



Université Senghor

Université internationale de langue française
au service du développement africain

Opérateur direct de la Francophonie

Analyse de la gestion axée sur les résultats au sein des organisations de la société civile nigérienne dans la conduite de leurs projets de développement

Présenté par

HOUSSEINI Hamidou

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Administration Gestion

Spécialité : Management des projets

Le 10 avril 2011

Devant le jury composé de :

Danièle BORDELEAU

Présidente

Professeure, Directrice du département
Administration-Gestion

Bachir Mazouz

Examineur

Professeur à l'Ecole Nationale d'Administration
Publique de l'Université du Québec

Ashraf Salah El Dine

Examineur

Professeur à l'Académie Arabe des sciences et
technologies, Alexandrie

Remerciements

«Gloire à Allah le Tout Puissant, le Miséricordieux, de nous avoir permis de réaliser ce travail»

Le présent travail de mémoire a été rendu possible grâce à la contribution de plusieurs personnes dont nous tenons à remercier ici. Ce sont :

- Madame Danièle BORDELEAU, Directrice du département Administration-Gestion de l'Université Senghor pour ses conseils et orientations tout au long de la rédaction de ce mémoire;
- Les professeurs : Bachir Mazouz, Ph.D, Professeur à l'Ecole Nationale d'Administration Publique de l'Université du Québec et Monsieur Ashraf Salah El Dine, Professeur à l'Académie Arabe des sciences et technologies d'Alexandrie pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant de participer au jury du présent mémoire ;
- Monsieur Sani MAMADOU ADBOU GAOH, Coordonnateur de l'Unité Suivi-Evaluation et Communication du programme Lutte Contre la Pauvreté Tillabéri et Tahoua Nord (LUCOP/GTZ-Niger) pour l'accueil du stage et l'appui encadrement;
- La direction de la GTZ–Niger de nous avoir donné l'opportunité de découvrir l'expérience de la mise en œuvre opérationnelle de la gestion axée sur les résultats au sein du programme Lutte Contre la Pauvreté Tillabéri et Tahoua Nord ;
- Les professeurs associés de l'Université Senghor pour la qualité de la formation dispensée;
- Les dirigeants/gestionnaires des OSC enquêtées sans lesquels ce travail n'aurait pas été possible;
- Les membres de l'ONG Groupe Educatif pour le développement Durable (GEDD-Gao) pour leur appui multiforme;
- Mes lecteurs externes pour le temps qu'ils ont consacré à la lecture de ce mémoire ;
- Mes amis allemands particulièrement Pascal Renaud, Julie Bernath, Anne Brockmeeyer, Eva Vossmerbaumen, Malte Arhenger, Hélène Gigan, Verena Seiller, Lisa Peterlechner, Karina Tatoyan et Kai Striebinger pour leur soutien moral et financier.
- Les membres de notre groupe de travail Administration-Gestion notamment Mouhamadou Awal, Bechir Hamidine, Dokoui Marc, Hantem Aziz, Mme Yanramadji Telbaye Irène, A. Alessi LADY et M. Bienvenue.
- Les collègues étudiants de la 12^{ème} promotion et particulièrement du département Administration-Gestion pour la convivialité et l'esprit de partage;
- Mme Suzanne YOUSSEF, Assistante du département Administration-Gestion pour les multiples tâches administratives accomplies;
- Le personnel de la bibliothèque de l'Université Senghor pour leur disponibilité.

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ma femme Nana Aïchatou qui m'a soutenu et consenti beaucoup des sacrifices durant mon absence ;
- ma fille Charifa dite Julie d'avoir grandi pendant mon absence.

