une unité de temps d'une périodicité bien trop longue pour juger sereinement de la qualité de la démarche de progrès engagée. Une approche exclusivement financière est alors dépassée pour piloter la performance.

Le cadre logique aussi bon soit-il, ne peut pas, à lui seul, garantir des résultats positifs. La réussite du projet dépend de nombreux autres facteurs, tels que la capacité organisationnelle de l'équipe ou de la structure responsable de la mise en œuvre. Il n'est alors qu'un outil pour améliorer la planification et la mise en œuvre.

Le cadre logique est utilisé par le projet parce que les donateurs extérieurs l'exigent. Dès lors, la matrice n'est plus une incitation à la réflexion mais un exercice de description qui survole dangereusement la logique interne qui la caractérise.

Au stade de la conception du projet, on suit la méthode caricaturale consistant à remplir des cases pour compléter la matrice de cadre logique, ce qui débouche parfois sur un projet mal préparé assorti d'objectifs peu clairs que les parties prenantes ne font pas les leurs. Ainsi, il a tendance à être trop simple pour décrire les conceptions du projet, ce qui fait que des aspects importants sont alors négligés d'où son caractère incomplet.

Les utilisateurs n'ont aucune possibilité de s'exprimer à propos des méthodes de planification et d'évaluation jugées bonnes pour eux par les niveaux hiérarchiques supérieurs ou par les donateurs.

L'un des problèmes principaux qu'a toujours créé le cadre logique est la détermination claire des niveaux d'objectifs. C'est-à-dire le moyen de distinguer les différents niveaux hiérarchiques qui sont les activités, les résultats, l'objectif spécifique et les objectifs généraux. Ce constat fait du cadre logique un outil difficile à manipuler quand on n'est pas expert ou spécialiste.

A partir des différents points sus cités, nous percevons aisément que le cadre logique, quels que soient ses bénéficiaires, même s'il est bien compris et bien appliqué avec professionnalisme ne fournit pas de solution miracle pour identifier ou concevoir de bons projets.

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion efficaces qui facilitent la conduite d'une gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources publiques. Ils rendent le suivi et l'évaluation plus précis et permettent de prendre de bonnes décisions pour l'utilisation la plus efficace des ressources et servent également d'outils de diagnostic. Les indicateurs de performance permettent une évaluation rapide à un coût moindre que celui d'une évaluation exhaustive, même s'ils ne peuvent en aucun cas se substituer à une évaluation exhaustive. En effet, ils servent à évaluer les réalisations du projet par rapport à ses objectifs, renforçant ainsi la responsabilité des planificateurs de projets, emprunteurs et organes d'exécution quant à la conception, exécution, performance et impact des projets.

Globalement, la gestion axée sur les résultats (GAR) permet de mieux évaluer la performance du projet à travers la disposition d'une instrumentation de mesure efficace, mais également à travers un processus reposant sur l'identification de variables qui permettent de mesurer ou d'apprécier l'état d'avancement des travaux et l'évolution progressive du projet vers ses objectifs.

Les résultats escomptés tout autant que les indicateurs choisis pour les mesurer (définis et approuvés par les parties prenantes) sont la base du système de suivi-évaluation que la coordination et l'équipe du projet ont matérialisé. L'efficacité du système d'indicateurs repose sur la qualité et la pertinence des données utilisées, elles-mêmes fonction de l'adéquation entre les méthodes et les sources de collecte des données.

En somme il faut noter qu'il n'existe pas de « feuille de route » universelle pour l'application de la GAR. Celle-ci dépend en effet largement de la nature, du mandat, de la structure, de la taille et des impératifs des institutions ; néanmoins, ses postulats de base et la méthode induite restent identiques et certaines conditions essentielles au succès de ce mode de gestion dans les institutions ont été clairement recensées.

A green graphic element resembling a scroll, with a white outline and a white shadow. It has a vertical strip on the left side and a small circular tab on the top right corner. The word "ANNEXES" is centered on the scroll in a bold, black, serif font. A faint watermark "CESAG - BIBLIOTHEQUE" is visible across the scroll.

ANNEXES

ANNEXES

Annexe 1 :

TABLEAU 1 : Comparaison des phases de la GCP selon différents bailleurs

	PHASE DE PREPARATION	PHASE DE MISE EN ŒUVRE	PHASE D'ÉVALUATION
UE (l'Union européenne)	1-Programmation 2-Identification 3- Instruction 4- Financement	Mise en œuvre	Evaluation
BM (la Banque Mondiale)	1- Stratégie d'assistance pays 2-Identification 3- Préparation 4- Appréciation 5- Négociation et conseil d'administration	1- Mise en œuvre et supervision 2-achèvement de la mise en œuvre	Evaluation
FIDA (le Fond International pour le Développement de l'Agriculture)	1- Admission 2- Formulation 3- Pré évaluation 4-Négociation et approbation	Exécution	Evaluation
FAO (Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture)	1- Préparation de la formulation 2- Etude préliminaire et avant – projet 3- Elaboration 4- Analyse des résultats attendus 5- Rédaction du document attendu	Mise en œuvre	Evaluation

Source : Etude GCP (2003-2007: 6) – COTA asbl- NW -HHC – Fiche Gestion axée sur les Résultats- www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/Fiche4_GCP_PCM

