



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

Département CESAG BF-CCA
Banque, Finance, Comptabilité,
Contrôle et Audit

Master Professionnel
en Audit et Contrôle de Gestion
(MPACG)

Promotion 2
(2007-2009)

Mémoire de fin d'étude

THEME

La mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans le cadre du Programme d'Actions Communautaires (PAC)

Présenté par :

ROUKEYATOU BILLO

Dirigé par :

M. ABOU WELE

Expert Comptable

Avril 2012

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Dédicace

Ce travail est dédié à tous ceux qui m'ont aimé et soutenu pour que je réussisse :

- mes parents : Soumana et Rahanatou ;
- mes frères et sœurs ;
- mon mari Abdoul-Karim et mes enfants, Nassrine, Mouhammadoul-Moubârak et Souabira ;
- ma belle-famille ;
- tous mes amis.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions
Communautaires**

Remerciements

Nul ne peut réussir sans soutien et aide. A cet égard, je remercie :

- monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de la Comptabilité ;
- monsieur Abou WELE, mon Directeur de mémoire ;
- l'Administration et le corps professoral du CESAG ;
- monsieur Zakari ISSOUFOU, responsable du suivi évaluation au MDA ;
- le Ministère du Développement Agricole ;
- mes camarades stagiaires du MPACG.

Que tous ceux qui ont contribué à ce travail trouvent, ici, ma sincère reconnaissance.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Liste des tableaux, figures et annexes

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les phases de mise en œuvre de la GAR.....	11
Tableau 2 : Exemple de cadre logique	21
Tableau 3: Le modèle d'analyse.....	27
Tableau 4 : La chaîne de résultat du projet.....	45
Tableau 5 : D'autres exemples de formulation des résultats au PAC.....	45

Liste des figures

Figure 1 : Le cycle continu et intégré de la GAR.....	11
Figure 2: Les différents maillons de la chaîne des résultats	15

Listes des annexes

Annexe 1 : Rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation des résultats	69
Annexe 2 : Différence entre le suivi et l'évaluation	69
Annexe 3 : Cadre logique axée sur les résultats	70
Annexe 4 : Cadre de mesure des résultats	71
Annexe 5 : Zones d'intervention du PAC (BAKO, 2004).....	72
Annexe 6 : Guide d'entretien (questions principales posées).....	73
Annexe 7 : Ebauche de cadre logique du PAC (2010).....	74

Liste des sigles et abréviations

ACDI : Agence Canadienne de Développement International

BM: banque mondiale

CCN: Cellule de Coordination Nationale

CCR: Cellule de Coordination Régionale

CNEDD: centre nationale de l'environnement et du développement durable

DEP: Division Etude et Programmation

FEM : Fonds de l'Environnement Mondial

FIDA: Fonds International pour le Développement Agricole

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GARD : Gestion Axée sur les Résultats de Développement

GDT : Gestion Durable des Terres

MDA : Ministère du Développement Agricole

IOV : Indicateurs Objectivement Vérifiables

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAC: Programme d'Actions Communautaires

PAI: Plan Annuel d'Investissements

PDC: Plan de Développement Communal

PDL: Plan de Développement Local

SDR: Stratégie de Réduction de la Pauvreté

SE : Suivi et Evaluation

SMART : Spécifique ; Mesurable ; Atteignable ; Réalisable ; Temporel

SRP: Stratégie de Réduction de la Pauvreté

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions
Communautaires

Tables des matières

Dédicace	
Remerciements	i
Liste des tableaux, figures et annexes	ii
Liste des sigles et abréviations	iii
Tables des matières	iv
<i>INTRODUCTION GENERALE</i>	1
<i>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE</i>	6
Introduction première partie	7
Chapitre I : La gestion axée sur les résultats	8
Introduction	8
1.1 Principes fondamentaux	9
1.2 Processus de mise en place	10
1.3 Etapes de mise en œuvre	10
Conclusion	13
Chapitre II : Outils de la GAR	14
Introduction	14
2.1 Chaîne de résultats	14
2.1.1 Logique d'accomplissement des résultats	15
2.1.2 Processus d'identification des résultats	15
2.1.3 Formulation des résultats	16
2.2 Cadre logique axé sur les résultats	17

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

2.2.1	Etapes de l'élaboration du cadre logique.....	18
2.2.2	Exemple de cadre logique	21
2.3	Cadre de mesure des résultats.....	21
2.3.1	Suivi du projet	22
2.3.2	Evaluation.....	22
2.3.3	Complémentarité et différence entre suivi et évaluation	23
2.3.4	Mise en place du cadre de mesure des résultats	23
2.3.5	Indicateurs de performances.....	24
2.4	Rédaction du rapport	24
	Conclusion.....	26
	Chapitre III : Méthodologie de l'étude.....	27
3.1	Modèle d'analyse	27
3.2	Techniques de collectes de données	28
3.2.1	Entretien	28
3.2.2	Recherche documentaire	28
3.2.3	Observation directe.....	29
3.2.4	Réunion	29
	Conclusion.....	30
	Conclusion première partie	31
	<i>DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE</i>	32
	Introduction deuxième partie.....	33
	Chapitre IV : Présentation du PAC	34
	Introduction	34
4.1	Mission et objectifs	35
4.2	Description du projet.....	35

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

4.3 Organisation du PAC.....	38
Conclusion.....	40
Chapitre V. Mise en œuvre de la GAR dans le cadre du projet PAC.....	41
Introduction	41
5.1 La planification stratégique axée sur les résultats	41
5.1.1 Analyse de la situation	42
5.1.1.1 Contexte et justification projet	42
5.1.1.2 Cible	43
5.1.2 Planification du projet	44
5.1.2.1 Chaîne des résultats	44
5.1.2.2 Détermination des activités	46
5.1.2.3 Cadre logique	49
5.2 Suivi des performances du projet	50
5.2.1 Cadre de mesure des résultants.....	52
5.2.2 Tableaux de bord	53
5.2.3 Volets du système de suivi évaluation du PAC.....	53
5.2.4 Plan d'informatisation du SE du PAC.....	55
5.3 Elaboration du rapport.....	55
Conclusion.....	56
Chapitre VI : Analyses et recommandations	57
Introduction	57
6.1 Présentation des résultats.....	57
6.2 Points forts.....	59
6.3 Points faibles	60
6.4 Recommandations	61
Conclusion.....	63

**Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions
Communautaires**

Conclusion deuxième partie	64
<i>CONCLUSION GENERALE</i>	65
<i>ANNEXES</i>	68
<i>BIBLIOGRAPHIE</i>	77
Articles et ouvrages:.....	78

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CESG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté, 154 pays du monde se sont rencontrés en juillet 1944 à Brettons Woods pour mettre en place des institutions ayant pour but « de redéfinir les règles du jeu monétaire et commercial de l'après-guerre ». Parmi celles-ci figure la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) et ses filiales dont l'ensemble est connu sous le vocable de la *Banque Mondiale* (BM).

La Banque Mondiale s'est vue confier le mandat de promouvoir le développement économique des pays sous-développés : il s'agit pour elle, d'une part de prêter de l'argent à des conditions très avantageuses aux pays, et d'autre part, de financer des investissements aux pays les plus pauvres dont le PNB par habitant est inférieur à 580 dollars par an.

Selon le petit Larousse illustré 2008, un pays sous-développé est un pays dont « *les habitants ont un faible niveau de vie en raison notamment, de l'insuffisance de l'agricole, du faible développement de l'industrie, et fréquemment, d'une croissance démographique plus rapide que la progression du revenu national* ».

Il devient alors nécessaire de développer des instruments économiques pour permettre aux pays classés comme sous-développés de rattraper le niveau de production et de consommation des pays industrialisés. L'octroi de l'aide au développement vient non seulement pallier à cette carence, mais aussi à financer le développement. Parmi les bénéficiaires de cette aide figure le NIGER.

Le NIGER est un pays sahélien avec comme préoccupations majeures la pauvreté et la désertification. Sa superficie est de 1 267 000 km² dont les $\frac{3}{4}$ localisée en zone aride et sa population estimée à 15 320 000 d'habitants en 2008 dont 63 % vivent en dessous du seuil de pauvreté. Les systèmes de production ont une productivité faible et se caractérise par un taux de croissance de la production céréalière qui est de l'ordre de 2,5% tandis que celui de la démographie est de 3,1%.

L'accès aux services sociaux de base est également faible avec un taux brut de scolarité de 41,7%, un taux d'analphabétisme de 80%, celui de la couverture sanitaire de 48% et un taux de couverture en eau potable de 52%. La concentration des populations sur un espace vivable

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

restreint et l'environnement sanitaire dégradé par manque de pratique d'hygiène font que les ménages sont exposés à des risques importants de maladies d'origines hydriques, surtout ceux présentant un cas de malnutrition.

En effet, l'enquête SMART organisée par l'Institut Nationale de la Statistique du Niger en mai 2011 montre le taux de prévalence de la malnutrition dépasse de loin le seuil d'urgence de 15% fixé par l'OMS. En effet, la prévalence de la Malnutrition Aiguë Globale (MAG) est estimée à 18.8 et atteint 5.0% des enfants de 6 à 59 mois.

Par ailleurs, ces populations ont été exposées à une épidémie de choléra qui a sévit. C'est ainsi que la Direction de la Surveillance et de la Riposte aux Epidémies (DSRE) communiquait 576 cas de choléra, ainsi que 13 décès, soit une létalité de 2,26 %, qui est au-delà du seuil d'urgence fixé à 1 % entre juin et mi-août 2011. Bien qu'il n'y ait plus eu d'autres cas reportés début septembre 2011, l'épidémie reste toujours active dans la région, mais pourtant, plusieurs actions et activités ont été menés afin d'éradiquer ce fléau.

Il y'a lieu de se poser alors de se demander si les programmes et projets sont bien conduits, et savoir quelles sont les véritables raisons de leurs échecs. Les causes principales de l'échec de certains programmes et projets de développement sont autant nombreuses que disparates :

- l'inexistence d'un cadre de suivi-évaluation des résultats à la fin des projets ;
- l'ignorance des approches particulières de gestion des projets ;
- une absence ou insuffisance de programme de formation en gestion des projets...

Elles aboutissent à des conséquences proportionnelles qui prouvent, si besoin est, toute la délicatesse du problème. Ces conséquences peuvent se structurer ainsi :

- la suspension de l'aide par les bailleurs de fonds ;
- l'insatisfaction des décideurs face aux faibles résultats obtenus à la fin du projet ;
- la mauvaise gestion des projets ;
- l'insuffisance des financements alloués, à la vue des résultats escomptés ;
- le déficit d'expertise et l'efficacité de l'utilisation des ressources ;
- l'absence d'un cadre de suivi-évaluation des résultats duquel seront tirées les leçons pour l'avenir ;

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

- la non maîtrise de l'impact réel du projet, difficile à être dégagé ;
- la difficulté pour les gestionnaires de pouvoir mesurer et voir la conception des activités courantes du projet.

Pour résoudre ces problèmes, il existe désormais des méthodes plus efficaces pour asseoir des bases saines et efficaces de la gestion des projets et programmes de développement et ou de la lutte contre la pauvreté. C'est ainsi que plusieurs approches conceptuelles de la gestion ont été mises en œuvre soit à travers des projets, soit à travers des programmes qui visent une stratégie de réduction de la pauvreté (SRP) ou une stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté (SDRP), notamment par :

- le renforcement des capacités en matière de gestion des projets ;
- la mise en place de nouvelles méthodes de gestion axées sur les résultats ;
- l'évaluation des résultats des projets finis en vue de l'amélioration de ceux à venir.

C'est pourquoi les concepteurs du projet, objet de notre étude, ont adopté une autre approche de gestion selon laquelle il n'est pas plus question de se focaliser seulement sur les activités à mener mais sur les résultats escomptés à la fin du projet. Ils ont concentrés leurs recherches sur la prise en compte de l'hygiène et l'assainissement dans les réponses aux crises nutritionnelles, car l'association de ces deux volets pourrait mieux contribuer à la réduction de la vulnérabilité des populations. L'approvisionnement en eau potable, l'assainissement sain et l'amélioration de l'hygiène peuvent permettre de lutter contre la malnutrition en intégrant la problématique nutritionnelle et l'amélioration de l'état de santé.

Il n'en sera pas autrement, quand c'est un impératif que partout dans le monde, tous les secteurs d'activités sont soumis à une pression exigeant davantage d'efficacité et de comptes à rendre dans le but d'une obtention maximale des résultats. En conséquence, la Banque Mondiale a exigé des gouvernements l'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats de Développement (GARD) comme approche de gestion de l'aide publique au développement reçue dans le cadre de la coopération internationale.

Comment la GAR peut-elle devenir un outil de performance et d'efficacité des programmes de développement du Niger ? C'est à cette question que nous tenterons de répondre à travers notre thème de mémoire « la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires (PAC) ». Il s'agira d'analyser la

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

gestion du projet et son impact dans la construction et la gestion des moyens d'existence durables et appropriés pour les populations.

La gestion des programmes et projets fait appel à des acteurs interconnectés dans un système organisationnel et qui exécutent des tâches organisées par un processus dont le contenu dépend des activités à accomplir. Selon la nature du programme, les méthodes et les systèmes diffèrent. Les objectifs recherchés par notre étude qui s'intéressera surtout à la conception du dispositif de suivi-évaluation du projet PAC, seront d'éliminer ou de ramener à un niveau acceptable, l'insatisfaction due à de faibles résultats et au besoin de formuler de nouveaux objectifs, ce qui va engendrer la mise en question globale des projets. Pour cela il faut :

- comprendre en quoi consiste l'approche GAR ;
- connaître ses concepts de base, ses principes et ses outils de gestion ;
- aider les responsables à la mise en œuvre du système de la gestion axée sur les résultats pour la conduite des programmes et projets ;
- permettre aux acteurs de s'approprier mieux des résultats des projets et programmes d'où la réussite de l'objectif de développement recherché dans l'aide.

La rédaction de notre mémoire s'inscrit dans la construction d'un parcours académique universitaire. L'intérêt du sujet abordé, qui répond à l'adéquation mémoire-formation reçue, réside dans sa clarté, sa pertinence, son actualité et sa faisabilité. La mise en place d'un système de GAR contribuera à la gestion efficace et rationnelle des ressources financières, matérielles, informationnelles et humaines des programmes et projets.

Le développement du sujet s'articulera autour de deux (02) grandes parties :

- Dans la première partie, nous procéderons à une revue de la littérature dans le but de nous familiariser avec l'approche GAR à travers son historique, ses principes fondamentaux, son processus ;
- Dans la seconde partie, nous présentons le projet PAC d'abord, puis nous analyserons son cadre conceptuel axé sur les résultats afin de procéder au diagnostic des points forts et points faibles du système de gestion de ce projet. Ceci nous permettra alors de formuler des recommandations pour l'amélioration de ce dernier.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE

Introduction première partie

La GAR est la prolongation de la réflexion débutée par les bailleurs de fonds et les gestionnaires publics au cours des années 1970 sur la gestion en général. Elle découle du management par objectifs développé en 1954 par Peter Drucker (1909-2005) pour remplacer la gestion axée sur les activités. Son instrument privilégié est le cadre logique.