Résumé

L'avancement des méthodes de gestion ces dernières années a contribué à la mesure et l'évaluation des résultats qualitatifs des actions de développement. L'introduction de la gestion axée sur les résultats au Niger remonte aux années 2000 à travers la coopération des organismes de développement. Cela fait suite aux différentes rencontres et fora internationaux appelant à plus d'efficacité de l'aide publique au développement. Les organisations de la société civile nigériennes utilisent la gestion axée sur les résultats comme approche de gestion des projets depuis une décennie. Cette utilisation rendue possible par les partenaires au développement rencontre beaucoup des difficultés. Il s'agit du manque de formation du personnel des OSC aux concepts et outils de l'approche, la faible maîtrise desdits outils, la difficulté d'identifier et d'analyser les problèmes des projets, la difficulté de déterminer les résultats de développement ainsi que leurs indicateurs et les contraintes pour mettre en œuvre un suivi-évaluation axé sur les résultats. En dépit de ces difficultés, la gestion axée sur les résultats a contribué à une meilleure visibilité des actions des OSC à travers leur orientation vers les résultats, la prise en compte des besoins des groupes cibles et le développement de la participation avec les parties prenantes aux projets. Cependant, pour mieux internaliser cette approche de gestion au sein des OSC nigériennes, nous avons proposé une procédure. Cette dernière s'articule d'abord aux aspects organisationnels : la flexibilité de l'organisation à s'adapter aux changements du contexte mais aussi le développement de la participation et plus de démocratie dans leur fonctionnement, l'institutionnalisation de la GAR dans leur fonctionnement organisationnel, ce qui permettra sa systématisation dans la gestion intégrale des OSC et enfin la responsabilisation des gestionnaires des projets dans les moyens et les décisions. Toutefois, cette institutionnalisation doit être précédée par la formation du personnel en concept et outils de la GAR. Ensuite, la définition des résultats de développement des projets doit être conduite avec précision à travers des mécanismes appropriés qui sont : l'analyse de la situation de l'environnement du projet, l'identification et l'analyse du problème, la formulation des objectifs précis et la formulation des résultats selon le critère SMART. Cette définition des résultats donnera lieu par la suite à la conception des outils de la GAR tels, la chaîne des résultats, le cadre logique, le cadre de mesure des résultats, la matrice des activités et la matrice de gestion des risques. Enfin, la mise en œuvre du suivi-évaluation axée sur les résultats nécessite des conditions préalables comme: l'identification des limites systémiques des résultats, l'accord sur les objectifs et la démarche du suivi, l'identification des domaines de résultats et des hypothèses permettant d'atteindre les résultats, la vérification des indicateurs et la définition des étapes clés (la valeur visée, la valeur de départ et la tendance à atteindre). Dans ce cadre, le suivi doit porter essentiellement sur la chaîne des résultats qui décrit les liens de cause à effet de chaque résultat.

Mots-clés

OSC, Résultats, activités, indicateurs et suivi/évaluation.

Abstract

The recent evolution of management practices has contributed to the measurement and evaluation of qualitative results of development actions. Indeed, the introduction of results based management (RBM) in Niger, dates to the 2000s thanks to the development agencies cooperation. It happens after several meetings and international forums calling for greater effectiveness of ODA. Thus, civil society organizations in Niger are using this approach the since a decade. It was made possible by the development partners but it became a big deal. The lack of human resources training (CSO) concept and tools , the low proficiency in identifying and analyzing problems of projects, the difficulty in determining development outcomes and their indicators and constraints to implement monitoring and evaluation focuses on results. Despite these difficulties, management for results contributed to a better visibility of CSOs through their orientation towards results, taking into account the needs of target groups and the development of participation with stakeholders' projects. However, to better internalize this approach of management in the Nigerian CSOs, we proposed a procedure. It is based primarily on the organizational aspects: the flexibility of the organization to adapt changes in its environment but also to develop the participation and democracy in their working, the institutionalization of RBM in their organizational operation, allowing its systematization in the management of CSOs and accountability of project managers in devices and decisions. However the institutionalization should be preceded by training the staff about concept and tools of RBM. But the definition of development results of projects must be conducted with precision through appropriate mechanisms: project environment analysis, identification and problem analysis, formulation of objectives according to SMART. This definition results will lead eventually to the design of RBM tools: the chain of results, the logical framework, the framework for results measurement, the matrix of activities and the risk management matrix. Finally, the implementation of monitoring and evaluation for results requires as prerequisites: identification of systemic limitations of results, agreement on goals and the steps to follow for monitoring, identifying areas of results and assumptions results, verification of the definition of indicators and milestones (the target value, the starting value and the tendency to reach). In fact, the monitoring should focus on the chain of results that describes relationship between cause and effect for each result.