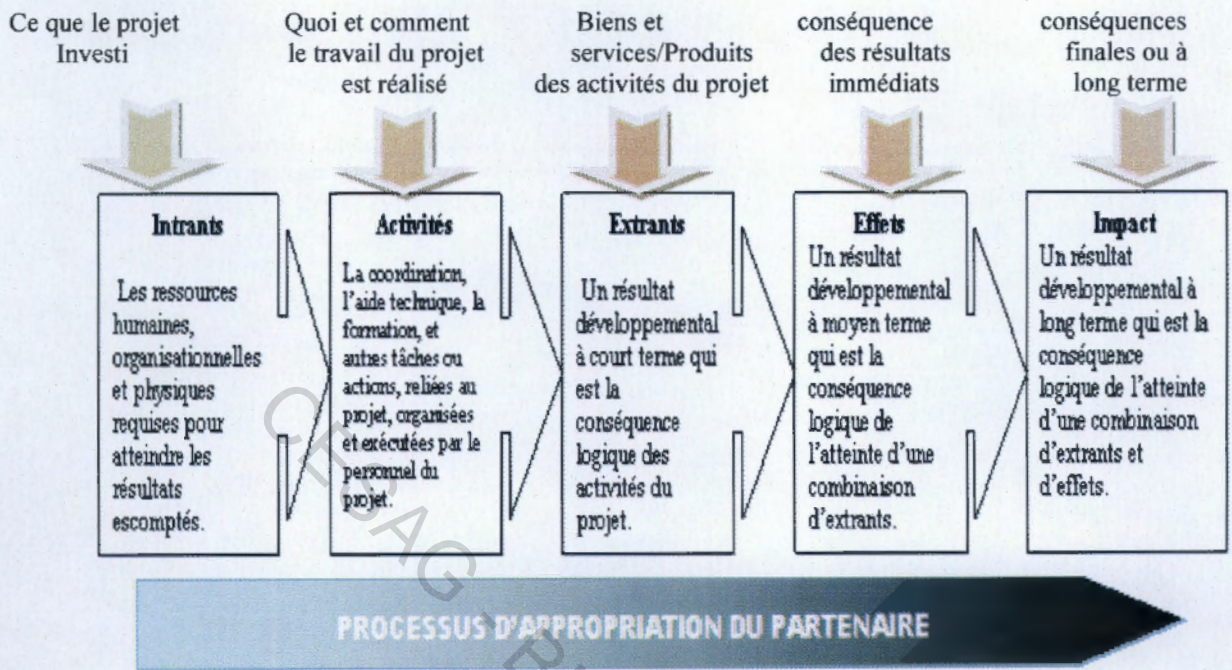
Annexe 3

Figure 2.- Approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

Intrants	Activités	Extrants	Effets	Impact
<p>Les intrants correspondent aux ressources humaines, organisationnelles ou matérielles, directes ou indirectes, requises pour mettre en œuvre et exécuter les activités prévues du programme ou du projet.</p> <p style="text-align: center;">Activités</p>	<p>Les activités sont les mesures requises pour produire les résultats.</p> <p style="text-align: center;">Résultats</p>	<p>Les extrants sont les conséquences à court terme des activités terminées.</p> <p>Les extrants sont les « sous résultats » ou les réalisations clés requis pour produire les effets du projet.</p> <p style="text-align: center;">Effets</p>	<p>Les effets sont les résultats logiques des extrants du projet. Ils devraient continuer d'exister une fois le financement du projet terminé. Les effets représentent les changements nécessaires à la réalisation des objectifs du projet.</p> <p style="text-align: center;">Objectifs</p>	<p>Les impacts se produisent généralement après la fin du projet à une échelle nationale ou internationale et consistent en des changements aux conditions de vie des populations. Ils sont attribuables, en partie, à la réalisation des effets. Les résultats au niveau de l'impact sont les changements nécessaires à l'atteinte du but du projet.</p> <p style="text-align: center;">But</p>

Source : PUCD (Janv. 2006 :12), « Application de principes de gestion axée sur les résultats dans la conception des projets à l'intention de l'ACDI ».

Figure 3 : Chaîne des résultats de la GAR



Source : synthèse (FIDA,2002) et ACDI, dans [<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdicida.nsf/Fr/EMA-218132656-PPK>] (consulté le 27 Août 2011)

Annexe 4

Tableau 2 : Schéma d'un Cadre logique

Niveaux descriptifs du projet (Logique d'intervention)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (I.O.V)	Les sources de vérification	Les hypothèses Suppositions critiques
Objectifs généraux (IV) (Finalité) l objectif auquel le projet contribuera.	Mesure la réussite de l'objectif	La source dans laquelle les données seront trouvées et le moyen pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés	Conditions qui appartiennent à l'environnement du projet et qui est hors de contrôle et hors de la responsabilité du gestionnaire de projet
Objectif spécifique (III) (le But) les objectifs qui seront atteints à la fin du projet.	Composantes de situation devant indiquer que l'on a atteint le but. Description en terme de qualité, quantité, durée et localisation possible	La source dans laquelle les données seront trouvées et le moyen pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés. Ceci s'obtient généralement de rapports et d'autres documents	Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que les objectifs spécifiques du projet contribuent à l'atteinte de l'objectif global ; mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Celles-ci sont hors de l'influence du projet. Conditions qui appartiennent à l'environnement du projet et qui est hors de la responsabilité du gestionnaire de projet
Résultats attendus (II) (Extrants) ou Produits attendus : seront atteints pendant la durée du projet. Il y en aura presque toujours plus d'un	Mesure de réalisation des extrants nécessaires et suffisants pour atteindre les objectifs spécifiques. Description des résultats du projet en terme de qualité, quantité, durée et localisation possible	La source dans laquelle les données seront trouvées et le moyen pour vérifier si les indicateurs ont été réalisés Ceci s'obtient généralement de rapports et d'autres documents	Toutes les conditions qui doivent être remplies pour que les résultats du projet contribuent à l'atteinte des objectifs spécifiques ; mais qui doivent être réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Celles-ci sont hors de l'influence du projet. Conditions qui appartiennent à l'environnement du projet et qui est hors de la responsabilité du
Intrants (I) (activités et types de ressources) ce qui sera fait pour atteindre les résultats. A détailler pour chacun d'eux.	Moyens Le niveau d'efforts et de dépense pour chaque activité	Coûts	Influence sur le lien intrants à extrants

Source : CANAVAS de dispositif de suivi évaluation de la Cellule d'Appui à la mise en œuvre des Projets et Programmes (CAP) (2010 : 21)

Annexe 5

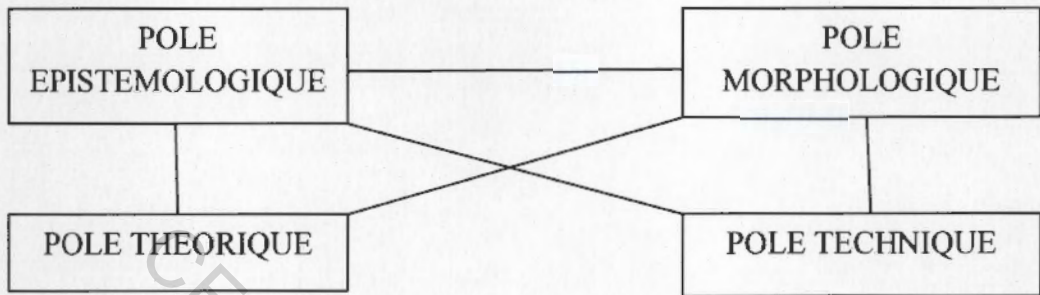
Le tableau 3 : Schéma de détermination du cadre de mesure du rendement

Résultats	Indicateurs de Rendement	Sources de Données	Méthodes de Collecte	Fréquence	Responsable
Impact					
Effets					
1					
2					
Extrants					
1					
2					
3					
Rayonnement					
Activités					
1					

Source : ACDI (1999 :81), « Guide d'introduction aux concepts et aux principes »

Annexe 6 :

Schéma 2 de Bruyne, Hermanet de Schoutheete en recherche sociale



Source : Bruyne, Schoutheete, (1974 : 5), « *Dynamique de la recherche en sciences sociales* », PUF, Paris

Annexe 7

Tableau 4 : Les acquis de la recherche qualitative

Questionnement	Approche	Source	Instruments de collecte de données	Autres sources de données	Critères de rigueur	Principales références
Questions autour des significations : expliciter le sens de l'expérience et du vécu des acteurs	Phénoménologie	Philosophie	Entretiens, récits de vie et de pratique, incidents critiques. <i>Self-report</i>	Écrits personnels	-description détaillée -confirmation -confrontation des données -place de la subjectivité dans l'interprétation	Giorgi (1985) Mélch (1994) van Manen (1984,1990) Deschamps (1989)
Questions descriptivo-interprétatives: valeurs, idées, représentations, pratiques des différents groupes, culture	Ethnographie	Anthropologie	Entretiens non directifs et semi directifs, observation participante, notes de terrain	Documents, photographies, cartes géographiques, généalogies, réseaux sociaux	-crédibilité -immersion dans le terrain -triangulation -principes éthiques	Gumperz (1989) Mehan (1978, 1980), Spradley (1979)
Questions autour du processus : expérience dans le temps, changements, étapes, phases	Théorisation ancrée	Sociologie (interactionnisme symbolique)	Gestes, discours, échanges symboliques Entretiens, observations	Journaux, journal de bord	Analyses comparatives et constantes	Glaser et Strauss (1967), Strauss et Corbin, 1990) Paillé (1994)
Questions autour de l'interaction verbale, le dialogue	Ethnométhodologie, analyse conversationnelle	Sociologie, sémiotique	Entretiens, observations, entretiens journaux.	Enregistrements vidéo, notes de terrain	Description détaillée	Garfinkel (1967) Coulon (1995)
Questions subjectives. Mise en relation des histoires individuelles et sociales	Analyse narrative	Psychologie, anthropologie, linguistique	Entretiens, Journaux, récits biographique	Documents	Stratégies d'écriture et retour aux participants des interprétations	Bertaux (1976) Denzin (1989) Ferraroti (1983)
Questions autour des problématiques historico-organisationnelles, communautaires, biographiques	Étude de cas	Sociologie	Stratégies composites		triangulation	Merriam (1988) Yin (1984, 1994)

Source : Marta anadon, (2006) « les acquis de la recherche dite qualitative », vol 26(1), pp. 5-31.