Du 18 au 22 mars 2002, 50 chefs d'Etat, 200 ministres, et plusieurs autres personnes impliquées se sont réunis pour relancer les objectifs du millénaire et ont convenu d'un consensus appelé « consensus de Monterrey » ayant pour objectifs :

- d'augmenter la capacité de gestion financière de l'aide par des appuis aux mécanismes budgétaires ;
- de faire de la stratégie de lutte contre la pauvreté, un critère d'attribution de l'aide ;
- de coordonner l'aide et la mesure des résultats escomptés par l'harmonisation des approches de gestion;
- d'optimiser les capacités d'analyse nationale des pays bénéficiaires par le partage de bonnes pratiques ;
- de favoriser un mode de gestion pour les résultats à obtenir.

Dans cette première partie de notre travail, nous étudierons ce que c'est que la GAR dans le premier chapitre, ses outils en second chapitre, et la méthodologie de travail que nous utiliserons dans le troisième chapitre.

Chapitre I : La gestion axée sur les résultats

Introduction

Afin d'atteindre les objectifs qui leurs sont assignés, les organisations publiques s'attachent à mettre au point des techniques et méthodes de gestion pour la conduite de programmes industriels, communautaires, éducatifs, sanitaires, commerciaux, et plus récemment pour la mise en œuvre des programmes de développement.

La GAR ou Gestion Axée sur les Résultats est l'une des dernières-nées des approches managériales innovatrices. Elle est au cœur de toute la tendance internationale entourant la gestion des institutions et biens publics. La GAR « *est une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis* » (OCDE, 2008).

Avant, l'accent était mis sur les objectifs poursuivis sans détermination précise au préalable des éléments constitutifs du changement recherché. Maintenant, l'accent est mis sur les résultats attendus des processus avec une détermination précise au préalable des éléments constitutifs du changement recherché.

Par GAR, l'on entend :

- la définition des résultats anticipés en fonction d'analyses appropriées ;
- le suivi des résultats en fonction d'indicateurs appropriés ;
- l'identification et la gestion des risques ;
- la prise en compte dans la prise des décisions, des leçons tirées des expériences menées dans la mise en œuvre de projets et programmes ;
- l'établissement des rapports sur les résultats et les ressources déployées.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

1.1 Principes fondamentaux

La gestion axée sur les résultats (GAR) est un outil dont les bailleurs de fonds se servent pour améliorer l'efficacité et l'imputabilité, en mettant l'accent sur l'obtention de résultats réalistes et mesurables. Les principes de la GAR sont appliqués à toutes les étapes du développement d'un projet ou d'un programme (de la planification au suivi et à l'évaluation). Le cadre logique fondé sur les résultats, constitue une base solide et permet un bon suivi et une évaluation des résultats obtenus.

Selon la table ronde de Marrakech en 2004, la GAR repose sur six grands principes dont les trois (03) premiers constituent les fondements mêmes de la politique, et quant aux trois (03) derniers, ils ont trait au mode d'application. Il s'agit des principes :

1. **de partenariat** : la GAR et le développement participatif sont deux approches complémentaires. Pour que la GAR soit un succès, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés ;
2. **de participation** : l'implication et l'engagement des parties prenantes améliorent la qualité, l'efficacité et la durabilité des interventions ;
3. **de transparence** : c'est le milieu de partage de l'information et la meilleure consignation des résultats, d'où la transparence des rapports sur les résultats en vue de l'amélioration de la prise de décision ;
4. **de simplicité** : l'approche GAR doit être facile à comprendre et à appliquer mais il est préférable de limiter au départ le nombre de résultats et d'indicateurs pour pouvoir suivre et mesurer les résultats ;
5. **d'apprentissage sur le tas** : l'application progressive de la méthode de l'essai-erreur est un exercice nécessaire au développement des capacités et à l'amélioration des méthodes et outils de la GAR ;
6. **d'application étendue** : l'application de la GAR dans les programmes et projets de développement fera la promotion de l'approche dans d'autres structures.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

1.2 Processus de mise en place

Les conditions préalables à l'utilisation de la GAR est de prime abord, la capacité de l'institution à mobiliser toutes les ressources nécessaires, puis à maîtriser les nouveaux outils introduits en vue d'une vision partagée des objectifs entre les partenaires d'une part, et d'autre part, à pouvoir évaluer la volonté et la stabilité politique, économique et sociale de l'environnement. Pour cela, selon Jody Zall KUSEK (2006), il faut procéder :

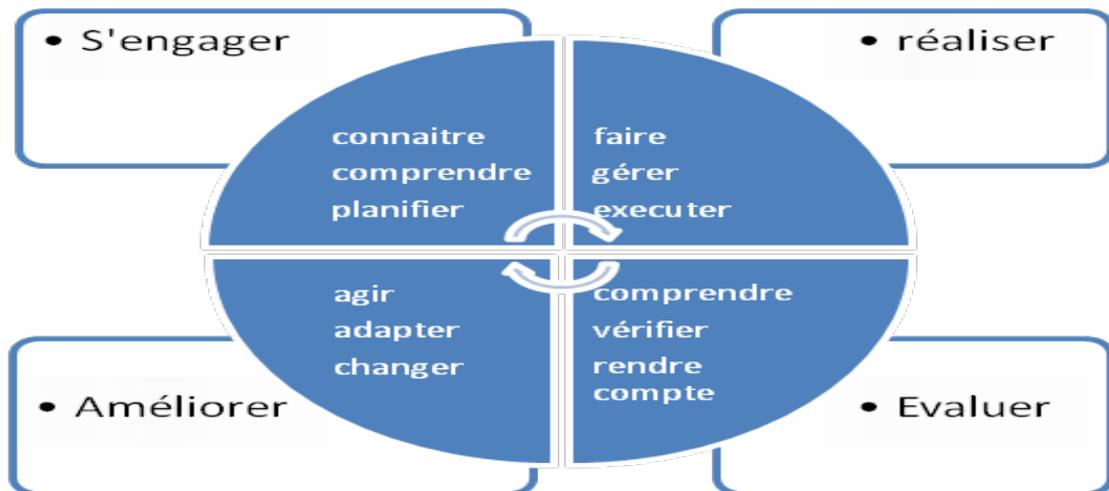
- à l'identification et l'analyse des problèmes à travers leurs relations de cause à effet ;
- à la définition des changements réalistes et mesurables qui doivent être produits sur la base des analyses appropriées ;
- à la formulation de stratégies et des activités qui permettent la réalisation des résultats escomptés ;
- à la vérification de la cohérence et l'adéquation entre les résultats attendus et les ressources disponibles ;
- au suivi régulier des progrès accomplis et l'ajustement éventuel des activités pour garantir les réalisations des résultats attendus ;
- à l'évaluation, la documentation et l'intégration des leçons apprises dans les processus de prise de décision et de planification, de mise en œuvre et de suivi ;
- à l'élaboration des rapports sur les résultats enregistrés et leurs contributions aux réalisations des objectifs globaux.

1.3 Etapes de mise en œuvre

Il existe trois phases fondamentales dont chacune se déclinent en différentes étapes dans la mise en œuvre de la GAR. La première est celle de l'identification et de la planification, la deuxième phase est celle de l'élaboration et de la formulation, et la troisième phase est celle du suivi et évaluation des rendements. Ces différentes étapes se traduisent dans un cycle continu d'amélioration des résultats des projets.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Figure 1 : Le cycle continu et intégré de la GAR



Ce cycle continu s'interprète comme suit :

Tableau 1 : Les phases de mise en œuvre de la GAR

<p>S'engager envers les citoyens</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître son environnement ; - Déterminer la qualité et les niveaux de services à rendre aux citoyens ou aux clients ; - Produire la déclaration de services aux citoyens ; - Déterminer les orientations et les objectifs ; - Préparer le plan stratégique ; - Préparer le plan annuel de gestion des dépenses ; - Conclure une entente de gestion si nécessaire ; - Elaborer les plans d'action ; - Signifier les attentes ; - Disposer d'un système d'information de gestion.
<p>Réaliser les programmes et plans menant à l'atteinte des résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en œuvre les programmes et plans ; - Livrer les services ; - Gérer les personnes et ressources ; - Suivre et contrôler les services ; - Mesurer l'atteinte des résultats et objectifs avec des indicateurs ; - Adapter les activités si nécessaire
<p>Rendre compte devant</p>	<ul style="list-style-type: none"> -les élus, les délégués du gouvernement ; -les services techniques ; -les citoyens. - Mesurer et évaluer les résultats ; - Apprécier les performances ; - Rendre compte à l'interne ; - Rendre compte à l'externe.

**Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions
Communautaires**

<p>Apprendre et s'adapter La connaissance acquise en cours de période est utilisée pour examiner les choix de l'organisation, ses façons de faire. Revoir les engagements et s'améliorer pour mieux répondre aux attentes des citoyens</p>	<ul style="list-style-type: none">- Analyser et dresser le bilan des opérations, des problématiques et des nouvelles connaissances acquises ;- Recueillir les commentaires ;- Procéder au bilan des apprentissages ;- Déterminer les améliorations et conseils ;- Proposer des recommandations pour améliorer le prochain cycle de gestion et les services aux citoyens
---	---

Source: Union Européenne, (2010:6)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

La gestion, science des choix et de l'action, consiste à conduire une organisation en utilisant de nombreuses techniques et démarches pour aider aux prises de décisions (Claude Alazard et Sabine SERAPI, 1998). Le cadre actuel de la gestion est celui de la recherche d'une compétitivité permanente. Elle oblige donc à une vision globale interdépendante de tous les paramètres internes et externes, qualitatifs et quantitatifs, techniques et humains, physiques et financiers.

La gestion axée sur les résultats apparaît dès lors comme une stratégie efficace pour les gestionnaires pour la conduite des projets et programmes.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre II : Outils de la GAR

Introduction

La gestion axée sur les résultats est, tout d'abord, un outil de conception et de gestion basé sur la planification. Elle se base pour ce faire sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants, de résultats et de mesures clairement définis. Trois outils principaux sont utilisés pour son implémentation.

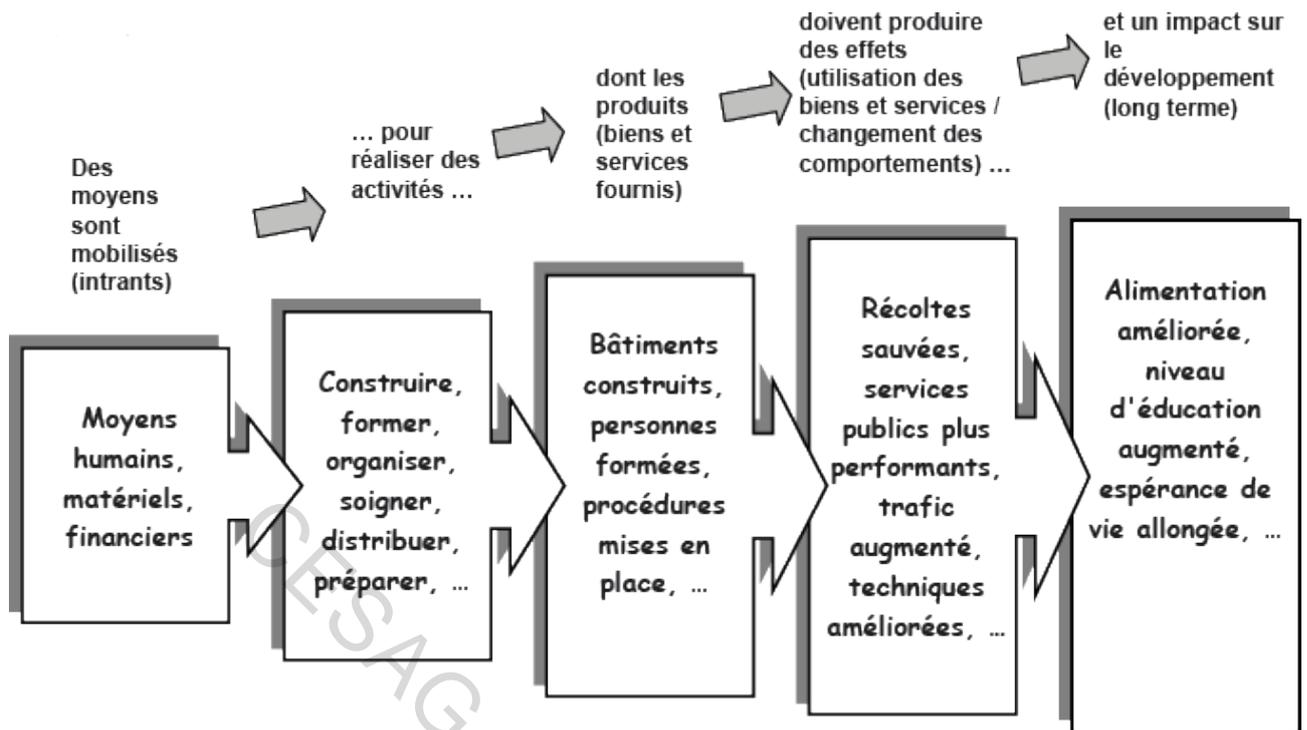
2.1 Chaîne de résultats

La chaîne est une suite de relations de causes à effets qui commence par la mise à disposition des intrants, se poursuit par la réalisation des activités dont l'achèvement se décline en produits qui conduisent à leur tour à l'obtention des effets et impacts. C'est la logique verticale d'obtention des différents résultats.

Le résultat est le changement d'un état donné qui découle d'une relation de cause à effet entre deux paliers d'une logique d'intervention et qui est mesurable ou descriptible (ACDI, 1999 :10). La chaîne de résultats est donc les liens qui existent entre les résultats. Les résultats du palier inférieur sont réunis pour contribuer à l'atteinte des résultats du palier supérieur.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Figure 2: Les différents maillons de la chaîne des résultats



Source : OCDE (2008).

2.1.1 Logique d'accomplissement des résultats

Les moyens humains, matériels, informationnels et financiers sont mobilisés par les acteurs du projet pour réaliser des activités qui permettent d'obtenir à court terme des produits (OCDA, 2008). L'usage de ces derniers par les bénéficiaires engendrera à moyen terme des effets, qui à leur tour se traduiront à long terme par un impact sur les conditions de vie de la communauté en général. Ainsi, la démarche d'obtention de la chaîne de résultats est cyclique : au début, il y a les *intrants* (ressources humaines, matérielles, financières), utilisées pour exécuter des *activités* afin de produire des *extrants* qui concourent à l'obtention des *résultats escomptés*.

2.1.2 Processus d'identification des résultats

Tout d'abord, il faudrait déterminer quel est le contexte socioculturel, juridique et économique de la zone d'intervention et quel sera le groupe cible et ses besoins. Ensuite il faudrait définir successivement quels sont les objectifs poursuivis, les résultats attendus et les

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

activités à réaliser. Ce n'est qu'à ce moment qu'on pourra établir les moyens et budgets à mobiliser.

Une fois tout ce travail fait, il y a lieu de se poser les questions suivantes :

- c'est quels sont les risques internes et externes ?
- quelles sont les mesures d'atténuation des risques ?
- y a-t-il un équilibre adéquat entre, d'une part, les délais prévus et les ressources affectées, et d'autre part, l'ampleur et la portée des résultats attendus ?
- comment savoir si les résultats sont atteints ?
- quel est le degré de transparence et d'équité dans la distribution des produits et l'atteinte des résultats ?