Key-words

CSO- results – activities - indicators and monitoring / evaluation.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- ACDI: Agence Canadienne de Développement International
- AECID : Agence Espagnole de Coopération Internationale de Développement
- AfCoP-GRD : communauté africaine des praticiens de la GAR de développement
- ASDI : Agence Suédoise pour le Développement International
- AQOCI: l'association québécoise des organismes de coopération internationale
- BIRD : Banque internationale pour La reconstruction et le Développement
- CAD: Comité d'Aide au Développement
- DFID : Ministère Britannique du Développement International
- DED : Deutscher Entwicklungsdienst (Service allemand au développement)
- FNUAP : Fonds des Nations unies pour la population
- FED : Fonds Européen de Développement
- FCFA : Franc de la Communauté Française d'Afrique
- GNUD : Groupe des Nations Unies pour le Développement
- GED: l'approche genre et développement
- GAR : Gestion Axée sur les Résultats
- GTZ : Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Coopération Technique Allemande)
- KFW : Kreditanstalt für Wiederaufbau (Coopération Financière Allemande)
- LUCOP : Lutte Contre la Pauvreté en milieu rural – Tillabéri et Tahoua Nord
- MCA: Millenium Challenge Account
- MARP : Méthode Accélérée de Recherche Participative
- OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economiques
- ONG : Organisation Non Gouvernementale
- OIF : Organisation internationale de la Francophonie
- OMS : Organisation Mondiale de la Santé
- OIT : Organisation Internationale de travail
- OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

- OSC : Organisations de la Société Civile
- PAT : Protocole d'Accord Type
- PIB : Produit Intérieur Brut
- PAM : Programme Alimentaire Mondiale
- USAID : Agence des Etats-Unis pour le Développement International
- UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
- UQAC : Université du Québec à Chicoutimi
- USA : Etats Unis d'Amérique
- SNV : Organisation Néerlandaise de Développement
- SDRP : Stratégie de Développement Accéléré et de Réduction de la Pauvreté.
- VIH/Sida : virus de l'immunodéficience humaine/ syndrome d'immunodéficience acquise

Table des matières

Remerciements	ii
Dédicace.....	iii
Résumé	iv
Abstract.....	v
Key-words.....	v
Liste des acronymes et abréviations utilisés	vi
Table des illustrations	xi
Liste des tableaux	xi
Introduction	1
1 La problématique de l'introduction des nouvelles méthodes de gestion au sein des OSC	3
1.1 Le contexte socioéconomique du Niger	3
1.2 Aperçu sur les politiques de développement du Niger	3
1.3 Le mouvement de la société civile nigérienne	5
1.3.1 Définition d'une ONG et d'une association.....	5
1.3.2 Historique du mouvement de la société civile.....	5
1.4 L'apport de la société civile nigérienne dans les actions de développement.....	6
1.5 Le financement des organisations de la société civile.....	6
1.6 Les différentes méthodes de gestion utilisées par les OSC	7
1.7 Les difficultés de l'introduction de la méthode de GAR au Niger	7
1.7.1 Objectifs de l'étude	10
1.7.2 La question de la recherche et les questions secondaires.....	10
1.7.3 Les hypothèses de recherche	10
1.8 Synthèse des données de terrain	11
1.8.1 Les données disponibles.....	11
1.8.2 Les sources d'informations consultées	11
1.9 Le résultat attendu.....	11
2 Cadre théorique de la gestion axée sur les résultats.....	12
2.1 Débats et point de vue des auteurs sur la GAR.....	12
2.2 Les fondements de la gestion axée sur les résultats.....	16
2.2.1 Origine et repère de la GAR.....	16
2.2.2 Historique du concept de gestion axée sur les résultats (GAR).....	16
2.2.3 Les initiatives de la communauté internationale	17
2.3 Approche et principes de la GAR.....	19