Annexe 8

Tableau 5 – Éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme

Dimension épistémologique dominante	Éléments structurants	Principes de validation
Appréhension de la réalité	Négation du présupposé ontologique (hypothèse phénoménologique)	Enseignabilité Adéquation
Mode de génération de la connaissance	Co-construction des problèmes avec les acteurs (inter-relation sujet/objet)	
Statut de la connaissance produite	Construction d'artéfacts (orientation pragmatique)	

Source: Sandra Charreire & Isabelle Huault, « *Finance Contrôle Stratégie : le constructivisme dans la pratique de recherche* », Volume 4, N° 3, septembre 2001, Paris, p 38.

Annexe 9

Tableau 7 : Questions et types de recherche

Questions	Types de recherche
Qu'est-ce que c'est?	Descriptif
Comment fonctionne le phénomène? Comment le phénomène se présente-t-il statistiquement ou dynamiquement? Comment se comporte-t-il?	Descriptif-explicatif
Pourquoi fonctionne le phénomène? Pourquoi le phénomène se présente-t-il ou se comporte-t-il ainsi?	Explicatif-diagnostic
Comment le phénomène se comportera-t-il?	Diagnostic-prédictif
Quelle est la valeur, la portée du phénomène étudié?	Évaluatif
Comment circonscrire un objet de recherche, définir de nouvelles pistes de recherche, choisir des avenues théoriques ou identifier une méthode appropriée à l'objet?	Exploratoire

Sources : (4) :RECHERCHES QUALITATIVES – Hors Série – numéro 5 – pp. 38-45.
<http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

Annexe 10

Tableau 8 : CADRE LOGIQUE PRECABG / premier semestre 2011

Chaîne des résultats	Indicateurs	Cibles	Sources de vérification	Hypothèses et Risques
IMPACT : Au Sénégal, l'administration publique est plus performante et l'Etat de droit est renforcé	Indicateurs	Cibles	Sources de vérification	
Etat 1: La qualité de l'offre du service public est améliorée	Pourcentage d'usagers du service public ayant déclaré être satisfaits			La volonté politique de mettre en œuvre les réformes de l'administration publique est maintenue
Extrait 1.1: Les outils et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives sont mis en place	1.1.1 Proportion de structures (ministères) ayant adopté les normes définies	80%	Rapports DREAT/ministères	La volonté politique existe pour appliquer les normes définies et pour mettre en œuvre les résultats des études et de l'audit Les personnes formées maîtrisent les concepts et sont motivées.
	1.1.2 Nombre d'organismes publics audités	3	Rapports DREAT/ministères	
	1.1.3 Taux d'exécution des plans d'actions appuyés dans le cadre du SDRE	50%	Rapports DREAT/ministères	
Extrait 1.2: Les capacités des structures chargées de la gestion, de l'encadrement et du suivi des agents de l'Etat sont renforcées	1.2.1 Nombre de cadres des ministères formés au pilotage de la performance	150	Rapports PRECABG	
	1.2.2 Nombre de cadres des ministères formés à la gestion des Ressources Humaines	150		
	1.2.3 Nombre d'outils de gestion destinés à l'amélioration de l'encadrement et du suivi des agents de l'administration publique	10	Rapports PRECABG	
Extrait 1.3: Des services facilitant l'accès des usagers aux structures publiques majeures (éducation, santé, ...) sont offerts	1.3.1 Nombre de bureaux d'accueil et d'information mis en place dans les ministères	6	Rapports PRECABG	
	1.3.2 Nombre de procédures administratives allégées	10	Rapports ADIE	
	1.3.3 Nombre de procédures intégrées dans les démarches administratives en ligne	300	Rapports ADIE	
Extrait 1.4: Des cadres et mécanismes de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile sont promus ou renforcés	1.4.1 Nombre de cadres de concertation sectoriels mis en place	5	Rapports CNDS Rapport ANE	
	1.4.2 Nombre de sessions de formation/concertation tenues pour le compte de la société civile (CNDS, ANE)	16	Rapport ANE	
	1.4.3 Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation sur le dialogue	150	Rapports CNDS	

	social			
Effet 2 : Les parlementaires assurent efficacement leurs missions	Pourcentage de la population cible ayant une appréciation positive du parlement			La volonté politique de toutes les parties prenantes (Etat, partis politiques) pour que le parlement assure efficacement sa mission. Stabilité de l'institution parlementaire
Extrant 2.1 : Les services de l'administration parlementaire (legislatifs, de communication...) sont améliorés	2.1.1 Nombre de personnes des services de l'administration parlementaire ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation	15	Rapports de missions Assemblée/PRECABG	Les parlementaires et le personnel administratif formés maîtrisent les concepts et sont motivés.
	2.1.2 Nombre d'agents des services administratifs formés sur au moins une thématique centrale en rapport avec leur mission	45	Rapports d'activités de AN et du Sénat /PRECABG	
	2.2.3 Nombre d'assistants parlementaires, de traducteurs et de rédacteurs recrutés	5	Rapports PRECABG	
	2.2.4 Pourcentage de parlementaires formés sur au moins une thématique centrale	40%	Rapports d'activités de AN et du Sénat /PRECABG	
	2.2.5 Nombre de parlementaires ayant effectué des missions d'étude et d'imprégnation	20	Rapport de missions parlement/PRECABG	
Extrant 2.3 : La visibilité du parlement est accrue	2.3.1 Nombre de visites des sites Web du Parlement		Site du Parlement	
	2.3.2 Pourcentage de la population-cible enquêtée qui connaît la mission et les activités du Parlement		Rapport d'étude	
	2.3.3 Nombre d'exemplaires du Bulletin d'Information parlementaire Publiés et diffusés		Direction de la communication de l'AN	
	2.3.4 Nombre de kits (une plaquette, CD, DVD, etc.) sur le Parlement distribués		Direction de la communication de l'AN	
Effet 3 : L'efficacité de la gestion de l'aide publique au développement (flux financiers et assistance technique) est améliorée	Taux d'absorption des crédits sur ressources extérieures			Volonté politique existe pour améliorer l'APD et mettre en œuvre le Plan d'Action de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide La volonté politique existe pour mettre en œuvre les résultats des études
	Degré de conformité de l'aide aux priorités nationales de développement			
Extrant 3-1 : La stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide (APD) est élaborée et validée	3.1.1 Existence du document validé de stratégie nationale de gestion et de coordination de l'aide		Documentation DCEF	Les recommandations pertinentes de l'évaluation sont mises en œuvre
Extrant 3-2 : L'aide publique au développement est mieux connue et suivie	3.2.1 Le SI de gestion de l'APD est fonctionnel		Rapports de la DCEF	
	3.2.2 Nombre de rapports sur l'ADP publiés	1		
Extrant 3-3 : Les capacités de coordination et de gestion des cadres	3.3.1 Nombre d'utilisateurs dont les capacités ont été renforcées en matière de coordination et de gestion de	90	Rapports de la DCEF	