2.1.3 Formulation des résultats

Le résultat est tout changement descriptible ou mesurable entraîné par une relation de cause à effet (Cox, 2005). Les résultats peuvent être décrits comme immédiats, intermédiaires ou ultimes. Les résultats formulés doivent être :

- **spécifiques** : l'objet et l'étendue du changement souhaité ainsi que le groupe cible et la région visés sont précisés ;
- **mesurables** : les résultats attendus sont déductibles à partir d'indicateurs simples ;
- **atteignables** : les moyens et les délais sont suffisants pour atteindre les résultats ;
- **réalistes** : les résultats souhaités sont identifiés de manière participative et répondent aux besoins du groupe cible ;
- **temporels** : l'atteinte des résultats est assujettie à une échéance précise.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Une chaîne de résultats clairement définie permet d'accroître l'adhésion, l'engagement, la compréhension commune et un partage de responsabilité entre les différentes parties prenantes avec au bout une amélioration de la qualité, de l'efficacité et de la durabilité des actions initiées. Il faudrait aussi s'assurer qu'il y a un équilibre réaliste entre le niveau des résultats attendus, l'importance des moyens à mobiliser et l'étendue du groupe cible.

2.2 Cadre logique axé sur les résultats

La GAR est une approche participative visant à centrer les efforts d'une organisation sur les résultats attendus. Le cadre logique encore appelé matrice du cadre logique, logical framework ou logframe, est un outil important de planification, d'exécution et de suivi évaluation des projets de développement. Il fut tout d'abord élaboré en 1969 par Pratical Concepts Inc, pour le compte de l'USAID (FIDA, 2003). Par la suite la communauté internationale l'a validé et adapté partout dans le monde. La matrice du cadre logique des résultats est élaborée à travers les questions suivantes :

- quel est le but que nous voulons atteindre ?
- qui sont les bénéficiaires ?
- que ferons-nous pour obtenir les résultats ?
- quels sont les risques probables pour ne pas atteindre les résultats ?
- quelles mesures prendrons-nous pour réduire ces risques ?
- comment saurons-nous si nous avons atteint les résultats ?

Selon l'ACDI (2007), *le cadre logique est une série d'instruments, d'outils et de cadre de gestion participative des projets et programmes*. Envisagée comme **instrument**, elle « permet de cibler sur les objectifs, la planification, l'analyse, l'appréciation, le suivi et l'évaluation des projets et programmes ».

Envisagée comme **outil**, elle « sert à effectuer une analyse logique, à réfléchir de façon structurée lors de la planification d'un projet et à s'assurer que le projet est pertinent, réaliste, réalisable et viable, à planifier de sorte à permettre de donner un cadre aux différents éléments d'un processus évolutif (problèmes, objectifs, acteurs, plan de mise en

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

œuvre etc.), c'est une série de questions qui, si elles sont utilisées comme un ensemble, donne une structure et sert de support au dialogue entre les différents acteurs d'un projet ».

C'est enfin, un **moyen** pour créer la participation, la responsabilité et la propriété. Car l'idée forte de cette méthode « *est que la justification du projet réside dans le fait que les services et biens produits par le projet correspondent bien aux besoins des bénéficiaires (le groupe cible)* ». La participation des partenaires des projets de développement, en particulier celle des bénéficiaires ou groupes cibles, est le terme qui décrirait le mieux la caractéristique fondamentale, effective ou souhaitée du cadre logique. La participation des bénéficiaires est devenue le credo des projets de développement de fait.

2.2.1 Etapes de l'élaboration du cadre logique

D'après Jody Zall KUSEK (2006), tout d'abord il faut identifier l'objectif du programme auquel le projet devra contribuer (quelles sont les idées qui permettront de réaliser l'objectif du programme et quelles sont les ressources financières, matérielles et humaines dont il dispose).

Ensuite il faut se poser la question pourquoi le projet et quelle est sa valeur ajoutée (résultats recherchés, bénéficiaires visés, progrès réalisé, délais, conditions de réalisation, facteurs de risques).

Puis, il faut se demander comment réaliser le projet (extrants nécessaires à la réalisation des résultats escomptés, activités à mener pour la production des extrants, qui exécutera le projet et comment l'exécuter, quelles sont les ressources nécessaires pour effectuer les activités prévues).

Etape 1 : définir le but du projet

Un projet peut avoir plusieurs buts correspondants à ses différentes composantes. Il est souhaitable, pour plus de clarté de consacrer un cadre logique pour chacune des composantes. Si on veut présenter plusieurs buts pour un projet dans un même cadre, les objectifs correspondants ne seront pas clairs. Le but est la solution pour laquelle le projet est réalisé. Il correspond à la situation en fin de projet.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Etape 2 : Identifier les extrants qui mènent au but

Les extrants sont les résultats physiques atteints par le projet grâce à la réalisation des intrants qui sont des activités du projet. Les conditions critiques jouent un rôle très important à ce niveau car elles se joignent à eux pour assurer l'atteinte du but.

Etape 3 : Identifier les intrants qui correspondent aux extrants

Ils servent à identifier les activités du projet et sont toujours exprimés en infinitif. Il ne faut pas confondre les intrants qui constituent des activités avec les ressources (humaines, financières, matérielles) qui sont simplement nécessaires pour effectuer les activités.

Etape 4 : Fixer l'objectif global

Après avoir décrit les paliers but.....extrants.....intrants, on peut passer au niveau supérieur ; c'est-à-dire l'objectif global qui est le changement du au projet quelques années plus tard.

Etape 5 : Vérifier la logique verticale

Nous vérifierons cette logique en posant les questions suivantes :

"Comment" ? En descendant d'un palier à un autre " Pourquoi ? " en remontant d'un palier à un autre.

Exemple :

- comment réaliserons-nous l'objectif ? En réalisant le but
- comment réaliserons-nous le but? En réalisant les extrants
- les extrants sont réalisés comment ? Lorsque les intrants sont réalisés.
- nous mettons en place les intrants pourquoi ? Afin de réaliser les extrants.
- nous réalisons les extrants pourquoi ? Afin d'atteindre le but
- nous réalisons le but, pourquoi ? Afin de parvenir à l'objectif.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Étape 6 : Trouver les indicateurs objectivement vérifiables (ioV) pour chaque niveau

Les IOV sont les mesures permettant de savoir ce que le projet a accompli. Ils mesurent les résultats atteints. Ceux qui sont définis au niveau du but permettent au gestionnaire de savoir si la situation souhaitée à la fin du projet a été atteinte.

Étape 7 : Identifier les moyens de vérification pour chaque indicateur à chaque niveau

Cette colonne correspond aux moyens mis en œuvre pour collecter des informations très fiables sur les indicateurs. Ce sont les sources d'informations par pallier.

Étape 8 : Faire une check-list du cadre logique

Toutes les vérifications que l'on doit faire pour évaluer le cadre logique sont regroupées dans la check-list qui lui est jointe. Il permet au gestionnaire de voir quels sont les points faibles du cadre logique ainsi élaboré afin d'apporter ultérieurement les améliorations nécessaires. Ceci peut être une première étape dans le suivi et l'évaluation d'un projet tout comme dans son élaboration.

Étape 9 : Revoir périodiquement le cadre logique au cours de l'exécution du projet

La gestion efficace s'attend à des modifications en cours d'exécution du projet. Donc, il se peut que la formulation du projet subisse des modifications pendant la phase d'exécution. Pour éviter que l'outil ne devienne une simple représentation, l'équipe de gestion doit le revoir périodiquement pour s'assurer de sa validité continue et y apporter éventuellement des corrections nécessaires. Sans cette étape, le cadre logique risque de devenir un simple formulaire à remplir et à oublier dans les archives du projet.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

2.2.2 Exemple de cadre logique

Tableau 2 : Exemple de cadre logique

Titre du projet :

Description sommaire	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Présuppositions ou conditions critiques
Objectif Global			
But			
Extrants			
Intrants			

Source : ALIDOU (2011)

2.3 Cadre de mesure des résultats

Le cadre de mesure des résultats est un outil qui permet de définir et de planifier les éléments fondamentaux constitutifs du système de suivi évaluation des résultats. Il s'agit des indicateurs, des sources d'informations, des méthodes, des outils et des procédures. La définition du cadre de mesure des résultats doit tenir compte des trois déterminants de la GAR à savoir : le processus de transformation des intrants, le processus d'accomplissement des résultats et les acteurs d'exécution y compris les bénéficiaires.

Le suivi et l'évaluation sont les outils qui servent à identifier et à mesurer les résultats des projets, programmes et politiques. Axés sur les résultats, ce sont des processus de collecte de données et d'analyse des progrès vers l'atteinte des différents résultats. Ils permettent selon Philip COX (2005) :

- d'améliorer l'efficience en modifiant le plan d'activité ou l'affectation des ressources ;
- de comparer régulièrement les réalisations par rapport aux prévisions et communiquer les progrès aux responsables tout en les alertant sur les difficultés ;
- de tirer les leçons de l'expérience afin de permettre la prise des décisions en meilleure connaissance de cause.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

2.3.1 Suivi du projet

Le tableau de bord du suivi fournit des informations régulières sur le fonctionnement du projet et l'évaluation de son progrès dans le temps grâce à la collecte et l'analyse de l'information de même que l'utilisation de celle-ci en vue du contrôle de gestion et de la prise de décision. C'est une appréciation permanente de l'exécution du projet au regard des échéances et des coûts convenus. Aussi, nécessite la mise en place de dispositif de collecte des informations sur la consommation des intrants, la réalisation des produits et l'évolution des changements depuis la situation de départ jusqu'à la situation escomptée. C'est un suivi global car il intègre le suivi d'exécution (intrants et activités) mais aussi et surtout celui des résultats proprement dits (produits, effets, impact).

2.3.2 Evaluation

L'évaluation est l'appréciation des résultats enregistrés en comparant la situation actuelle avec la situation de référence ou celle visée. Elle se base sur des critères précis notamment la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité des actions ou politiques initiées. Elle permet (PNUD, 2002) :

- d'examiner les relations causales entre les activités conduites et les résultats atteints et d'expliquer pourquoi certains résultats attendus n'ont pas été atteints ;
- de capitaliser les enseignements en vue d'améliorer le processus de mise en œuvre des futures actions ou politiques.

L'évaluation intervient à plusieurs niveaux :

- **Evaluation ex ante**

Identification ou étape préparatoire d'une action, qui prend la forme d'études de faisabilité et de viabilité. La suite logique de l'identification, si elle est positive, est le démarrage de l'action. Elle porte principalement sur l'examen des besoins ou des problèmes, l'identification des indicateurs de performance, la proposition de solutions, et l'évaluation de la réussite probable d'un projet.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

- **Evaluation à mi parcours**

Elle consiste en un examen de l'avancement du projet et des propositions de modifications dans la conception du projet pour la période restante.

- **Evaluation finale**

Evaluation effectuée à la fin d'un projet ou programme afin de mesurer les résultats. L'objectif visé est de tirer des leçons du projet qui pourront servir à améliorer les interventions futures dans le domaine.

2.3.3 Complémentarité et différence entre suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation sont deux fonctions de gestion indispensables, distinctes et complémentaires qui permettent d'identifier, de mesurer et d'analyser les résultats des projets et des programmes. Ils sont essentiels pour juger de la progression réalisée en direction des résultats et des objectifs. On rencontre très souvent dans les documents de travail et dans le langage courant le terme Suivi -Évaluation (S&E) ce qui présuppose que ces deux concepts sont liés. En effet, ils sont liés (voir annexe tableau 6) mais tout en étant distincts (voir annexe tableau 7). La différence fondamentale entre le suivi et l'évaluation réside au niveau des objectifs, des acteurs, de la fréquence et de la méthodologie. Dans tous les cas l'évaluation valorise les informations collectées au niveau du suivi.

2.3.4 Mise en place du cadre de mesure des résultats

Pour la mise en place de ce cadre, il faut tout d'abord compléter la formulation des résultats escomptés du cadre logique de manière précise, puis déterminer et sélectionner une liste d'indicateurs pertinents. Puis, il faut définir pour chaque indicateur la méthode, la fréquence, le responsable et le coût de collecte afin de pouvoir établir la situation ou le scénario de référence, les normes d'interprétation et les seuils de signification. Ensuite, mettre en place les dispositifs de suivi de la consommation des intrants, de réalisation des produits mais aussi et surtout ceux de suivi des effets et impacts (sociaux, économiques, culturels, agricoles, écologiques) (PNUD, 2002). Les dispositifs seront renseignés par les données collectées et analysées, de la, le projet pourra alors rédiger et diffuser les rapports financiers et narratifs.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

2.3.5 Indicateurs de performances

Un indicateur est une variable utilisée pour mesurer les changements (résultats). C'est une preuve de l'atteinte des résultats, une mesure qualitative et quantitative des changements positifs ou négatifs qui surviennent à divers moments (FIDA, 2003). Il sert de point de départ à la mise en place d'un système de suivi et évaluation. Il y a deux (02) types d'indicateurs : quantitatifs (nombre, fréquence, pourcentage, taux, ratio) et qualitatifs (concurrence avec, présence de, qualité de, portée de, niveau de).

Souvent les indicateurs qualitatifs peuvent être quantifiés. Ainsi, on peut quantifier le nombre de personnes très satisfaites, moyennement ou pas du tout satisfaites du service rendu par exemple. Cependant, le niveau de satisfaction demeure subjectif.

Les indicateurs sont au cœur du système de suivi évaluation, ce sont des outils indispensables pour orienter les décisions relatives à la conception et la mise en œuvre des interventions. Un indicateur doit être en rapport avec l'intervention et les normes nationales, possible à collecter, facile à interpréter, propre à laisser suivre de près le changement intervenu au cours du temps. Il doit être direct et vérifiable, clair et mesurable, pratique, adéquat et valide.

Le processus de sélection des indicateurs est un processus participatif devant impliquer toutes les parties prenantes. Il comporte généralement les cinq (05) étapes suivantes : la définition des résultats attendus, l'identification de l'indicateur ou groupe d'indicateurs potentiels en relation avec les résultats attendus, la sélection des meilleurs indicateurs, l'identification des moyens de vérification, et la traduction des indicateurs dans les faits.

Il faudrait éviter qu'il y ait trop d'indicateurs ou des indicateurs irréalistes, mais aussi le manque de cohérence entre l'univers du produit et celui de l'indicateur.

2.4 Rédaction du rapport

Le rapport indique le niveau de consommation des intrants, le taux de réalisation des activités programmées, le progrès enregistré dans la livraison des produits et surtout le chemin parcouru dans l'atteinte des effets et l'apparition de l'impact au regard des changements envisagés suite à la mise en œuvre des actions de développement (Union Européenne, 2011).

Selon Natacha WILBEAUX et Hédia HADJAD-CASTRO (2007) dans la fiche 7 GAR, le rapport est un outil de communication entre les partenaires, de capitalisation des

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

enseignements et de formulation des recommandations aidant la prise de décision en vue d'accroître les possibilités d'obtention des résultats. Lors de sa rédaction, il faut distinguer les nuances liées aux points suivants :

- les faits qui doivent être constatés et faire l'objet d'un consensus au niveau de tous les partenaires ;
- les déductions de l'évaluateur qui doivent être éprouvées avant d'être annoncées ;
- les conclusions qui résultent d'arguments solides ;
- les recommandations à formuler après les conclusions et non l'inverse ;
- les enseignements ou leçons qui peuvent avoir des applications plus générales.

Conclusion

Pour être compétitive, toute organisation doit être performante, c'est-à-dire meilleure dans sa stratégie et son organisation. La performance n'existe pas de façon intrinsèque, elle est définie par les dirigeants par rapport à leur contexte décisionnel. La performance n'est pas ponctuelle, elle est réservée à la description des résultats obtenus dans le long terme et les processus d'atteinte de ces résultats. Le système de GAR peut se définir alors comme la recherche de la performance car il consiste à :

- focaliser l'attention sur les résultats à obtenir ;
- aligner toutes les activités sur les résultats ;
- avoir un système simple et efficace de mesure des résultats ;
- pas de gestion par les résultats mais pour les résultats ;
- utiliser un système de rétroaction et d'acquisition de connaissances à partir des leçons apprises.

Chapitre III : Méthodologie de l'étude

L'enjeu du présent chapitre s'inscrit à deux niveaux. Il s'agit bien sûr de trouver des informations, des réponses à des questions que l'on se pose mais également de s'inscrire dans une méthodologie de recherche.

3.1 Modèle d'analyse

Le modèle permettra de savoir les différentes étapes pour la mise en œuvre de la GAR, les outils à utiliser et enfin les acteurs à impliquer.

Tableau 3: Le modèle d'analyse

PHASE	ETAPES	OUTILS
PREPARATION	Prise de connaissance générale de la démarche	<ul style="list-style-type: none">Analyse documentaireObservationsEntretiens
REALISATION	<ul style="list-style-type: none">Identification des différentes étapesIdentifications des outilsActeurs impliqués	<ul style="list-style-type: none">Analyse documentaireObservationsEntretiens
CONCLUSION	<ul style="list-style-type: none">Diagnostic de la démarcherecommandations	<ul style="list-style-type: none">ObservationsEntretiens

Source : Nous-mêmes

Les acteurs impliqués sont : la population bénéficiaires, les comités de gestion, les bailleurs de fonds, les organes d'exécution des projets, l'Etat, les collectivités locales, etc.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

3.2 Techniques de collectes de données

Les différents outils et techniques utilisés pour collecter les informations sur le terrain sont :

- les entrevues et entretiens ;
- la recherche documentaire ;
- l'observation directe ;
- les réunions.

L'utilisation de cette variété de techniques se justifie par le désir de collecter le maximum d'informations sur le thème étudié d'une part et d'autre part sur le projet choisi. Afin de mieux répondre aux questionnements de notre problématique nous avons mené nos investigations en utilisant l'entretien, la recherche documentaire et l'observation. Il ne s'agit nullement de tout recenser ni de tout savoir mais de montrer qu'en s'engageant dans l'étude du sujet, on n'ignore pas le plus essentiel, le plus fondamental de ce qui a été déjà fait en théorie.

3.2.1 Entretien

Des séances d'entretien avec les personnes concernées de près ou de loin par la GAR notamment les chefs, le point focal du projet PAC et les cadres des différents projets nous ont édifié sur les dispositions à prendre pour sa mise en œuvre dans un projet. Celles-ci nous ont dans une large mesure, aidés à percevoir l'importance, l'actualité et la pertinence de notre thème étudié.

3.2.2 Recherche documentaire

La recherche documentaire a été, l'une des tâches les plus importantes de notre recherche. La mise au point bibliographique a été nécessaire pour situer le champ d'étude par rapport à ce qui a été déjà écrit sur le sujet. Pour ce faire, nous avons consulté des livres et des sites web. Nous nous sommes basées sur les documents relatifs à l'application de la GAR dans les projets de développement, et à la documentation accessible du projet PAC.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Elle nous a permis :

- de mieux situer notre thème avec précision, de réunir de façon synthétique ce qui a été dit sur le sujet, et de s'inspirer d'approches et de méthodologies qui ont trait au sujet étudié ;
- d'acquérir une perspective globale du cheminement et de la démarche logique et opérationnelle de la planification d'un projet et de sa gestion ;
- d'acquérir les notions essentielles relatives au suivi et contrôle des projets sur la base du développement et de l'utilisation d'une instrumentation appropriée ;
- de comprendre les principes et les processus de la GAR ainsi que ses outils notamment le cadre logique et le cadre de mesure des performances ;
- de renforcer les compétences en matières d'élaboration et de suivi d'indicateurs, de communication et de reportage des résultats d'évaluation ;
- de suivre l'exécution des composantes et des activités des projets par la définition des indicateurs des produits, et des effets à moyen et long termes, de la sélection d'outils d'analyses, de collecte et de traitement des données.

3.2.3 Observation directe

Elle nous a été utile pour cerner les réalités quotidiennes d'utilisation des différents outils du système de gestion GAR.

3.2.4 Réunion

La participation aux différentes réunions nous a permis de comprendre un peu plus l'exécution progressive des objectifs du programme et les contraintes liées.

Conclusion

Les recherches que nous avons menées à travers les différentes techniques citées dans ce chapitre revêtent une importance capitale car elles nous ont permis la connaissance théorique du sujet. Cette compréhension nous a permis de nous organiser et orienter nos recherches d'informations sur le terrain. Nous avons aboutis à une conception opérationnelle du sujet, la possibilité de le traiter, et la manière dont il sera abordé.

L'enjeu de la recherche documentaire est d'apprendre à chercher et non pas simplement de trouver de la documentation, il est de taille surtout face aux possibilités des NTIC qui donnent souvent l'illusion d'avoir un accès immédiat à l'ensemble des connaissances. Le cadre de la recherche se situe au-delà de la recherche d'une réponse à une ou quelques questions précises : on travaille en général à l'échelle d'une thématique portée par un ensemble de questions organisées ou hiérarchisée dans le but d'acquérir ou de participer à l'acquisition de connaissances nouvelles.

Conclusion première partie

La gestion axée sur les résultats qui a pour objet l'atteinte des résultats visés par les initiatives de développement, est susceptible d'avoir un énorme impact sur la vie des gens. Un principe est au cœur du concept de la GAR : les organisations internationales, les gouvernements et les individus doivent être redevables des résultats obtenus devant les citoyens qu'ils cherchent à aider.

La gestion axée sur les résultats est un mode de gestion centré sur les résultats à obtenir, une stratégie générale de gestion visant à modifier la façon dont fonctionnent les institutions, en mettant l'accent sur les moyens d'améliorer leur efficacité, c'est-à-dire d'obtenir des résultats. En dernière analyse, la GAR devrait conduire à l'amélioration durable des résultats de développement d'un pays grâce à ses systèmes nationaux.

DEUXIEME PARTIE : CADRE PRATIQUE

Introduction deuxième partie

Le PAC est un projet défini sur quatre ans initié par la République du Niger, la Banque Mondiale, le Fonds pour l'Environnement Mondial et le Fonds International de Développement Agricole. Il a pour mission d'aider l'Etat du Niger à mettre en place un mécanisme de financement décentralisé, participatif, permettant aux communautés de concevoir et d'exécuter des plans de développement leur permettant d'accéder à la sécurité alimentaire, aux services sociaux de base et à l'accroissement des revenus dans le cadre d'une gestion intégrée des ressources naturelles qui vise un effet positif sur l'environnement ainsi que de la promotion d'une bonne gouvernance.

Chapitre IV : Présentation du PAC

Introduction

Profil du pays (Wikipedia.org)

Situé en Afrique occidentale entre les parallèles 11°37 et 23°33 de latitude nord d'une part, et les méridiens 16° de longitude est et 0°10 de longitude ouest d'autre part. Le Niger s'étend sur 1 267 000 km². Il est le plus vaste des pays de l'Afrique occidentale.

La démographie du Niger est caractérisée par une croissance très rapide de la population, environ 2,9 % par an. La fécondité y atteint un des niveaux les plus élevés au monde avec 7,46 enfants par femme. Sauf l'effet de l'émigration, la population du Niger pourrait passer à 50 millions d'habitants en 2050, contre 13.3 millions en 2005 et 2 millions en 1950 (source : http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9mographie_du_Niger).

Le développement rural a été constamment au cœur des préoccupations des responsables politiques du Niger. Le Programme d'Actions Communautaires (PAC) a pour objectif global d'aider le Gouvernement du Niger à mettre en œuvre et rendre opérationnels des mécanismes de financement décentralisés, participatifs et transparents qui responsabilisent les communautés démunies et les collectivités territoriales afin qu'elles prennent en charge leur propre développement.

Le programme est financé à travers un don de la Banque Mondiale d'un montant de 35 millions \$ US et d'un don du Fonds de l'environnement Mondial (FEM) d'un montant de 4 millions \$ US ; de l'Etat du Niger pour un montant estimé à 2,83 millions \$US et de la contribution des communautés locales (sous forme de participation physique et financière) pour un montant de 2 millions \$ US ; soit un montant total de 43,83 millions \$ US équivalent à environ 28,4 milliards FCFA. Les interventions du programme sont axées sur :

- la lutte contre la pauvreté ;
- l'amélioration de la gouvernance locale ;
- la gestion intégrée des écosystèmes ;

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

- la lutte contre le VIH/SIDA.

Elles sont basées sur les principes de : l'approche participative, le développement local, la prise en compte des aspects genre et environnementaux ainsi que le développement durable.

4.1 Mission et objectifs

L'objectif de développement du PAC est d'améliorer les capacités des communes à concevoir et à mettre en œuvre, de façon participative, des Plans de Développement Communaux (PDC) et des Plans Annuels d'Investissements (PAI) dans le but d'améliorer les conditions de vie en milieu rural. L'objectif global environnemental du projet est de réduire la dégradation des terres et de promouvoir la gestion durable des terres (GDT) au Niger.

Le PAC devrait atteindre ces objectifs à travers la responsabilisation des Communes et des organisations communautaires de base, le renforcement des capacités pour une meilleure gestion des Collectivités locales (gestion administrative, budgétaire et fiscale, planification et suivi évaluation participatif), des investissements socio-économiques, des activités génératrices de revenus et l'amplification des activités de gestion durable des ressources naturelles et des terres qui vont être proposées et exécutées par les bénéficiaires. Le projet suit les progrès vers l'atteinte des résultats à travers les indicateurs d'impacts.

4.2 Description du projet

L'approche GAR dans le cadre du PAC repose fondamentalement sur la planification des actions de développement qui précède sa mise en œuvre et son suivi évaluation.

La planification dans la perspective de la GAR comprend la formulation des choix stratégiques et l'identification des moyens que le projet entend prendre afin de respecter ses priorités et de produire les résultats escomptés. Elle comprend également une architecture des activités du projet qui est formulée de manière assez concrète pour montrer comment se fera l'allocation et la gestion des ressources sur lesquelles il exerce un contrôle pour atteindre les résultats visés, et qui, entre autres :

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

- regroupe les activités et établit des liens logiques entre elles et les résultats stratégiques qu'elles soutiennent ;
- sert de cadre permettant d'établir un lien entre les allocations prévues et chaque activité à tous les niveaux par rapport auxquels les résultats financiers sont déclarés ;
- sert de cadre permettant d'établir un lien entre les résultats attendus, les mesures de rendement et chaque activité à tous les niveaux et par rapport auxquels les résultats réels sont déclarés ;
- fournit le cadre dans les limites duquel les personnes responsables des activités à chaque niveau peuvent préciser les résultats qu'elles comptent atteindre avec les ressources dont elles disposent et par rapport auquel elles peuvent rendre compte au sein de l'organisation ;
- établit la structure de présentation des prévisions budgétaires.

L'exécution du projet est basée sur l'élaboration de plans annuels de travail et leurs budgets qui synthétisent toutes les actions programmées par les communautés de base et les collectivités locales. Elle est basée sur la mesure continue du rendement et les évaluations périodiques qui sont les outils clés permettant de suivre le progrès. Les activités du PAC sont organisées en cinq (05) composantes :

- **Composante A. Appui communautaire**

Cette composante vise à introduire des procédures de planification décentralisées et participative et à renforcer les capacités des organisations communautaires et autres institutions locales dans le domaine de la conception, de la mise en œuvre et de la gestion de microprojets.

- **Composante B. Appui à la gouvernance locale**

Elle vise à renforcer les capacités des collectivités territoriales en matière de gestion administrative, budgétaire, fiscale et en planification. Elle comprend deux sous-composantes notamment la gouvernance locale dans les collectivités locales choisies et les réformes politiques et institutionnelles afin d'accélérer le processus de décentralisation.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

- **Composante C. Suivi de la pauvreté et de l'environnement**

L'objectif de cette composante est d'assurer le suivi évaluation de la pauvreté à plusieurs niveaux : local, projet, national. Le processus de développement local a été handicapé par la faible capacité des Communes et l'absence d'un cadre institutionnel et légal efficace d'appui au processus de décentralisation.

Cette composante met l'accent sur le renforcement des capacités des Communes et des communautés, et celui du cadre institutionnel et légal pour le développement communautaire d'une part ; et d'autre part, sur les mesures de sauvegarde environnementale et sociale, l'initiative bio carbone et la gestion intégrée des écosystèmes.

Elle constitue le système Suivi Evaluation (S&E) du PAC et vise trois objectifs : (i) mesurer les niveaux et les tendances de la pauvreté, l'accès de la communauté aux services économiques et sociaux, (ii) assurer le suivi de l'environnement, (iii) renforcer les capacités des communautés locales à analyser et gérer leur propre processus de développement.

- **Composante D. Fonds d'Investissement Local**

Le projet finance le Fonds d'Investissement Local dans le transfert des ressources vers les Communes et les communautés de base à travers le financement des microprojets socio-économiques, des activités génératrices de revenus et la gestion des ressources naturelles et des terres. C'est un mécanisme de financement qui canalise de petites subventions vers les collectivités territoriales et les organisations communautaires en vue de financer des microprojets liés aux productions agro-Sylvio-pastorales, à la gestion des ressources naturelles, aux infrastructures socio-économiques et aux échanges inter communautaires.

- **Composante E. Gestion Coordination du Projet et Suivi- Evaluation**

Cette composante appuie la gestion financière et administrative d'une part, et d'autre part, le suivi évaluation du projet basé sur les résultats ainsi que le suivi de l'impact du projet.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

4.3 Organisation du PAC

Le PAC contribue à l'amélioration de l'environnement en travaillant en collaboration avec les institutions nationales responsables de la promotion de la décentralisation et du développement local dans le cadre de la Stratégie du Développement Rural notamment le Ministère du Développement Agricole, le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de la Sécurité Publique et de la Décentralisation, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire, le Ministère de l'Environnement et de la Lutte contre la Désertification, le Haut Commissariat à la Modernisation de l'Etat, le Secrétariat Exécutif de la Stratégie du Développement Rural, le CNEDD, le Secrétariat Permanent du Code Rural... dans l'optique de les appuyer à remplir leurs mandats institutionnels.

Dans le cadre de la mise en œuvre du PAC, une convention de collaboration est signée entre la CCN/PAC et les structures étatiques centrales des différents Ministères concernées. Sur la base d'un plan annuel de travail assorti de plans de trésorerie approuvés par le comité de pilotage, ces structures reçoivent de la CCN les ressources nécessaires à l'exécution de leurs actions dans des comptes bancaires ouverts à cet effet.

L'agence d'exécution du projet est le Ministère chargé du Développement Agricole à travers ses structures déconcentrées régionales et sous régionales pour une durée de quatre (04) ans. Et notamment la Direction des Etudes et de la Programmation est régie par le décret N°2007-484/PRN/MDA du 18 octobre 2007 portant organisation du Ministère du Développement Agricole. Elle est l'une des huit directions nationales qui composent le ministère, et est chargée entre autres de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre de la politique nationale en matière des études et de la programmation dans les domaines de compétence du Ministère du Développement Agricole. Elle est subdivisée en cinq (5) divisions : Division Etudes Générales ; Division de l'Analyse des Politiques et de la Coordination des Statistiques ; Division de la Programmation des Investissements ; Division Suivi Evaluation des Projets et Programmes ; Division Crédit Rural et un Bureau Administratif et Financier.