chargés de l'APD sont renforcées	l'APD			
Effet 4 : La coordination du PRECABG est efficace	Taux d'exécution financière est satisfaisant	90%		Toutes les parties prenantes sont engagées à mettre en œuvre les accords signés
	Le taux d'exécution budgétaire est satisfaisant	90%		
	Taux d'exécution technique est satisfaisant	90%		
Extrant 4.1 : Un mécanisme de coordination est défini et fonctionnel	4.1.1 Nombre de réunions de coordination tenues	80	UGP	Les équipements et les ressources sont fournis dans les délais et utilisés à bon escient
	4.1.2 Nombre de réunions de Comité de pilotage	4		
	4.1.3 Existence de logiciels d'application et d'outils de gestion			
	4.1.4 Nombre d'audits avec résultats satisfaisants	4	UGP	
Extrant 4.2. Le PRECABG et le PNBG sont mieux connus	4.2.1 Nombre de supports de communication produits et distribués	4000		
	4.2.2 Nombre de visites du site Web			
Extrant 4.3. Un dispositif de suivi et évaluation est défini et opérationnel	4.3.1 Existence de logiciel de suivi évaluation fonctionnel	2		
	4.3.2 Disponibilité d'un document de suivi évaluation et des données sur les indicateurs de performance du projet	1		

Source : Rapport 1^{er} semestre PRECABG (2011 :11)

Annexe 11

Tableau 12 : Outil de suivi du plan de travail annuel du projet

Exemple sur la composante 1 : « Amélioration de la qualité du service public »

PRODUITS DU CP ATTENDUS ET INDICATEURS, Y COMPRIS LES OBJECTIFS ANNUELS	ACTIVITÉS PLANIFIÉES	Budget prévu	DÉPENSES	%	RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	PROGRÈS VERS LA RÉALISATION DES PRODUITS DU CP	
<p>Extrant 1.1. : Les outils et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives sont mis en place</p> <p>1.1.1 80% des ministères ont adopté les normes définies pour l'organisation et le fonctionnement des structures administratives (Cible annuelle: *)</p> <p>1.1.2 Au moins 3 organismes publics sont audités : (Cible annuelle =0)</p> <p>1.1.3 Les plans d'actions appuyés dans le cadre du SDRE sont exécutés à 50% . (Cible annuelle : 20%)</p>	1.1.1. Appuyer la mise en œuvre des plans d'actions dans 2 ministères pilotes			54,7	Partiellement réalisée (PR)		
	1.1.2. Appuyer l'application de la charte de la déconcentration			97,54	Totalement réalisée		
	Total				76,16		
<p>Extrant 1.2. : Les capacités des structures chargées de la gestion, de l'encadrement et du suivi des agents de l'Etat sont renforcées</p> <p>1.2.1 Au moins 150 cadres de l'administration (ministères) sont formés au pilotage de la performance (Cible annuelle : 80)</p> <p>1.2.2 150 (agents ou cadres) des ministères sont formés à la gestion des Ressources Humaines (Cible annuelle : 80)</p> <p>1.2.3 Au moins 10 outils de management destinés à l'amélioration de l'encadrement et du suivi des agents sont mis à la disposition de l'administration publique (Cible annuelle : 4)</p>	1.2.2. Appuyer le renforcement des capacités de la nouvelle structure			97,25	Partiellement réalisée (PR)		
	1.2.4. Appuyer l'application de la réforme du système d'évaluation des performances des agents de l'Etat			0	Non réalisée (NR)		
	1.2.5. Appuyer le partage de l'étude sur la valorisation de la fonction Gestion des Ressources Humaines dans les Ministères				0	Non réalisée (NR)	
	1.2.6. Renforcer les capacités des structures et des personnels chargés de la GRH dans les ministères				90,15	Partiellement réalisée (PR)	
	1.2.8. Mettre en œuvre le plan de formation sur le renforcement des capacités de pilotage des cadres				96,18	Partiellement réalisée (PR)	

PRODUITS DU CP ATTENDUS ET INDICATEURS, Y COMPRIS LES OBJECTIFS ANNUELS	ACTIVITÉS PLANIFIÉES	Budget prévu	DÉPENSES	%	RÉSULTATS DES ACTIVITÉS	PROGRÈS VERS LA RÉALISATION DES PRODUITS DU CP
	1.2.9. Élaborer des guides méthodologiques : Evaluation de projets			19,55	Partiellement réalisée (PR)	
Total				84,05		
Extrant 1.3. : Des services facilitant l'accès des usagers aux structures publiques majeures sont offerts 1.3.1 Au moins 6 organismes publics disposent d'un bureau d'accueil et d'information sur les services offerts (cible annuelle : 4) 1.3.2 Au moins 10 procédures administratives sont allégées (Cible annuelle : 5) 1.3.3 300 procédures administratives sont intégrées dans les démarches administratives en ligne (Cible annuelle : 100)	1.3.1. Appuyer la simplification des procédures administratives			8,5	Partiellement réalisée (PR)	
	1.3.2. Appuyer la mise en ligne de 100 démarches administratives			24,9	Partiellement réalisée (PR)	
	1.3.3. Appuyer la mise en place de bureaux d'accueil, d'information et d'orientation			92,4	Partiellement réalisée (PR)	
	1.3.4. Informer et sensibiliser les usagers sur les innovations			23,14	Partiellement réalisée (PR)	
TOTAL				38,27		
Extrant 1.4. : Des cadres et mécanismes de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile sont promus ou renforcés 1.4.1 Au moins 5 cadres de concertation sectoriels sur le dialogue social sont mis en place (Cible annuelle : 1) 1.4.2 Au moins 16 sessions de formation/concertation sont organisées pour le compte de la société civile (CNDS, ANE et du secteur privé (Cible annuelle : 4) 1.4.3 Au moins 150 personnes ont bénéficié d'une formation sur le dialogue social (Cible annuelle : 60)	1.4.1. Appuyer l'organisation d'ateliers thématiques de la plateforme des acteurs non étatiques (ANE)			60	Partiellement (PR)	
	1.4.2. Appuyer l'organisation des sessions du CNDS			0	Non réalisée (NR)	
TOTAL				27,27		
TOTAL COMPOSANTE 1				61,59		

Source : Rapport PRECABG premier semestre (2011 : 19)

Tableau 13 : Outil de suivi d'évolution des indicateurs par produit

Du 1er Janvier au 31 mai 2011

Exemple sur la composante 1 : « Amélioration de la qualité du service public »