Pour le besoin de coordination et de suivi évaluation, une Cellule de Coordination Nationale du PAC (CCN/PAC) est mise en place. Elle est l'organe d'exécution principal du projet et est animée par un Coordonnateur national placé sous la responsabilité hiérarchique du Secrétaire Général du Ministère de tutelle. En relation avec les Directions techniques nationales, maîtres d'œuvre des activités spécifiques, elle met en œuvre les accords de financement du PAC sous

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

l'égide d'un Comité de Pilotage mis en place dans le cadre de la préparation du programme. Elle veille à la bonne gestion des ressources humaines, matérielles et financières. Elle assure la communication entre les différents acteurs du PAC et entretient un partenariat avec les directions techniques centrales maîtres d'œuvre des actions les concernant, et les différentes institutions (programmes, projets, ONG, etc.) concernées par les objectifs du projet.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion

La prise en compte des apports et des besoins de tous les bénéficiaires dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de développement est un facteur essentiel de pérennisation des résultats, et la réduction des inégalités un défi majeur à relever. Cet objectif nécessite une stratégie réaliste et réalisable pour l'intégration systématique de l'approche.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre V. Mise en œuvre de la GAR dans le cadre du projet PAC

Introduction

Pendant longtemps, le PAC a porté son attention sur les intrants (ce qu'il dépensait), les activités (ce qu'il réalisait), et les extrants (ce qu'il produisait). Même s'il était important d'avoir des données exactes à ce niveau, il a réalisé que ces données ne lui permettaient pas de savoir s'il faisait des progrès vers la solution du problème qu'il désirait régler et si les problèmes persistaient une fois que les projets avaient été achevés.

La gestion moderne exige que nous portions notre regard au-delà des activités et des extrants et que nous dirigions notre attention sur l'obtention des résultats réels, les changements provoqués par notre programmation et auxquels celle-ci a contribué. En définissant clairement les résultats escomptés, en recueillant régulièrement des données pour évaluer les progrès vers ces résultats et en prenant des mesures correctives en temps voulu, les gestionnaires peuvent gérer les projets ou les investissements de manière à maximiser les résultats de développement et à améliorer de manière durable la vie des populations ciblées.

La mise en œuvre de la GAR dans le cadre du PAC repose fondamentalement sur le cadre conceptuel d'application de la GAR et le dispositif de suivi évaluation des résultats du projet PAC. Nous nous sommes intéressés à un projet en cours du PAC dans la région de Dosso. C'est un projet qui s'inscrit dans la composante C du programme : suivi de pauvreté et de l'environnement, volet « mesurer les niveaux et les tendances de la pauvreté par l'accès des services sociaux et économiques ; renforcer les capacités des communautés locales à analyser et gérer leur propre processus de développement ».

5.1 La planification stratégique axée sur les résultats

Le PAC utilise la GAR pour mieux gérer ses programmes de développement du début (analyse du projet ou de l'investissement, planification, conception, mise en œuvre, suivi, modification et production de rapport) à la fin (évaluations et rapports finaux et intégration des leçons tirées de l'expérience à la programmation future).

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

La planification vise à identifier les besoins prioritaires des populations, à la programmation de leur réalisation dans le temps, et la détermination des ressources rationnelles nécessaires pouvant conduire à la satisfaction de ces besoins. Elle vise avant tout à planifier et à gérer le projet tout en gardant à l'esprit l'atteinte des objectifs de ces derniers. Cette phase comprend deux (02) parties qui sont l'analyse de la situation et la planification/conception.

5.1.1 Analyse de la situation

Les concepteurs ont identifiés d'abord toutes les parties prenantes clés dans la planification puis ont évalués leurs intérêts et leur influence possible dans le projet. Cette phase a consisté à déterminer les bénéficiaires ultimes du programme, les intermédiaires et les parties prenantes.

5.1.1.1 Contexte et justification projet

Suite à la récurrence de la diarrhée dans le département de Dosso, plusieurs enquêtes ont menées afin de connaître l'origine du fléau et les mesures à prendre pour le combattre. Ainsi, trois villages ont été ciblés pour l'étude, laquelle a révélé que les élèves étaient les plus touchés par la maladie.

Les villages ont été récemment doté de système d'adduction en eau potable, mais le réseau d'eau n'est pas étendu jusqu'au niveau des écoles. Il en résulte des difficultés pour satisfaire les besoins en eau des élèves. En effet il leur est difficile de pratiquer le lavage des mains aux moments critiques :

- avant de manger pendant la récréation avec le risque de s'infecter ;
- après l'usage des latrines avec le risque de se contaminer répandre les germes microbiens ;
- après le repas à la fin de la récréation pour ne pas salir leur cahier.

Ces conditions constituent un environnement défavorable à la promotion de l'hygiène dans les écoles car les infrastructures qui doivent appuyer les campagnes de changement de comportement n'y sont pas. Donc l'extension du réseau d'eau aux écoles est un des facteurs de succès des activités scolaires car elle évitera les pertes de jours de cours liées aux maladies infectieuses d'origines hydro- fécales. De même elle aura une influence positive sur la promotion de l'hygiène dans les villages en général : les élèves qui changent de

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

comportement grâce à cet apport d'eau dans les écoles sont de bons messagers auprès de leurs parents.

5.1.1.2 Cible

La population ciblée est celui des élèves des trois villages. Selon les informations fournies par les Directeurs de ces écoles à l'époque, il s'agit de 750 élèves (384 filles et 366 garçons) du primaire et 617 élèves (276 filles et 341 garçons) du secondaire qui bénéficieront directement de ce projet. De façon indirecte toutes les populations des trois villages bénéficieront de ce projet grâce au fait que les élèves formés à une bonne pratique de l'hygiène à l'école apportent ce qu'ils ont appris dans leurs communautés qui donc en gagneront.

Les bénéficiaires sont donc les élèves et leurs familles qui vivront le changement au niveau du résultat et qui pourraient être visé par les résultats immédiats ou intermédiaires. Le PAC les désigne aussi sous l'appellation « portée » ou « population cible » : **les élèves des trois villages ciblés dans la Région de Dosso.**

Les intermédiaires sont les personnes, les institutions ou le gouvernement qui ne sont pas les bénéficiaires ultimes des investissements du projet mais qui sont ciblés par certaines activités, lesquelles entraineront un changement de situation pour les bénéficiaires ultimes par la combinaison des résultats immédiats et intermédiaires connexes : **les organisations communautaires locales.**

Les partenaires sont les personnes ou les institutions qui collaborent pour atteindre des objectifs convenus en commun : **le ministère de la Santé, les autorités sanitaires, les organisations communautaires locales.**

L'organisme de mise en œuvre est celui qui reçoit les fonds des bailleurs pour mettre en œuvre le projet : **le PAC.**

D'une manière générale, « la partie prenante est donc une institution, un groupe, une personne ou un gouvernement, qu'une mesure, une proposition ou une activité intéresse sur les plans économique, social ou environnemental » (ACDI, 2009).

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

5.1.2 Planification du projet

Elle consiste à définir les stratégies de développement à mettre en œuvre sur la durée du projet dans la perspective de réaliser la mission fixée, et ce conformément à la vision du PAC « amélioration des conditions de vie en milieu rural ».

Des études préalables effectuées ont révélés une répétition des épidémies de diarrhée dans trois villages. Après enquête, il est ressorti un problème crucial de manque d'eau potable, principale source de la maladie. Par ailleurs, les points d'eau existants ne respectent pas les règles d'hygiène.

Afin de pallier à ce fléau, le défi majeur est d'amener les populations composées à majorité d'analphabètes, à changer de comportement dans leurs pratiques quotidiennes. Le résultat escompté, n'est pas seulement de combattre l'épidémie, mais d'éradiquer toutes les causes directes et indirectes liées. L'objectif général de ce volet est de garantir l'accès des élèves à l'eau potable, de mettre à leur disposition des latrines utilisables, et d'améliorer leurs conditions d'hygiène et d'assainissement afin de leur assurer une bonne santé. Tout ceci, à travers la responsabilisation des bénéficiaires ultimes.

5.1.2.1 Chaîne des résultats

La chaîne de résultats escomptés en fin de projet est une représentation des relations causes à effet entre les activités, les extrants et les résultats du projet. Elle est exprimée à travers un tableau à cinq colonnes (impacts, effets, produits, activités, intrants). Au niveau du projet étudié, il existe deux sortes de résultats inter liés : le résultat opérationnel et le résultat développemental. Leur logique d'accomplissement s'exprime à travers les paliers suivants :

- des **moyens humains**, matériels et financiers sont mobilisés par les acteurs du projet pour réaliser des **activités** ;
- qui permettent d'obtenir à court terme des **produits** ;
- dont l'usage par les bénéficiaires engendrera à moyen terme des **effets** ;
- qui à leur tour se traduiront à long terme par un **impact** sur les conditions de vie de la communauté en général.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Tableau 4 : La chaîne de résultat du projet

Moyens	Activités	Produits	Effets	Impact
Humain matériel financier	Informé Organiser Former Soigner Rédiger Construire Sensibiliser Assainir Suivre Evaluer	Mise en place des comités d'hygiène ; Construction des latrines ; Sensibilisation des élèves ; Fonctionnalité des comités ;	Changement de comportement des bénéficiaires ; Points d'eaux assainis ; Latrines utilisées ;	Fourniture en eau potable améliorée ; Condition de vie améliorée ; Fréquence des maladies d'origine hydrique maîtrisée et réduite ;

Source : Concept note du projet PAC

Tableau 5 : D'autres exemples de formulation des résultats au PAC

	Ex 1 : Secteur social	Ex 2 : Cadre de vie	Ex 3 : Secteur productif
Impact	L'accès des enfants à l'éducation de qualité est assuré	Le cadre de vie des citoyens est amélioré	Les conditions de vie des populations sont améliorées
effets	L'effectif des garçons et filles admis au CEG est rehaussé	Les nuisances ont diminué en toute saison	Le revenu des ménages ruraux est rehaussé de 10% en deux ans
Produits	La capacité pédagogique des contractuels est renforcée	Le dispositif de collecte et triage des ordures est fonctionnel	La production de gomme par site a augmenté de 50%
Activités	Organiser des ateliers de perfectionnement pédagogiques	Placer des poubelles et former les brigades d'assainissement	Placer des acacias greffés et installer des comptoirs de vente
intrants	Formateurs, frais de déplacement, logistique, carburant	Brigade de sécurité, frais de gestion, logistique	Main d'œuvre familiale, plants, logistique

Source : Document sur le cadre conceptuel du PAC

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

5.1.2.2 Détermination des activités

➤ **Objectif N°1 : Assurer l'approvisionnement en eau potable**

Sortant 1.1: 15 bornes fontaines sont implantées dans les écoles (5 bornes fontaines dans chaque école)

Activités à réaliser

Les principales activités pour obtenir ce résultat sont :

- creusage de la canalisation ;
- pose des conduites ;
- aménagement des bornes fontaines avec une aire assainie et puits perdu.

Par un processus d'appel d'offre lancé, une entreprise a été sélectionnée. Elle a été chargée à la fois de la fourniture et de la pose des conduites, des accessoires et de l'aménagement des bornes fontaines dans un délai de 4 semaines après la signature de l'accord. La pose des conduites est faite sur une distance d'environ 2000 mètres linéaires. 5 bornes fontaines ont été aménagées par école.

Indicateurs

- nombre de bornes fontaines installées ;
- nombre ou taux de bornes fontaines fonctionnelles à la fin du projet (fin Avril).

➤ **Objectif N°2 :** Mettre à disposition des populations des latrines et des douches utilisables et pratiques

***Sortant .2.1 :** construire 30 latrines dans les 3 écoles d'intervention (10 latrines : 5 garçons et 5 filles dans chaque école)*

Activités à réaliser

- construire 15 latrines garçons et 5 latrines filles dans chaque école ;
- sensibiliser les élèves pour l'utilisation correcte et responsable des latrines et des douches ;
- distribuer de kits d'entretiens des latrines dans les écoles.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Indicateurs

- nombre de latrines et de douches construites ;
- nombre ou taux de latrines et de douches utilisables à la fin du projet (fin Avril)

➤ **Objectif N°3 :** Créer les conditions favorables à la pratique de l'hygiène

Sortant .3.1 : Doter les 3 écoles des ressources nécessaires pour la pratique de l'hygiène

Activités à réaliser

- Installer 5 dispositifs de lavage des mains dans chacune des écoles
- Distribuer de savons et de savonniers par classe pour les dispositifs de lavages des mains
- Former les enseignants sur le WASH : une série de 12 séances de formation sera organisée pour les maîtres afin de renforcer leur connaissance en eau, hygiène et assainissement. Les thèmes des formations porteront sur l'hygiène de l'eau, le lavage des mains, la gestion des déchets solides ménagers, la prévention des maladies diarrhéiques et du cholera en particulier, la prévention du paludisme, et les techniques d'animation. Les activités du renforcement du niveau des maîtres auront lieu les mercredis soir (il n'y a pas normalement de classes les mercredi soir) .
- Mettre en place de club WASH dans chaque école : le projet appuiera les maîtres à installer et former un Club WASH dans chacune des 3 écoles. Chaque club comportera un élève (élu) de chaque classe. La parité garçon/fille sera respectée. Le club veillera à une bonne gestion des bornes fontaines. Sa mission couvrira aussi la gestion des latrines et des dispositifs de lavage des mains. Le club sera sous la supervision des enseignants. Les agents de suivi du projet rencontreront toutes les deux semaines le club WASH et les maîtres en charge pour des activités de renforcement des capacités et de suivi. Ces activités des clubs auront lieu les mercredi soir
- Faire des activités de promotion d'hygiène par le biais des maîtres et des clubs WASH

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Indicateurs

- nombre de dispositifs de lavage des mains installés ;
- nombre de kits distribués ;
- nombre de séance de formation, de sensibilisation, et d'activités d'hygiène menées ;
- nombre ou taux de kits utilisables à la fin du projet (fin Avril)

➤ *Sortant 3.2 Acheter 2000 gourdes aux élèves dans les deux écoles.*

Activités à réaliser

Le projet va acheter 2000 gourdes et en distribuer dans un premier temps 1367. Cela permettra d'avoir en réserve 633 gourdes pour le stock de contingence afin de servir de nouveaux arrivants. Chaque élève recevra donc une gourde d'eau à usage individuel et personnel. Cela permettra de limiter la contamination par des maladies facilement transmissibles par la salive comme l'hépatite. Ces maladies se répandent rapidement dans les milieux où le même gobelet est utilisé par plusieurs personnes pour boire.

Indicateurs

- nombre de savon distribués par classe par mois ;
- nombre d'enseignants formés ;
- nombre de gourde distribuée ;
- taux (%) d'écopliers qui utilisent leur gourde (2 mois après la distribution).

➤ **Les objectifs transversaux :**

✓ *Genre et protection*

Le PAC sera particulièrement attentif au respect du concept genre lors de la composition du comité WASH de chaque école. Spécifiquement il veillera que les différents groupes socioculturels présents dans l'école soient représentés et participent aux prises de décision et évaluations. Le club WASH de chaque école sera constitué d'au moins 50% de filles.

✓ *Renforcement des capacités*

En formant les clubs WASH, PAC fait du renforcement des capacités des élèves à gérer les problèmes communautaires et à jouer un rôle de leader dans le futur. Cette intervention permettra aussi l'apprentissage de la démocratie. Le club WASH de chaque école est

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

constitué d'élèves élus par chaque classe pour la représenter. Chaque club WASH a un président et un vice-président élu parmi les élèves membres du club WASH. Le président et le vice-président ne peuvent pas être du même genre. Dans chaque école le club WASH est placé sous le contrôle des maîtres. Les maîtres aideront le club WASH à s'organiser pour une bonne gestion des installations.