EXTRANTS	Indicateurs	Cibles Fin projet	Réalizations			Cibles 2011	2011				Observations
			2008	2009	2010		T1	T2	T3	T4	
Extrant 1.1 : Les outils et mécanismes d'amélioration du cadre institutionnel et organisationnel des structures administratives sont mis en place	1.1.1 : Proportion de structures ayant adopté les normes définies	80%	ND	ND		*	-				La signature du projet de décret est un préalable au lancement des audits organisationnel.
	1.1.2 : Nombre d'organismes publics audités	3	0	1	0	0	-				Seul l'audit organisationnel de la Direction de la Fonction Publique a été réalisé en 2009. Le PTA 2011 ne prévoit pas d'audit
	1.1.4 : Taux d'exécution des plans d'actions appuyés dans le cadre du SDRE	70%	0	0	0%	20%	-				La validation politique du SDRE n'est pas achevée.
Extrant 1.2 : Les capacités des structures chargées de la gestion, de l'encadrement et du suivi des agents de l'Etat sont renforcées	1.2.1 : Nombre de cadres des ministères formés au pilotage de la performance	150	0	28	42	80	0	29	40		
	1.2.2 : Nombre de cadres des ministères formés à la gestion des Ressources Humaines	50	0	0	22	28	-	20	22		
	1.2.3 : Nombre d'outils de gestion destinés à l'amélioration de l'encadrement et du suivi des agents de l'administration publique	10		1	5	4	0				
Extrant 1.3 : Des services facilitant l'accès des usagers aux structures publiques majeures (éducation, santé...) sont offerts	1.3.1 : Nombre de bureaux d'accueil et d'information mis en place dans les ministères	6	0	0	1	4	1	0	1		
	1.3.2 : nbre de procédures administratives allégées	10	0	0	0	5	0	0	0		
	1.3.3 : Nombre de procédures intégrées dans les démarches administratives en ligne	300	0	144	100	100	0	0	0		
Extrant 1.4 : Des cadres et mécanismes de dialogue entre l'Etat, le secteur privé et la société civile sont promus ou renforcés	1.4.1 : Nombre de cadres de concertation sectoriels mis en place	5	0	3	1	1	0	0	0		

EXTRANTS	Indicateurs	Cibles Fin projet	Réalizations			Cibles 2011	2011				Observations
			2008	2009	2010		T1	T2	T3	T4	
	1.4.2. : Nombre de sessions de formation/concertation tenues pour le compte de la société civile (CNDS, ANE)	16	1	3	8	4	0	3	0		
	1.4.3 : Nombre de personnes ayant bénéficié d'une formation sur le dialogue social/ou des thématiques d'intérêt	150		60	30	60	0	0	0		

Source : Rapport PRECABG premier semestre (2011 :26)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 12 : Questionnaire adressé aux responsables et agents du projet

I- Questionnaire sur la présentation du Projet

1-Domaine d'intervention du projet : renforcement de capacité de bonne gouvernance

2-Responsabilité au niveau du projet.....

3- Intitulé du projet.....

4- Durée du projet.....

5- Coût du projet.....

6- Le projet est-il financé par :

- Budget National :

- co-financement :

- Autres à préciser :

7-Quelles sont les missions du PRECABG ?

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

8-Quels sont les objectifs du PRECABG ?

-Objectif principal ?

-Objectifs spécifiques du projet?:

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

9-Quelles sont les orientations stratégiques du PRECABG ?

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

10-Quelles sont les Composantes du projet

- C1 :
- C2 :
- C3 :
- C5 :
- C6 :

11-Quels sont les objectifs de chaque composante ?

- C1 :
-
-
- C2 :
-
-
- C3 :
-
-
- C4 :
-
-
- C5 :
-
-

12-Quelles sont les activités développées dans chaque composante

- C1 :
-
-
- C2 :
-
-
- C3 :
-
-

C4 :
.....
.....

C5 :
.....
.....

13-Quels sont les résultats attendus dans chaque composante

C1:.....
.....
.....

C2 :
.....
.....

C3 :
..... ;

C4 ::
.....
.....

C5 :
.....
.....

14-Quel est le statut et la composition de l'unité de gestion ?

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

15-Quelle est la composition et les missions du comité de pilotage ?

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

II- Questionnaires sur l'application de la GAR au sein du Projet

1- Quelle est votre conception de la GAR?

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

2-Pourquoi l'application de la GAR dans le projet ?

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

3-Quelles sont les principes de gestion du projet ?

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

4-Quelles démarches de GAR applique le projet ?

Quelle démarche de planification ?

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

Quelle démarche pour la mise en œuvre de la GAR ?

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

Quelle démarche de suivi de la GAR applique le projet ?

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

5-Quels outils en matière de GAR sont utilisés dans le projet ?

- **Quels sont les outils de planification ?:**

Parmi ces outils et techniques lesquels utilise le projet

Cadre logique

Cadre de rendement

Cadre de mesure de rendement

Arbre à problème

- **Quels sont les outils de mise en œuvre ?**

PTA

PTT

- **Quels sont les outils de suivi évaluation ?**

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

6-Quelles sont les techniques utilisées pour l'application de la GAR et comment sont utilisées?

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

7- Quels sont, selon vous, les principaux critères de la GAR?

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

III- Questionnaires sur le pilotage de la performance

1- Quels sont, selon vous, les critères de performance?

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

2- Quels peuvent-être les impacts des critères de performance?

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

3- Quels peuvent-être les impacts des critères de performance sur l'application de la GAR au projet ?

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

4- Quels peuvent-être les impacts du respect des normes de droit et des principes d'éthique sur la performance du projet?

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

5-Comment est pilotée la performance au sein du projet ?

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

6-Quelles sont les dimensions de la performance au sein du projet ?

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

7-Comment mesure t'on la performance au sein du projet ?

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

8-Sur quels leviers d'action le projet se base pour atteindre la performance ?

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

9-Quels sont les instruments de mesure de la performance ?

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

10-Quels sont les outils utilisés pour piloter la performance au sein du projet ?

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

11-Quels sont les indicateurs de performance utilisés dans le projet ?

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

12- Quels critères utilisés pour sélectionner (identifier) les indicateurs ?

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

13- Avez-vous le sentiment que l'élaboration, l'exécution, l'évaluation et le contrôle des projets publics requièrent la participation de toutes les parties prenantes?

Oui Non

14- Pensez-vous que la participation effective de toutes les parties prenantes peut contribuer à l'atteinte de la performance des projets publics?

Oui Non

15- Pensez-vous qu'il est nécessaire d'avoir un système d'information et de communication qui permet à tous les acteurs de s'informer sur la mise en œuvre des projets publics?

Oui Non

16- Pensez-vous que la transparence peut contribuer à l'atteinte de la performance des projets publics?

Oui Non

17- Pensez-vous que le gestionnaire des projets publics doit rendre compte de ces actions dans l'exercice de ses fonctions?

Oui Non

18- La responsabilisation c'est-à dire la définition des responsabilités des acteurs et l'exercice effectif de ces responsabilités par les acteurs peut-elle contribuer à la performance des projets publics?

Oui Non

19- Pensez-vous que le critère d'efficacité peut contribuer à l'atteinte de la performance des projets publics ?

Oui Non

20- Quels sont les impacts du critère d'efficacité/efficience sur les règles de droit et l'éthique?

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

21- Quels sont les impacts du critère d'efficacité sur la responsabilité des acteurs?

.....

.....

.....

.....

.....

22- Quels sont les impacts du critère d'efficacité sur la transparence?

.....

.....

.....

.....

.....

23- Quels sont les impacts du critère d'efficacité sur l'obligation de rendre compte et le contrôle ?

.....

.....

.....

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 13 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

Date d'entretien :

Interviewé(e) :

Service :

I. Projet PRECAG

1 Est-ce que la mise en place du projet PRECABG est nécessaire ?

.....
.....

2 Qu'est-ce que le projet PRECABG peut apporter aux utilisateurs ? Aux différents services ? À l'établissement ?

.....
.....

3. Y a-t-il d'obstacles à la mise en œuvre de PRECABG ? Lesquels ?

.....
.....

II. Equipe projet PRECABG

4. Qu'est-ce qui vous a amené à participer à l'équipe projet PRECABG ?

.....
.....

5. Quelle est l'image que vous avez de cette équipe ? Si vous avez 5 mots pour décrire cette équipe, quels mots choisissez-vous ?

.....
.....

6. Que pensez-vous de l'organisation de cette équipe ? Par exemple :

- le temps de travail (deux jours par semaine)
- le découpage en différents groupes de travail
- le pilotage (planification et suivi des tâches, management des hommes etc.)
- les réunions de synthèse etc.

.....
.....

7. Que pensez-vous de l'évolution de l'équipe depuis sa constitution ?

.....
.....

08. Avez-vous de changement de vision depuis la participation au PRECABG ? Lesquels ?

.....
.....

09. Quels sont les changements engendrés par la participation à cette équipe ? Par exemple :

- l'organisation personnelle
- la relation avec le service ou l'équipe
- le développement personnel

.....
.....

III. Groupe de travail

10. A quel groupe de travail vous appartenez ?

.....
.....

11. Quelles sont les particularités de ce groupe ?

.....
.....

12. Que pensez-vous de l'interaction de ce groupe avec les autres groupes ?

.....
.....

IV. Benchmarking

13. Avez-vous participé à d'autres projets ? Si oui, quelles sont les bonnes pratiques ?
Quelles sont les expériences à éviter ?

.....
.....

14. La démarche projet est-elle différente ?

.....
.....

15. Est-elle pertinente la démarche projet PRECABG ? Peut-on faire mieux ?

.....
.....

Annexe 14 : TABLE DES ILLUSTRATIONS

TABLEAUX

Tableau 1 : Comparaison des phases de la GCP selon différents bailleurs

Tableau 2 : Schéma d'un Cadre logique

Tableau 3 : Schéma de détermination du cadre de mesure du rendement

Tableau 4 : Les acquis de la recherche qualitative

Tableau 5 : Éléments structurants et critères de scientificité du constructivisme

Tableau 6 : les positions épistémologiques en recherche de gestion

Tableau 7 : Questions et types de recherche

Tableau 8 : Le modèle de cadre logique du projet

Tableau 9 : Modèle de plan de travail triennal du PRECABG

Tableau 10 : Tableau 10 : Modèle de plan de travail annuel

Tableau 11 : Modèle de tableau de planification trimestrielle (PTT)

Tableau 12 : Outil de suivi du plan de travail annuel du projet

Tableau 13 : Outil de suivi d'évolution des indicateurs par produit

SCHEMAS

Schéma 1 : Cycle de Projet selon l'Union européenne (U.E)

Schéma 2 : Schéma de Bruyne, Hermanet de Schoutheete en recherche sociale

FIGURES

Figure 1 : Système de référence utilisé pour mesurer la performance

Figure 2 : Approche de Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

Figure 3 : Chaîne des résultats de la GAR

Annexe 15: Planning

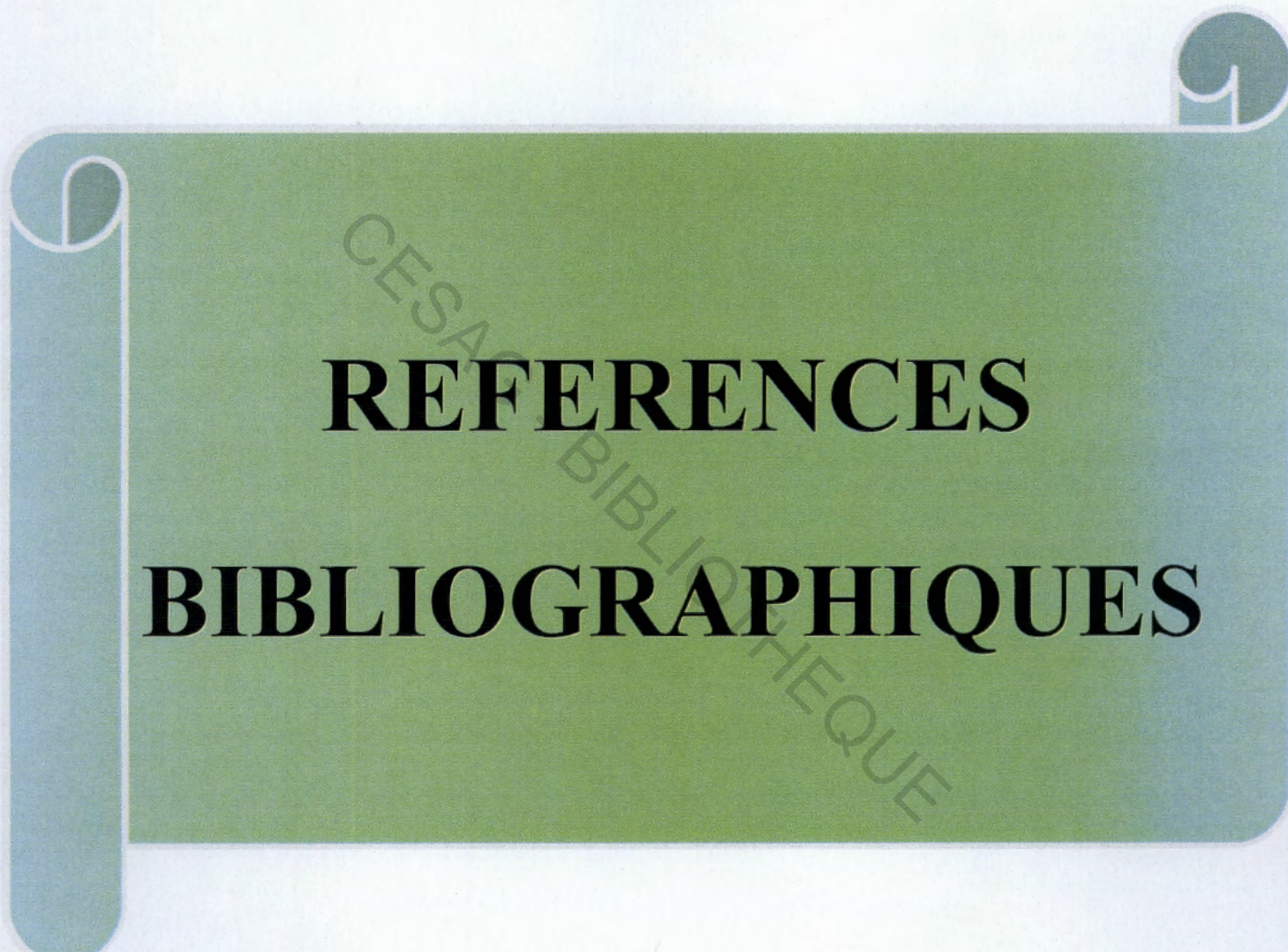
Figure : Planning de déroulement du mémoire
du 1^{er} juin au 30 octobre 2011