Pour l'extension du réseau d'eau potable, PAC a utilisé une entreprise qui a de l'expertise dans le domaine qui a fourni et installé les équipements. Un ingénieur hydraulicien a été recruté pour le suivi de la qualité et du calendrier d'exécution. Les activités de promotion d'hygiène dans l'école sont faites par l'intermédiaire des maîtres de l'école. PAC a formé les enseignants et les membres des clubs WASH. Deux mobilisateurs communautaires ont été recrutés pour l'exécution et le suivi des activités de promotion d'hygiène.

5.1.2.3 Cadre logique

C'est un tableau à cinq colonnes (hiérarchie des objectifs, hiérarchie des résultats, indicateurs clés, source de vérification, hypothèses) et trois lignes (objectifs globaux du PAC, objectifs spécifiques, activités). C'est un outil qui permet au gestionnaire de visualiser le projet dans son ensemble sur papier sans lire toute une documentation pour trouver les objectifs, les indicateurs, les conditions extérieures susceptibles d'influencer les résultats du PAC. Les emplois principaux qu'il peut en faire sont :

- outil de communication pour expliquer le projet ;
- moyen d'effectuer une planification complète ;
- base pour évaluer le projet.

Hiérarchie des objectifs : Logique descendante

Pour atteindre l'objectif global (amélioration des conditions de vie des populations), il faudrait au préalable avoir atteint les objectifs spécifiques qui sont;

- Assurer l'approvisionnement en eau potable aux élèves,
- Construire des latrines pratiques et utilisables pour élèves ;
- Créer les conditions favorables à la pratique de l'hygiène dans les écoles.

Pour atteindre ces objectifs spécifiques (buts) il faudrait au préalable avoir mobilisé les moyens et réaliser les activités.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Hiérarchie des résultats : Logique ascendante

Si les Produits se matérialisent, alors les Effets se produiront.

Si les Effets se produisent, alors l'impact apparaîtra.

5.2 Suivi des performances du projet

Le suivi axé sur les résultats a nécessité la mise en place de dispositif de collecte des informations sur la consommation des intrants, la réalisation des produits et le suivi des changements depuis la situation de départ jusqu'à la situation escomptée. Les principales missions assignées aux cellules de S&E au niveau du PAC sont :

- concevoir les outils méthodologiques et identifier les indicateurs de mesure des résultats ;
- coordonner les dispositifs et tâches de suivi d'exécution et de suivi des résultats ;
- organiser des enquêtes d'appréciation des résultats ;
- Organiser et animer les ateliers semestriels et annuels de bilan des activités ;
- former tous les acteurs impliqués dans l'activité de suivi-évaluation ;
- rédiger les rapports d'activités, comptes rendus des réunions et toutes autres notes d'information sur le projet ;
- organiser les missions de supervision conjointes ;
- organiser les revues des instances décisionnelles (comité de pilotage, revue à mi-parcours) ;
- appuyer les grappes de villages et les communes pour mettre en place leur système de SE ;
- appuyer les institutions nationales pour opérationnaliser le dispositif de suivi de la pauvreté et de l'environnement.

Le PAC a recruté un chef d'équipe WASH qui assure la coordination, le suivi quotidien, et la qualité des activités du projet, et accorde une grande importance au Suivi, Evaluation,

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Recevabilité et Apprentissage (SERA). Des rapports sur l'avancement des travaux sont faits chaque quinzaine. Une enquête sur la satisfaction des bénéficiaires a été réalisée. Ces rapports incluent des leçons apprises techniques, sociales, ou méthodologiques qui seront partagées avec l'ensemble des acteurs. Pratiquement, le système de suivi évaluation ou cadre de suivi évaluation du PAC est constitué de cinq éléments à savoir :

a) le cadre de référence ou cadre logique axé sur les résultats :

b) les indicateurs clairement définis et indexés aux différents niveaux de résultats.

Le suivi des performances et des résultats se fera à travers quatre (04) indicateurs notamment :

- les indicateurs clés 2 ou 3 par résultat retenu ;
- les indicateurs de performance des comités, des villages et du PAC ;
- les critères déclencheurs de la phase 2 du projet ;
- les indicateurs d'interface avec la SRP et la SDR.

c) les acteurs compétents et motivés :

Ils sont identifiés et regroupés en trois catégories : acteurs nationaux (DEP/ MDA, DGEPD, SP/SRP) ; CCN/CCR ; et acteurs locaux (communes, grappes). Le dispositif de suivi-évaluation du PAC comprend trois niveaux : le niveau local assuré par les commissions communautaires et communales ; le niveau régional, piloté par les services suivi-évaluation des CCR et le niveau national assuré par la CCN, le tout devant alimenter le dispositif prévu de la SRP. Comme contenu, il s'agira en somme du suivi-évaluation des réalisations, des effets et impacts du projet. Les commissions sus citées qui constituent aussi des relais du PAC, ont entre autres pour mandat de collecter les informations permettant d'apprécier ces trois niveaux de résultats.

d) les outils appropriés pour la collecte, le traitement et la diffusion des informations :

Le suivi des résultats est fait à travers une collecte régulière des informations sur la base des fiches de collecte précises (voir données fournies dans le cadre logique en annexe). Ainsi, l'atteinte de chaque résultat est appréciée par l'analyse de 2 ou 3 indicateurs. Le niveau d'atteinte des résultats est rapporté dans les rapports trimestriels, semestriels, ou annuels. Ces

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

rapports comportent cinq parties : zone d'intervention, niveaux de réalisations physiques et financières, produits livrés aux bénéficiaires, niveau d'atteinte des résultats intermédiaires (effets), difficultés rencontrés et perspectives.

e) les procédures de travail définies et adaptées au contexte d'intervention du PAC

Le suivi des résultats mobilise plusieurs acteurs dont les responsabilités de chacun ainsi que les rapports entre ces acteurs sont précisés.

5.2.1 Cadre de mesure des résultants

Le suivi et l'évaluation sont des outils qui permettent d'identifier et de mesurer les résultats du projet. Le dispositif de suivi évaluation consiste à collecter et exploiter des informations pertinentes permettant à la Direction du PAC de suivre l'évolution dans le déroulement de la construction des latrines et l'exécution des activités de sensibilisation des villageois et des responsables des comités d'hygiène et d'assainissement. Ils permettent de mesurer les taux de réalisation des activités suivant les périodes d'observations retenues et facilite aux gestionnaires les prises de décisions qui s'imposent au cours de l'exécution.

Conformément aux principes de la gestion axée sur les résultats, la mise en œuvre de la convention est assortie d'une mesure des progrès enregistrés vers l'atteinte des résultats du PAC. Pour ce faire, des indicateurs sont identifiés dans les termes de référence et font l'objet de mesures appropriées afin d'apprécier la performance des parties prenantes conformément au tableau de bord du suivi et évaluation du PAC.

L'évaluation est un jugement porté à un moment donné sur la cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficacités, la satisfaction des bénéficiaires (effets), l'impact (attendus ou non), la viabilité économique et financière, de même que la durabilité du projet dans le contexte des objectifs qui lui ont été assignés. Elle s'inscrit dans une perspective à long terme et à grande échelle dans le cadre d'une reconduction future du projet d'une part, et d'autre part, elle permet l'analyse des processus du projet afin de voir dans quelle mesure la qualité de la gestion a contribué au succès du PAC.

C'est un tableau comprenant cinq colonnes (indicateurs clés, méthode de collecte, méthode de calcul, acteur responsable de la collecte, fréquence de collecte) et cinq lignes (résultat à long

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

terme ou impact, résultat à moyen terme ou effets, résultat à court terme ou produits, activités, intrants).

5.2.2 Tableaux de bord

Ils sont obtenus grâce à la comparaison des chaînes de résultats de départ, de mi parcours et de fin de période. Les rapports trimestriels sont élaborés sur la base d'un canevas fourni par la CCN du PAC et comportent des indicateurs de suivi de la performance préalablement définis, au plus tard 15 jours après la fin de la période considérée.

5.2.3 Volets du système de suivi évaluation du PAC

Les trois volets du système de suivi évaluation (SE) du PAC sont:

a) Le suivi de l'évolution de la pauvreté et de l'environnement au niveau local

C'est un processus de collecte et d'analyse des informations par et pour les communautés locales qui leur permet de porter un regard critique sur le déroulement de leur action de sauvegarde des latrines et d'amélioration de leurs conditions de vie, sur les performances et sur les résultats enregistrés par rapport aux objectifs préalablement fixés dans leurs PDL ou PDC (Vision de développement). La valeur ajoutée du système de SE est la responsabilisation des bénéficiaires, le suivi citoyen des services fournis, la reddition des comptes, et la transparence. Les étapes de mise en place sont :

Etape 1 : La désignation des acteurs chargés du S&E et débat sur la situation actuelle.

Etape 2 : La définition des objectifs et attentes liés au système de S&E.

Etape 3 : L'identification et définition des informations à collecter sous forme d'indicateurs du SE (indicateurs de réalisation, de performance et de résultats).

Etape 4 : L'identification des méthodes, procédures et outils de collectes, de traitement, de diffusion des informations et de clarification des rôles des acteurs.

Etape 5 : La collecte des informations sur la base des indicateurs retenus.

Etape 6 : Le traitement et l'analyse des informations collectées, diffusion et valorisation des informations traitées. Les outils et méthodes utilisés à ce niveau sont :

- cahiers de notes (les notes sont en français, arabe ou langue locale) ;

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

- fiche de suivi par (information structurée et standardisée) ;
- affiches murales ;
- compte d'exploitation et bilan pour apprécier les revenus ;
- arbres des objectifs (relecture se fait lors de l'autoévaluation) ;
- réunion d'autoévaluation (séance structurée et publique) ;
- échange d'informations (jour de marché et de prière vendredi) ;
- Auto-évaluation inter grappe et inter commune.

b) Le suivi et évaluation des réalisations, des performances et des résultats du PAC

- Collecter, traiter, analyser et diffuser les informations permettant aux acteurs du PAC et aux décideurs d'apprécier à tout moment, le niveau d'avancement des actions programmées, le niveau de performance et les progrès enregistrés dans l'atteinte des résultats ;
- Identifier à temps opportun les difficultés et proposer en collaboration avec les acteurs concernés les solutions correctrices ;
- Optimiser la gestion de l'ensemble des informations manipulées par les différents acteurs à travers des outils appropriés et des procédures cohérentes (assurer un flux d'informations régulier du niveau local au niveau national en passant par le niveau régional) ;
- Promouvoir une culture de l'évaluation et une synergie d'action entre les différents partenaires

c) Le suivi de l'évolution de la pauvreté et de l'environnement au niveau national.

Les actions du projet PAC doivent s'inscrire dans celles du programme quinquennal national, et doivent s'y conformer. La collecte et l'analyse des informations provenant du PAC et des autres acteurs intervenant dans le secteur contribuent à renseigner les indicateurs du dispositif national de suivi de la pauvreté.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

5.2.4 Plan d'informatisation du SE du PAC

Le plan d'informatisation est structuré en plusieurs modules simples et d'accès facile :

- module structure où sont saisis les différents éléments de la structure de la base de données en l'occurrence les plans analytique, géographique, financier, budgétaire, calendaire et les différentes tables des indicateurs de réalisations et des résultats ;
- module généralité qui présente les fiches signalétiques des grappes, des communes et la carte postale du PAC ;
- module planification où sont saisies et visualisées les programmations en termes physique et financier ;
- module suivi des réalisations où sont saisies et visualisées les réalisations qu'elles soient physiques, financières ;
- module suivi des résultats où sont saisis et visualisés les indicateurs de suivi des résultats ;
- module utilitaire où sont configurés les programmes de sauvegarde, de sécurité etc.

Dans chaque module, des formulaires de saisie, des requêtes et des états de sortie sont conçus conformément aux canevas et configuration des fiches de collecte et des états de sortie retenus.

5.3 Elaboration du rapport

La dernière phase du cycle de gestion au PAC est celle des rapports, c'est-à-dire la production de données financières et non financières axées ou intégrées aux résultats. Cette dernière information sert à la gestion interne. Les rapports sont aussi, pour les gestionnaires et autres acteurs, l'occasion de considérer ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné, en d'autres mots d'apprendre et de s'adapter de manière à mettre à disposition des informations qui alimentent le prochain cycle de planification.

Ce qui fait la particularité de l'approche de la « gestion axée sur les résultats » par rapport aux autres approches de gestion, est que l'accent est davantage mis sur les résultats que sur les processus de transformations des apports à travers la réalisation des activités. Tout est mis en œuvre pour atteindre les résultats escomptés prévus de façon participative (avec le concours de tous les intervenants).

Conclusion

Le Programme d'Actions Communautaires, à travers la GAR, est susceptible d'avoir un impact significatif sur la vie des populations nigériennes. Ce principe de gestion est au cœur du concept de développement de la gestion axée sur les résultats de développement : le gouvernement doit être redevable des résultats obtenus devant les citoyens qu'il cherche à aider. Ce mode de gestion doit être étendu à tous les programmes en vue de l'amélioration durable des actions de développement du pays.

La prise en compte des apports de bénéficiaires dans l'élaboration et la mise en œuvre du PAC est un facteur essentiel de pérennisation des résultats, de l'accroissement de l'efficacité, et de la réduction des inégalités.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre VI : Analyses et recommandations

Introduction

Comme toute méthode théorique, la GAR a ses avantages et ses limites quant à son application qui diffère selon la nature du projet, sa durée, ses organes de mise en œuvre, son contexte et le budget alloué.

6.1 Présentation des résultats

Dans le cadre de l'exécution du projet, le PAC a le devoir de rendre des comptes à l'ensemble des parties prenantes du projet. Dans l'ensemble, les impacts positifs sont significatifs et le changement de comportement a connu une réelle avancée à l'issue des actions de sensibilisation réalisées.