Période / Eléments	JUN				JUILLET				AOÛT				SEPTEMBRE				OCTOBRE			
	1 ^{ère} Semaine	2 ^{ème} Semaine	3 ^{ème} Semaine	4 ^{ème} Semaine	1 ^{ère} Semaine	2 ^{ème} Semaine	3 ^{ème} Semaine	4 ^{ème} Semaine	1 ^{ère} Semaine	2 ^{ème} Semaine	3 ^{ème} Semaine	4 ^{ème} Semaine	1 ^{ère} Semaine	2 ^{ème} Semaine	3 ^{ème} Semaine	4 ^{ème} Semaine	1 ^{ère} Semaine	2 ^{ème} Semaine	3 ^{ème} Semaine	4 ^{ème} Semaine
Problématique	████████████████████																			
chapitre 1					████████████████████															
section 1					████████															
section 2						████████														
section 3							████████													
chapitre 2									████████████████████											
section 1									████████											
section 2										████████										
section 3											████████									
chapitre 3													████████							
section 1														████████						
section 2															████████					
section 3																████████				
chapitre 4																	████████			
section 1																		████████		
section 2																			████████	
section 3																				████████
chapitre 5																				
section 1																				
section 2																				
section 3																				
chapitre 6																				
section 1																				
section 2																				
section 3																				
finalisation																				
rapport																				

Annexe 16 : Références par thèmes

REFERENCES	méthodologie	Définition GAR	Outils	Principes	Efficacité	évaluation	performance	Bonne gouvernance
(OCDE 2009:102		X						
(Meier 2003:6).		X						
<i>Table ronde internationale</i> Marrakech, 2004		X						
OCDE, Banque mondiale (2008) Document de référence Les bonnes pratiques émergentes		X		X				
La déclaration de Paris		X						
Charnoz & Severino 2007:95					X			
CHARNOZ, Olivier et Jean-Michel SEVERINO :L'Aide Publique au Développement								
HAAS, Peter M, <i>Global Environmental Politics</i>		x						
P. DRUCKER(1954)								
Plantz et al.(1997) <i>Showing Results in the Nonprofit Sector</i> p. 15-30		x						
Poate, Derek (1997) <i>Measuring & Managing Results</i>							x	
Commission Europ. - 2006 - 103 pages						X		
PNUD - 2002 - 34 pages						X		
Directive /2009/CM/UEMOA								
Léon Bertrand Ngouo							x	X
Oecd		x		X				
OACI		X						
Cité in "gestion participative des projets de développement rural.Outils et méthodes d'intervention »,		X						
<i>Guide de l'évaluation à l'ACDI, 2004</i>						x		
Boyne (Georges), Gould-Williams (J.) « Planning and Performance in Public Organisations : an empirical analysis », op. cit., p. 129.							x	
Bouckaert (Geert), « Measurement and Meaningful Management »							x	
Berland N. (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr							x	
(Chiapello et Delmond, 1994, p. 50).			x					
Bouquin H. (2001), <i>Le contrôle de gestion</i> , Presses Universitaires de France, Paris, 5ème éd.			x					
Héran F. (1990), « Outils de gestion et modes			x					

d'organisation », Economica, Paris, pp. 235-250.								
Hollard M. (1990), « Outils de gestion et environnement macro-économique », in Ecosip Economica, Paris,			X					
Midler C. (1990), « Instrumentation économique et mutation industrielle » Economica, Paris,								
RAYNAL S., 1996 "le management par projet"							X	
FOUCHET R., 1999 "Performance, service public et nouvelles approches manageriales)							X	
ALECIAN S., AERTS J.P., 1996 - Les systèmes de pilotage dans les services publics - Paris, Ed.d'organisation.)							X	
Ehrenberg A. (1991), Le culte de la performance, Calmann-Levy, Paris.							X	
Saulquin et Schier (2005)							X	
(Lamoureux R, 2006)							X	
Bourguignon, A, Comptabilité-Contrôle-Audit, vol,3, 1997							X	
Berland N. La découverte gérer mesure								
Gremion, C., Fraisse, R., le service public en recherche							X	
la documentation française, 1996,								
Akouf, le management entre tradition, Gaëtan Morin, 1994							X	
OMS, 2000.op. Cit							X	
Berland N. (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, www.management.free.fr			X				X	
DOURTHOUS.MC, 2002 "de la performance de l'évaluation médicale à l'évaluation de la performance hospitalière"						X	X	
DE PERETTI A., 1999? "L'évaluation a-t-elle un sens"						X		
DARTOIS C., 2006, "Evaluation et tableaux de bord ou comment faire parler les chiffres"			X			X		
Guedj, N, Le contrôle de Gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, ed d'organisation, 710p., cité dans "le tableau de bord en soins de suite et de réadaptation"			X					
GRAPHOS, FEHAP, le tableau de bord de la performance en soins de suite et de réadaptation			X					
mémoire: évaluation de la performance d'un établissement public, de noufou ouattara/CESAG 2007							X	
mémoire: quel outil pour un pilotage efficace de la performance multidimensionnelle/CESAG 2005/ SIMON ASSOGBA							X	
wacheux 1996 89	X							
Keating 1995	X							



REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

CESAR
BIBLIOTHEQUE

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Ouvrages

1. ALECIAN S., AERTS J.P., (1996), « *Les systèmes de pilotage dans les services publics* », Ed.d'organisation, Paris, 205 p.
2. Allard-Poesi F. et Marechal Ch. (1999), « *Construction de l'objet de recherche* », in Thiétart R.A. & coll., « *Méthodes et Recherche en Management* », 1ère édition, Dunod, Paris, 535 p.
3. Akouf Omar (1994), « *le management entre tradition et renouvellement ... les technologies de l'information et l'organisation* », 4^e édition, Gaëtan Morin, Montréal, 688 p.
4. Beseos Pierre-Laurent , Dobler, Mendoza C, Naulleau G, (1995), « *Contrôle de gestion et Management* », 3ème édition , Editions Montchrestien, Collection Entreprendre, Guide des techniques et de la décision, Paris, 497 p.
5. Bouquin Henri. (2001), « *Le contrôle de gestion* », 5ème éd, Presses Universitaires de France, Paris, 462 P.
6. Bourguignon Annick Ancelin, (1997), « *Comptabilité-Contrôle-Audit* », vol,3, Numéro 1, Revue Française de Comptabilité, Paris,269 p.
7. Boyne (Georges), Gould-Williams (J.) (2005), « *Planning and Performance in Public Organisations: an empirical analysis* », op. cit., p. 129.
8. Charnoz Olivier & Severino Jean-Michel (2007), « *L'aide publique au développement* », Coll. Repères, éd. La Découverte, 122 p.
9. DRUCKER. Peter Ferdinand, (1954), « *The Practice of Management* », Harper Collins Publishers, New York, 404 p.
10. Ehrenberg Alain., (1991), « *Le culte de la performance* », Calmann-Levy, Paris, 323 p.
11. Gauthier Benoit, (1992), « *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données* », 2^e édition, Presses de l'Université du Québec, Québec 533 p.
12. Giddens A., (1984/1987), « *La constitution de la société* », PUF, Paris, 474 p.
13. Girod-Séville M. et Perret V, (1999), « *Fondements épistémologiques de la recherche* », in Thiétart et coll. (Ed), *Méthodes et Recherche en Management*, 3ème édition, Dunod, Paris, p (13-33).
14. Guedj.N, « *Le contrôle de Gestion pour améliorer la performance de l'entreprise* », ed d'organisation, 710 p.
15. HAAS, Peter M, (2004), « *Global Environmental Politics* » United Nations University Press, 295 p.
16. Héran François (1990), « *Outils de gestion et modes d'organisation* », Economica, Paris, pp. 235-250.