L'enquête réalisée à la fin du projet a révélé que la majorité des personnes interrogées sont des femmes (67% des enquêtés). Dans 64% des cas, la personne interviewée est le chef de ménage. Le nombre moyen de personnes dans les ménages enquêtés est de **5,97** (pour l'ensemble des trois villages). Cette enquête a relevé les impacts suivants :

- Les populations ont acquis des connaissances significatives sur les maladies d'origine hydrique : la diarrhée, le choléra et le mal de ventre ont été cités respectivement par 73%, 58 %, et 53% des personnes interrogées comme maladies provenant de la consommation de l'eau souillée ;
- **80,9%** des ménages enquêtés ont cité 2 ou plus principes clés de prévention des maladies diarrhéiques. Les messages les plus associés à la prévention des maladies diarrhéiques sont la boisson d'eau traitée (**77%**), les règles d'hygiène corporelles et environnementales (**58%**), ainsi que le lavage des mains avec l'eau et du savon et/ou des cendres après les selles ou avant de manger (**54** et **50%**) ;
- **94%** des ménages enquêtés ont cité le passage au centre de santé comme mesure à prendre en cas de diarrhée ;
- Les bénéficiaires ont acquis des connaissances pour prévenir le cholera : 65% des personnes interrogées ont pu citer la consommation de l'eau souillée comme principale source du cholera ;

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

- Les bénéficiaires attachent beaucoup plus de rigueur au respect des règles d'hygiène et d'assainissement aujourd'hui qu'au début du projet. Les questions de santé sont une préoccupation essentielle pour les populations, et constituent la principale motivation pour le respect des principes clés d'hygiène et d'assainissement. Par exemple, la notion d'hygiène et de mitigation des maladies est citée pour justifier à la fois le lavage des mains (**87%** des ménages), ainsi que pour le lavage des fruits et légumes (**86%**) ;
- **100%** des bénéficiaires s'approvisionnent à partir de sources d'eau potable: Tous les ménages enquêtés déclarent s'approvisionner aux bornes fontaines pour l'eau de consommation et pour le lavage et les tâches ménagères ;
- L'eau potable est facilement accessible : Pour **97%** des ménages enquêtés, le temps de collecte de l'eau est inférieur à une heure. **80%** estiment que leur temps de collecte a diminué depuis début l'installation des bornes fontaines ;
- La pratique du stockage de l'eau potable a été améliorée : Malgré l'insuffisance des récipients de stockage d'eau dans les camps, les ménages sont conscients qu'il faut avoir des récipients propres munis de couvercles pour le stockage d'eau. Ainsi, le bidon est le principal récipient de stockage, ayant été cité par près de **72%** des ménages enquêtés. Les récipients de stockage étaient couverts dans **87,4%** des ménages enquêtés, et les récipients de collecte et de stockage étaient considérés comme propre dans **81,8%** des ménages ;
- Le lavage des mains à l'eau et au savon est devenu une pratique courante chez beaucoup de bénéficiaires. Ainsi le lavage des mains avant de manger est le principal moment clé de lavage des mains avec de l'eau et du savon et/ou de la cendre cité par presque l'ensemble des ménages (**91%**). **79%** des ménages enquêtés déclarent également se laver les mains après le passage aux toilettes ;
- L'usage des dispositifs de lavage des mains est devenu aussi une habitude : l'enquêté CAP a révélé que **81%** des enquêtés utilisent les dispositifs de lavage des mains. Cette utilisation varie néanmoins entre les camps. L'une des principales raisons évoquées par les ménages enquêtés pour la non-utilisation des dispositifs de lavage des mains est le lavage des mains à domicile (**32%**) ;
- La grande majorité des bénéficiaires utilise les latrines : **90,6%** des ménages enquêtés déclarent utiliser les latrines de manière générale. Parmi la minorité (9,4%) qui n'utilisent pas encore les latrines les raisons évoquées sont que celles la sont hors d'usage (36,7%) et leur éloignement (**16,7%**) ;

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

- Une bonne gestion des ordures ménagères: **97,8%** de ménages enquêtés déclarent utiliser les poubelles. Les enquêteurs n'ont observé une large quantité de déchets solides dispersée de manière sauvage que dans **7,2%** des ménages enquêtés.

6.2 Points forts

La GAR adaptée par le PAC est une technique efficace ayant permis aux décideurs du projet d'identifier et d'analyser les problèmes, puis de définir les objectifs à atteindre ainsi que les activités à entreprendre à cet effet. Entre autres forces ayant permis d'apporter une réponse adéquate à la crise, nous pouvons citer :

La coordination effective entre les comités villageois et les organes de gestion du PAC pour l'évaluation des besoins, l'élaboration des stratégies, la définition et la réalisation des activités à réaliser pour atteindre les objectifs, a permis et aux bailleurs de fond, et aux décideurs de s'assurer de la pertinence du programme, sa faisabilité, sa viabilité, mais surtout de l'atteinte des résultats visant l'amélioration des conditions de vie des populations ciblées.

La transmission transparente et régulière des données à renforcer la planification et la gestion des problèmes et des risques potentiels à temps. Elle a ainsi permis d'apporter une réponse rapide, efficace et efficiente à la crise dans les villages d'intervention, tout en respectant le principe de redevabilité envers les parties prenantes.

Le cadre de suivi évaluation du PAC qui force les utilisateurs à identifier les hypothèses, les indicateurs et les risques potentiels susceptibles d'affecter sa faisabilité. Il offre un peu plus de chance aux décideurs du PAC de réussir leurs missions car il est un véritable moteur de la participation des populations, il facilite les échanges de vues entre tous les intervenants et sert à promouvoir et à renforcer la responsabilité des bailleurs, du gouvernement nigérien mais aussi des dirigeants du programme. Chaque fond utilisé peut être justifié par les résultats obtenus.

L'implication, la participation et motivation des bénéficiaires à la fois dans l'identification des besoins, la définition des lieux d'installation, et la conduite des activités (sensibilisation, campagnes de salubrité, mise en place de comités etc.) et dans la mise en œuvre du processus d'autonomisation des communautés. Ceci permet dans une large mesure à améliorer la qualité du suivi-évaluation en contraignant dès le début les planificateurs de spécifier des indicateurs objectivement vérifiables et les moyens de contrôler l'état d'avancement des activités.

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

La prise en compte de la problématique genre à travers :

- l'implication des femmes dans les comités de gestion ;
- l'embauche de travailleurs journaliers avec un équilibre homme/femme ;
- la gestion des points d'eau en partie par les femmes ;
- les latrines pour hommes et femmes séparées par des signes distinctifs ;

La passation réussie entre le PAC et les comités villageois, lesquels avaient été formés pour assurer la continuité d'une bonne gestion des points d'eau et des latrines, car la GAR est avant tout, un outil de gestion stratégique conçu pour améliorer la gestion des ressources et la responsabilité.

6.3 Points faibles

La GAR, comme tout système comporte des inconvénients: la réussite du projet ne dépend pas uniquement de la méthode de gestion utilisée, elle est liée d'une part à la capacité des dirigeants, et à l'organisation interne du projet. Elle est parfois jugée sans logique car elle s'arrête à une description légère des conceptions du PAC, négligeant ainsi des aspects importants, d'où son caractère incomplet en tant que mode de gestion. A certain moment, elle représente un frein car une fois le cadre logique rempli, il tend à être rigide plutôt que souple pour la mise à jour continue des exigences du projet. Elle ne permet plus alors la prise en compte des moyens supplémentaires, des imprévus et des effets négatifs inattendus.

Le passage du cadre logique classique au cadre logique axé sur les résultats a fait ressortir la nécessité de prendre en compte d'autres activités importantes mais non budgétisées : Le contexte géologique caractérisé par la présence du socle granitique n'a pas facilité la réalisation des fouilles, ce qui du coup a engendré des retards dans la réalisation des latrines et des coûts non prévus au budget ; Le sable a constitué un handicap pour les activités de collecte et gestion des déchets malgré les solutions testées (ex : perforation des poubelles).

La mise en œuvre de la GAR est un peu lourde et complexe comme processus car le projet ne dispose pas assez de moyens humains et manque d'expertise dans l'application de la GAR.

L'implication des parties prenantes a aussi pris beaucoup de temps, et a coûté plus que ce qui a été prévu

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Pour des raisons à la fois culturelles et pratiques, il a été difficile pour les mobilisateurs d'aborder les questions d'hygiène et de bonnes pratiques en cas de flagrant délit (exemple : adultes qui défèquent à côté des latrines ou qui jettent des déchets au sol). Par ailleurs, le nombre de mobilisateurs communautaires ne permet pas une couverture totale lors des visites à domicile. L'indicateur de cet état de fait est donc très subjectif.

La valorisation des informations produites par le projet aux niveaux effets et impacts est difficilement réalisable par les dispositifs nationaux de suivi évaluation. Pour ce faire il faut une cohérence entre les indicateurs, les univers d'études, les méthodes de collecte et d'interprétation.

Les informations produites par le projet aux niveaux intrants, activités, produits sont valorisables à travers des processus d'agrégation en prenant la précaution d'avoir un système d'imputation cohérent entre le projet et le niveau national.

6.4 Recommandations

Dans le cadre de l'application de la démarche GAR, il faut rêver à plusieurs car, le rêve d'une seule personne n'est que folie, mais quand plusieurs personnes le font le rêve devient une réalité. Il faudrait donc accorder de l'importance à la phase planification du projet afin d'avoir des manuels d'exécution bien ficelés, si ce n'est pas le cas, au démarrage du projet, il faut prendre le temps d'actualiser, d'amender et de finaliser les dossiers du projet.

L'évaluation de la contribution du PAC aux politiques et stratégies nationales doit être systématique. D'où, il est impératif de rendre cohérent le système de suivi du projet au dispositif national d'évaluation des politiques à travers des outils comme le cadre logique, les indicateurs et le cadre de mesure des résultats.

Il est recommandé de joindre un calendrier clair et de respecter ses différentes étapes en vue d'un suivi correct des délais de réalisation des activités et d'atteinte des résultats. Aussi, le remplissage du cadre ne doit plus être mécanique, mais doit se faire de façon réfléchie et objective en faisant ressortir la planification réaliste, une budgétisation claire et transparente.

Evaluer les besoins, et notamment l'impact des questions de genre et de protection, sur d'éventuels blocages quant à l'utilisation des latrines, notamment la nuit, et limiter les

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

quantités collectées de sable à travers le renforcement des sensibilisations et la définition de solutions alternatives aux poubelles installées actuellement.

Continuer la sensibilisation et mobilisation de masse, qui est une pratique efficace et adaptée pour livrer les messages clés d'hygiène et d'assainissement auprès des populations et poursuivre l'autonomisation des comités afin d'assurer la durabilité des ouvrages et un meilleur impact des actions de sensibilisation.

Les perspectives du PAC en matière de suivi et évaluation sont entre autres :

- L'approbation du cadre conceptuel de SE au niveau local et au niveau du PAC par la revue à mi-parcours ;
- L'organisation d'une formation sur la Gestion Axée sur les Résultats au profit de l'ensemble des acteurs du PAC afin qu'ils adhèrent à cette approche de gestion ;
- L'alignement du cadre logique du PAC à celui de la SDR et SRP ;
- L'engagement d'un consultant pour le développement d'une base de données adaptée aux besoins du PAC ;
- La mise en place d'un dispositif de suivi des résultats ;
- L'élaboration un véritable rapport axé sur les résultats.

Conclusion

Il est certain que la mise en œuvre de la GAR dans le Programmes d'Actions Communautaires, s'est avéré une bonne stratégie de programmation et de gestion, utile car ce mode de gestion fait l'unanimité chez la plupart des grandes institutions et bailleurs de fonds, qui le considère comme système providentiel de planification et suivi-évaluation. Elle facilite par ailleurs la communication et la participation de la population cible.

Cependant il est crucial d'augmenter les efforts d'amélioration et d'adaptation de sa matrice en établissant les liens entre les moyens et les résultats attendus à la fin du programme sur la base d'une analyse préalable et systématique des causes et des effets.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Conclusion deuxième partie

Selon un dicton, tous les chemins sont bons quand on ne sait pas où l'on va. Le projet PAC à remédier à cette imprécision en adoptant la GAR comme méthode de gestion de ses projets. Il s'est agit pour lui en premier lieu de choisir une direction et une destination (résultats escomptés), en décidant de l'itinéraire à suivre et des étapes nécessaires pour arriver à bon port (activités à réaliser), en contrôlant sur la carte le chemin parcouru (grâce aux indicateurs de performances) et en modifiant le cap comme il convient pour atteindre les objectifs souhaités.

Cette approche répond à la question « et alors », tout en reconnaissant que le PAC ne peut pas partir du principe que la mise en œuvre réussie des programmes implique forcément des progrès effectifs sur le plan du développement national.

CONCLUSION GENERALE

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Conclusion générale

Le plan de développement économique et social se compose de plusieurs programmes à l'intérieur desquels on dénombre plusieurs projets. Sa réalisation passe par celle des programmes qui le composent et qui dépendent eux-mêmes de la réalisation des projets conçus en leur sein. Chaque projet d'un programme apporte une contribution à la réalisation du programme auquel il est lié. L'ensemble des contributions de tous les projets d'un même programme constitue l'atteinte de l'objectif. La réalisation de tous les programmes constitue la réalisation de l'objectif du plan de développement. C'est pourquoi il est recommandé de mettre en place une équipe pluridisciplinaire pour la formulation et la mise en place des projets.

Du point de vue pratique, la Gestion Axée sur les Résultats est une approche de gestion stratégique, une culture, un état d'esprit, une attitude qui permet :

- de définir des résultats escomptés réalistes fondés sur les analyses appropriées ;
- d'identifier avec précision les bénéficiaires des projets 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 utilisées ;
- 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.

Ces définitions montrent 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, de la mise en œuvre et du suivi évaluation.

Aussi séduisante que paraisse la GAR, elle comporte quelques limites dues à un certain nombre de difficultés liées à sa démarche comme toutes les approches et tous les outils de

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

gestion d'ailleurs. Et parmi ces difficultés figure notamment celle de la définition des résultats. En effet, l'ACDI (2000) a relevé cette difficulté lorsqu'elle écrit que « *la définition des résultats escomptés n'est pas une tâche facile pour les groupes intéressés. Les retombées sur le plan du développement défient la simple standardisation. [...] Dans certains secteurs, comme l'économie, l'éducation, l'environnement, etc., les relations de cause à effet sont bien connues et documentées, ce qui facilite l'établissement d'un cadre de rendement.* ». C'est probablement cette facilité qui a conduit ensuite à l'approche quantitative et même quantitative des interventions de développement selon la GAR.

Pourtant, théoriquement, la Gestion Axée sur les Résultats est supposée porter à la fois sur les résultats quantitatifs et qualitatifs de développement. Mais la réalité révèle plutôt qu'il s'agit davantage de résultats quantitatifs. On en voudra pour preuve, les caractéristiques SMART attendus des résultats et des indicateurs de leur mesure qui s'appliquent difficilement aux résultats qualitatifs en particulier les caractéristiques mesurables (measurable), repérables (trackable).

En effet, comment évaluer les activités par la Gestion axée résultat ? Comment mesurer ce qui peut correspondre aux « résultats » d'un travail, d'une action qui met en évidence et combat les injustices, et dont les « résultats » sont à long terme ? La mise en œuvre de cet engagement est sujette à débat quand il s'agit d'éléments quantifiables. Alors, quand la GAR se rapporte à du qualitatif, le risque est grand de la voir se transformer en un instrument de contrôle politique.

Les hypothèses décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise comme prévue la relation de cause à effet entre les niveaux de résultats ainsi que les conditions nécessaires pour assurer que les activités se transforment en Extrants. Elles incluent des conditions internes et externes au projet/programme. Mais le fait qu'une situation ne donne pas lieu à une détérioration peut-il constituer un résultat? Est ce que les projets et programmes génèrent des résultats inattendus?

ANNEXES

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Annexe 1 : Rôles complémentaires du suivi et de l'évaluation des résultats

Suivi des résultats	Evaluation
Clarifie les résultats du programme	Analyse les raisons pour lesquelles les résultats escomptés ont été ou non atteints
Fait le lien entre les activités et les résultats	Détermine les contributions respectives des activités à l'obtention des résultats
Exprime les résultats sous forme d'indicateurs de performance et de buts	Examine le processus d'exécution
Collecte systématiquement des données sur ces indicateurs, compare les résultats obtenus aux buts fixés	Considère les résultats imprévus
Fait état des progrès accomplis aux responsables et les averti des problèmes	Fournit des renseignements, souligne les succès importants ou le potentiel du programme, et recommande certaines améliorations

Source : PNUD (2002).

Annexe 2 : Différence entre le suivi et l'évaluation

Suivi	évaluation
Met l'accent sur les ressources, les activités et les résultats du cadre logique	Met l'accent sur les résultats, le but et la finalité du cadre logique
Permet de résoudre les problèmes lors de la mise en œuvre	Met l'accent sur l'expérience acquise pour les projets futurs
Se réalise dans une perspective à court terme	Se réalise dans une perspective à long terme

Source : PNUD (2002).