17. Hollard Michel. (1990), « *Outils de gestion et environnement macro-économique* », in Ecosip Economica, Paris, 455p.
18. KELVIN Lord, (1891), "Lecture to the Institution of Civil Engineers", in Popular Lectures and Addresses, vol. 1, Macmillan and Co., London & New York, 80 p.
19. Laufer, Romain BURLAUD Alain (1980), « *Management public, gestion et légitimité* », Dalloz, Paris, 337 P.
20. Le Moigne Jean-Louis (1990), « *Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation* », in : Martinet A.Ch. , Economica, Paris, 249 P.
21. Louart Pierre (1999)., « *Encyclopédie de la gestion et du management* », Risque. In R. Le Duff ,Dalloz, Paris, 409 P.
22. Mevellec.Pierre, (1992). « *Outil de gestion: la pertinence retrouvée* », Editions Comptables Malesherbes, Paris, 195 p.
23. Midler Christophe, (1990), « *Instrumentation économique et mutation industrielle* », Economica, Paris, 410 p.
24. Mintzberg Henry et Bourgault Jacques, (2000) « *Manager en public* », Presses de l'Université de Toronto, CCG et IAPC, Toronto, 189 p.
25. Morin Estele, Savoie A, Beaudin G. (1994), « *L'Efficacité de l'Organisation* » Théories, Représentation et Mesures, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, 158 p.
27. Perret Véronique. et Martine Séville, (2003). « *Fondements épistémologiques de la recherche* », in Thiétart, Raymond-Alain et coll. *Méthodes de recherche en management*, 2^e édition, Dunod, Paris, 537 p.
28. Plantz et al. (1997), " *Showing Results in the Nonprofit Sector*" *New Directions for Program Evaluation*no., 75 p.
29. Poate, Derek (1997) " *Measuring & Managing Results*" Office of Evaluation and Strategic Planning, UNDP, 132 p.
30. RAYNAL Serge. (1996), " *le management par projet*" Les Editions d'Organisation, Paris, 263 p.
31. Schütz, Alfred. (1962) « *The Problem of Social Reality* », Collected Papers, Tome I, édités et introduits par Maurice NATANSON, La Haye : Éditions Martinus Nijhoff.
32. Thietart Raymond-Alain, (1999), « *Méthodes de recherche en management* », Dunod, Paris, 535 p.
33. Wacheux, (1996), « *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion* », Ed Economica Gestion, Paris, 290 P.

Revue et articles

34. Bouckaert, Geert. (1993). "Measurement and Meaningful Management. Public Productivity and Management Review", Published by: *M.E. Sharpe*, Inc. 13 p.
35. Chiapello, E et Delmond, M-H (1994)., « les tableaux de bord de gestion, outils d'introduction du changement », *Revue Française de Gestion*, N° 97 , pp49-58
36. Commission Europ., (2006), 103 p.
37. Commission européenne EuropAid Office de Coopération, (2001), « Affaires générales, évaluation », 44 p
38. FOUCHET Robert, (1999), « Performance, service public et nouvelles approches manageriales » 9^{ème} colloque international de la *revue politique et management public* Aix-en-Provence 28 et 29 Mai. vol 17 n°2, pp. 35-49
39. Gremion, Catherine, Fraisse.R., (1996), «Le service public en recherche, quelle modernisation ? », *la documentation française*, 405 P.
40. Guillaume Gotton et Matthias Nowak, (2009), OCDE « La Gestion Axée Sur Les Résultats: Le Programme «Approche territoriale des changements climatiques» du PNUD, Genève.
41. KOENIG G (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 9, Novembre, 424 P.
42. LOUART Pierre (1996), «Introduction - Derrière le miroir des sciences de gestion, Alice au pays des méthodologies», dans Séminaire «Méthodes qualitatives et GRH», 28/3/96, IAE Lille.
43. Meier Olivier, (2003), « Du rapprochement symbiotique à la prise de contrôle : le cas MCC », *Revue Française de Gestion*, n° 145, Paris, p. 55-67.
44. Mbengue Ababacar, (1997), "Le fonctionnement dual des organisations", *Revue française de gestion*, numéro 114, juin-juillet-août, pp.27-38.
45. OCDE, Banque mondiale (2008), « Document de référence les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement », 102 p.
46. Saulquin, J-Y et Schier G (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », *acte du congrès du GREFIGE*, Nancy.
47. UNESCO, (exercice biennal 2010-2011), « Directives pour la formulation des plans de travail du programme ordinaire », Publ: 2011, BSP/RBM/2010/1 REV.5, 6 p

Conférences

48. DE PERETTI A., (1999), "L'évaluation a-t-elle un sens ?" apprendre autrement aujourd'hui, 10^{ème} entretiens de la Villette, 6 p.
49. Lamoureux R, (2006), « la performance à l'hôpital public » conférence de l'association des directeurs d'hôpitaux, Lyon,

Sites internet

50. ACIDI, (janvier 2000), « Atelier de formation. Initiation à la gestion axée sur les résultats », <http://www.acidida.gc.ca/INET:IMAGES.NSF/v.LU>.
51. ACIDI, (2004), « Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement : Guide de l'évaluation », <http://www.mfdr.org/sourcebook/Versions/MfD>.
52. Berland Nicolas. Professeur à l'Université Paris-Dauphine, (2009), « Mesurer et piloter la performance », e-book, www.management.free.fr.
53. Dartois Claire, (2006) « Évaluation et tableaux de bord ou comment faire parler les chiffres », Bibliothèque publique d'Information, journée professionnelle du 30 mai 2006, <http://www.bpi.fr/uploadfile/texteclaireDartois.rtf>, (août 2011).
54. MEIER, Werner, (2003), « Results Based Management », <http://www.managingfordevelopmentresults.org/documents/Results-BasedManagementDiscussionPaper.pdf>, (September 2011)
55. Oecd, (2004), « La gestion axée sur les résultats » tenue à Marrakech les 4 et 5 février 2004, www.oecd.org/dataoecd/40/32/31527903, (juillet 2011)
56. OMS, (2000).op. Cit books.google.sn/books?isbn=9252046003
57. Plantz, M. et al., (1997), "Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector, United Way of America", <http://national.unitedway.org/outcomes/resources/What/ndpaper.cfm>, (juillet 2011).
58. UEMOA, (2009), « la Directive n° 01/2009/CM/UEMOA du 27 mars 2009 portant Code de transparence dans la gestion des finances publiques au sein de l'UEMOA, <http://www.uemoa.int/Documents/Actes/CM24062011/>, (août 2011).

59. UEMOA, (2009), « Directive N°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant lois de finances au sein de l'UEMOA », [http://www.uemoa.int/Documents/ Actes /FINANCES_PUBLIQUES/Guide_didactique_directive_09_2009.pdf](http://www.uemoa.int/Documents/Actes/FINANCES_PUBLIQUES/Guide_didactique_directive_09_2009.pdf), (août 2011).
60. UEMOA, (2009), « Directive N°09/2009/CM/UEMOA portant lois de finances au sein de l'UEMOA », www.uemoa.int.

CESAG - BIBLIOTHEQUE