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Annexe 3 : Cadre logique axée sur les résultats

Hiérarchie des objectifs	Résultats escomptes	Indicateurs de performance	Sources de moyens de vérification	Hypothèse: Risques
Finalité Objectif global auquel le projet doit contribuer	Impact Résultats à LT conséquence logique des effets du projet	Indicateurs d'impact Évidences démontrant la réalisation des résultats	Structures, rapports, enquêtes, visite de terrain	Énoncés d'hypothèses facteurs de risques et conditions critiques du succès stratégies d'atténuation
But changements recherchés ou attendus par la réalisation du projet	Effets Résultats à MT conséquence logique des Extrants du projet	Indicateurs d'effets Évidences démontrant l'obtention des effets changements recherchés	Structures, rapports, enquêtes, visite de terrain	Énoncés hypothèses Facteurs de risque et conditions critiques du succès stratégies d'atténuation
Activités Processus de transformation des ressources financières et humaines permettant la réalisation des produits	Produits Résultats à CT conséquence logique des activités du projet	Indicateurs d'effets Évidences démontrant que les Extrants ont été réalisés	Structures, rapports, enquêtes, visite de terrain	Énoncés hypothèses Facteurs de risque et conditions critiques du succès stratégies d'atténuation

Source : Union Européenne (2011)

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

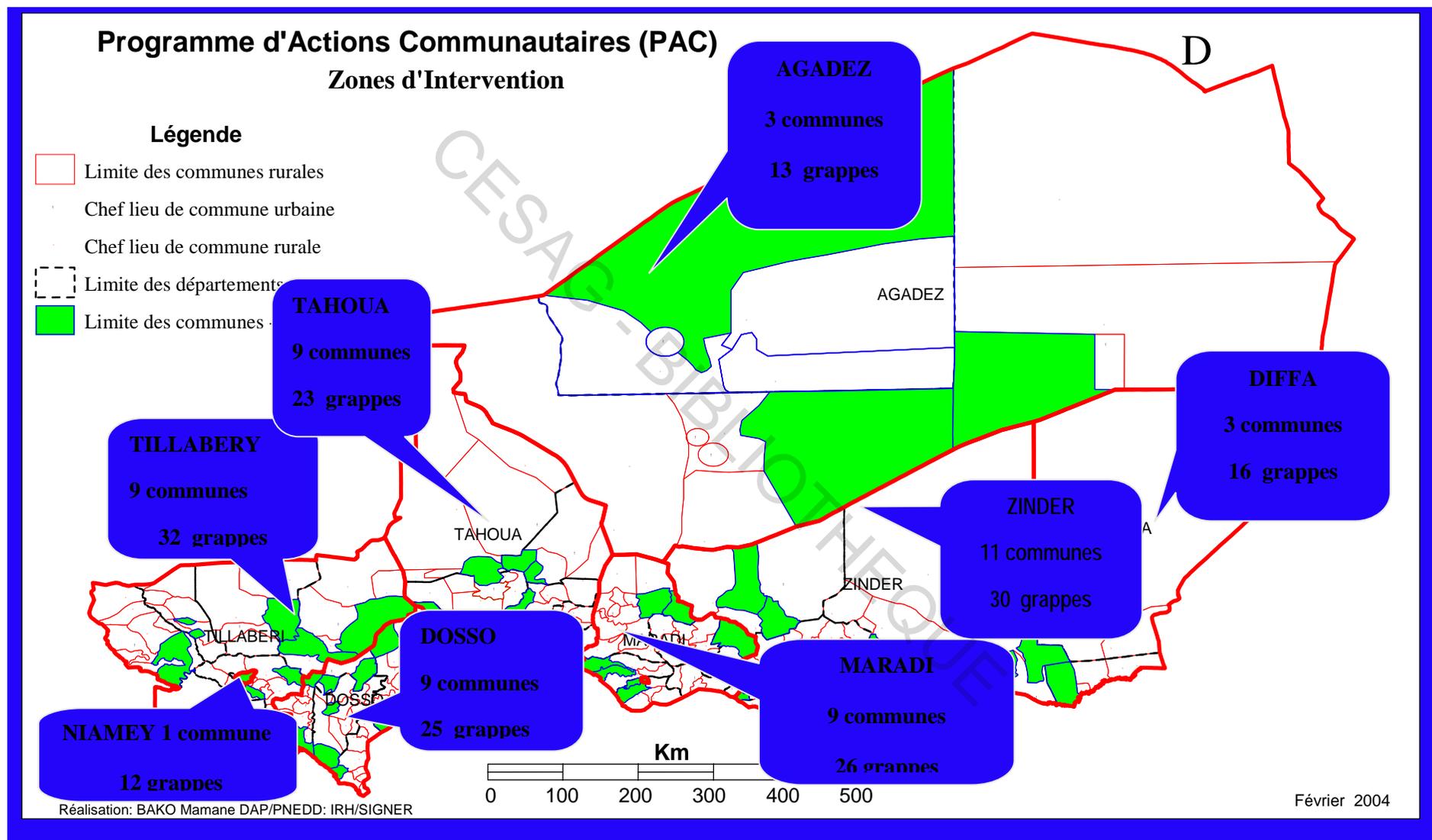
Annexe 4 : Cadre de mesure des résultats

Résultat	Indicateurs	Méthode Collecte	Source	Fréquence	Acteur qui fera le travail
Impact Activité éco de la zone augmentée	Taux de chômage Nombre emplois	Enquête	Enquête / INS	Une fois tous les 3 à 5 ans	Evaluation externe
Effets Temps trajet diminué Coût trajet diminué	Durée moyenne du trajet Frais de transport	Enquête	Enquête / Eco gare	Une fois tous les deux ans	Evaluation externe
Produits Route construite	Nombre Km de route	Consultation Rappports projet	Rapport DEP/ Ministère Equipement	Une fois tous les 3 ou 6 mois	Suivi interne
Intrants Argent Ressources humaines	Fonds mobilisés Apports riverains	Consultation Statistique projet	Rapport DEP/ Ministère Equipement	Tous les mois	Suivi interne

Source : FIDA (2003).

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Annexe 5 : Zones d'intervention du PAC (BAKO, 2004)



Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Annexe 6 : Guide d'entretien (questions principales posées)

- Qu'est ce que la GAR ?
- Quels sont les outils de la GAR ?
- Quels est la différence entre la GAR et la GAO ?
- Pourquoi une GAR en place d'une GAO ?
- Comment savoir que les résultats obtenus sont performants ?
- Y'a-t-il des conditions pour une mise en place d'un système GAR ?
- Quels sont les apports d'une GAR pour un projet ?

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Annexe 7 : Ebauche de cadre logique du PAC (2010)

Partenaire: PAC

Contrat

Pays: Niger

date de mise en œuvre:

budget:

Date du cadre logique:

Matrice du cadre logique

“Fourniture d'eau potable, hygiène et santé publique au Niger, département de Dosso”

	<i>Intervention logique</i>	<i>Indicateurs objectivement vérifiables</i>	<i>Sources de vérification</i>	<i>Hypothèses et risques</i>
Objectif global	Améliorer la santé et les conditions de vie des populations			
Objectifs spécifiques	Fournir de l'eau potable, améliorer l'hygiène et augmenter la santé publique dans 3 villages d'ici la fin du projet	-Réduire les déficits d'eau et les maladies dues à la mauvaise qualité de l'eau dans les villages cibles d'ici la fin du projet -La quantité et la qualité de l'eau dans les villages cibles répondent aux normes internationales d'ici la fin du projet	-registre mensuel des cas de santé -la discussion avec les populations bénéficiaires -registre mensuel des tests de l'eau	-La situation politique reste stable et l'accès aux villages cibles est possible
Résultats	1. Toutes les personnes des villages cibles ont accès à l'eau potable en quantité et en qualité suffisantes en accord avec les activités du projet.	Au moins 50/j et par personne sont disponibles dans les villages cibles. - 1 point d'eau pour maxi 120 personnes dans les villages ciblés d'ici la fin du projet. - distance à parcourir maxi de 500m pour atteindre un point d'eau. -la qualité de l'eau a atteint les normes internationales dans les villages ciblés d'ici la fin du projet. - des filtres d'eau sont installés dans toutes les écoles des villages ciblés.	Confirmation visuelle du staff du PAC -séance de rencontre/discussion des bénéficiaires et du staff du PAC. -registre mensuel des tests de l'eau - rapport mensuel des ingénieurs du PAC	-Le gouvernement continu de fournir le support pour la construction

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

<p>2. les membres des écoles et le staff et les visiteurs des cases de santé des villages cibles savent comment améliorer l'hygiène dans les écoles et les cases de santé.</p>	<p>-une latrine pour maxi 50 personnes d'ici la fin du projet. -séparation des latrines hommes et femmes. -un nombre équitable de latrine par genre.</p>	<p>- confirmation visuelle par le staff du projet -Interviews dans les écoles et les cases de santé par le staff du projet -rapport d'usage et de maintenance des latrines par un comité. -rapport mensuel des ingénieurs du PAC</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les communautés acceptent les nouvelles latrines ▪ La coopération avec le gouvernement continue ▪ Accès continu aux villages cibles ▪ Les communautés sont favorables aux enquêtes et interviews
<p>3. toutes les couches des populations des villages cibles (au moins 60%) connaissent et ont démontrés des changements dans leurs comportements en améliorant leurs pratiques en matière d'hygiène.</p>	<p>80% des populations cibles lavent leurs mains en sortant des toilettes, font bouillir l'eau la ou l'accès a l'eau potable n'est pas garantie, et gardent leurs eaux dans les récipients a couvercle.</p>	<p>- suivi des indicateurs par le staff du projet. - séance de discussion avec les bénéficiaires -rapport mensuel des cases de santé - observation - enquêtes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La continuité du support des bénéficiaires ▪ Le matériel d'hygiène reste disponible et accessible ▪ La coopération avec le gouvernement continue ▪ Accès continu aux villages cibles
<p>4. les populations des villages cibles prennent la responsabilité de la gestion et de la maintenance de l'eau et du matériel d'hygiène</p>	<p>Mettre en place un comité mixte chargé de la gestion de l'eau et l'hygiène à la fin du projet dans chaque village. - le comité de gestion a été formé sur les règles d'hygiène, la gestion de l'eau. - le comité de gestion est opérationnel et gère la fourniture de l'eau avec efficacité d'ici la fin du projet. -toutes les bénéficiaires du matériel sanitaire assument leurs responsabilités dans la gestion et la maintenance des latrines d'ici la fin du projet.</p>	<p>Suivi et support technique par le staff du projet. -séance de rencontre tous les 3 mois avec les bénéficiaires -rapport mensuel du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopération avec le gouvernement continue ▪ Accès continu aux villages cibles

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

<i>Activité</i>	<i>Description</i>	<i>Coûts</i>	<i>Pré-conditions</i>
<p>1.1 Créer des comites charges de la promotion d'hygiène et l'assainissement</p> <p>1.2 Organiser les comites pour une représentation mixte dans chaque village et leur fournir une formation adéquate et un support technique.</p> <p>1.3 Former les membres des comites sur l'utilisation des kits de test de la qualité de l'eau.</p> <p>1.4 Les initier a effectué des tests réguliers de l'eau.</p> <p>1.5 Protéger les puits et les munir de système a poulie.</p> <p>2.1 Construire des latrines adaptées par sexe.</p> <p>2.2 Construire et réhabiliter les latrines dans toutes les écoles et cases de santé des villages cibles.</p> <p>2.3 Former les comites de gestion sur l'utilisation et la maintenance des latrines.</p> <p>3.1 Créer des sous comites mixte pour la gestion de l'eau et l'hygiène</p> <p>3.2 Promouvoir l'hygiène et la santé publique à travers des formations et des sensibilisations.</p> <p>3.3 Coordonner avec les partenaires locaux qui œuvrent dans la promotion de l'hygiène.</p> <p>4.1 Former les responsables de la gestion de l'eau sur les opérations d'approvisionnement et de conservation de l'eau</p>	<p>Bien et services</p> <p>EAU ET HYGIENE</p> <p>Waste disposal and latrines</p> <p>Point d'eau rural</p> <p>Traitement de l'eau</p> <p>Formation et renforcement des capacités locales</p> <p>SANTE</p> <p>Eduction sur la santé</p> <p>Formation et renforcement des capacités locales</p> <p>Personnel</p> <p>Personnel expatrié</p> <p>Personnel local</p> <p>COÛTS OP</p> <p>Salaire personnel</p> <p>LOGISTIQUE</p> <p>Fonctionnement bureau</p> <p>Autre (frais subsistance)</p> <p>Véhicules</p> <p>Communication</p> <p>Visibilité</p> <p>Coûts indirects</p> <p>Autres</p>		<p>Pré-conditions</p> <p>La situation politique reste stable et les villages cibles sont accessibles</p> <p>Coopération étroite avec le gouvernement et les bénéficiaires.</p> <p>Test de la qualité de l'eau effectué par les spécialistes.</p>

BIBLIOGRAPHIE

CESAG BIBLIOTHEQUE

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

Articles et ouvrages:

1. ACIDI (2000), *guide de formation : initiation à la gestion axée sur les résultats*, cota 116-ACD-a ;
2. ACIDI (2007), *le cadre logique : l'orienter vers le succès*, cota 116-ACD-c, 8 pages ;
3. Banque Mondiale /OCDE (2006), *les pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement*, cota 116-OCD-b 190 pages ;
4. BECKER Howard (2002), *les ficelles du métier : comment conduire sa recherche en sciences sociales*, Paris édition La Découverte ;
5. Claude ALAZARD et Sabine SERAPI, (1998), *Contrôle de gestion: manuel et applications*, édition DUNOD, 688 pages ;
6. DUCHESNE Sophie et HAEGEL Florence (2004), *l'enquête et ses methodes.les entretiens collectifs*, Paris, édition NATHAN, 128 pages ;
7. FIDA (2003), *guide pratique de suivi évaluation des projets de développement rural : pour une gestion orientée vers l'impact*, cota 116-FID-g ;
8. Jody Zall KUSEK (2006), *vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*, cota 116-KUS-v, 218 pages, éditions Saint-Martin CANADA ;
9. MACE Gordon et PETRY François (2000), *guide d'élaboration d'un projet de recherche sociales* ;
10. Natacha WILBEAUX et Hédia HADJAD-CASTRO (2007), *fiche 7 GAR*, 16 pages ;
11. OCDE (2002), *glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, cota 116-OCD-g, 37 pages ;
12. OCDE, (2008), *les bonnes pratiques émergentes pour une GARD* ;
13. Omar AKTOUF (2006), *méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, 190 pages ;

Mise en œuvre de la GAR dans le cadre d'un projet : cas du Programme d'Actions Communautaires

14. Philip COX (2005), *gérer en vue du changement : l'art de la gestion axée sur les résultats*, cota 116-COX-g, 37 pages ;
15. PNUD (2002), *guide de suivi et de l'évaluation axés sur les résultats*, 116-PNU-g, 143 pages ;
16. Union Européenne (2011), *guide GAR*, 27 pages ;

Sites internet consultés

17. www.oecd.org
18. www.undp.org
19. www.acdi-cida.gc.ca/rendement
20. evalweb.usaid.gov/
21. www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/fiche7_GCP_GAR.pdf
22. www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/References_GAR_2007.pdf