2.3.1	La gestion axée sur les résultats comme approche	19
2.3.2	Les principes généraux de la GAR	20
2.4	Les facteurs de succès de la GAR ou phase clés de la GAR	21
2.4.1	La planification stratégique.....	21
2.4.2	La mise en œuvre et Le suivi	21
2.4.3	L'évaluation	22
2.4.4	Le rapportage.....	22
2.5	Les concepts clés et outils de la GAR.....	22
2.5.1	Les concepts de la GAR	22
2.5.2	Les outils de la gestion de la gestion axée sur les résultats (GAR)	24
3	Cadre méthodologique	26
3.1	Nature de la recherche.....	26
3.2	Méthode de la collecte des données.....	26
3.2.1	La recherche documentaire.....	26
3.2.2	La collecte des données sur le terrain	26
3.2.3	Traitement et analyse des données.....	29
3.2.4	Acquis du stage professionnel.....	30
4	Proposition pour une internalisation de la GAR par les OSC nigériennes	32
4.1	Présentation des résultats d'enquête et discussions.....	32
4.1.1	L'introduction de la GAR dans la conduite des projets.....	32
4.1.2	La connaissance des concepts par le personnel des organisations	33
4.1.3	La maîtrise des principes de la GAR par les responsables des OSC	33
4.1.4	Les effets des initiatives de développement conduites sous la GAR	34
4.1.5	L'outillage en concept des acteurs de mise en œuvre des projets	35
4.1.6	La conception des projets sous l'approche GAR	36
4.2	Proposition d'une procédure d'institutionnalisation de la GAR au sein des OSC.....	44
4.2.1	L'évolution de la culture organisationnelle.....	44
4.2.2	La systématisation de la GAR	45
4.2.3	Les raisons d'axées la gestion sur les résultats.....	45
4.2.4	La mise en place de l'équipe projet	46
4.2.5	L'imputabilité du gestionnaire	46
4.2.6	L'appropriation des principes de la GAR.....	47
4.2.7	Les moyens d'internaliser les outils de la GAR.....	47
4.2.8	La procédure d'opérationnaliser les outils de la GAR	52
	Conclusion générale.....	55

Références bibliographiques.....	57
Annexes.....	59

Table des illustrations

FIGURE 1: CHAINE DES RESULTATS	24
FIGURE 2: NOMBRE DES PERSONNES FORMEES A LA GAR PAR STRUCTURES	33
FIGURE 3: MAITRISE DES OUTILS DE LA GAR PAR LES GESTIONNAIRES DES STRUCTURES	36
FIGURE 4: CHAINE DES RESULTATS ADAPTEE DU MODELE GTZ-LUCOP/NIGER.....	54

Liste des tableaux

TABLE 1: RESUME DU CADRE METHODOLOGIQUE.....	29
TABLEAU 2: MAITRISE DES PRINCIPES DE LA GAR PAR LES RESPONSABLES DES OSC	34
TABLEAU 3: PROJETS EXECUTES EN FONCTION DES STRUCTURES	34
TABLEAU 4 : ELABORATION DE LA SITUATION DE REFERENCE PAR LES STRUCTURES	37
TABLE 5 : EXEMPLE DE TABLEAU DE BORD POUR LA CONDUITE D'UN PROJET INSPIRE DU MODELE GTZ/LUCOP/NIGER.....	51

Introduction

Pays en voie de développement, le Niger a accédé à son indépendance le 3 août 1960. C'est un pays enclavé et deux tiers de son territoire sont situés dans la zone saharienne. Le développement du Niger a été jalonné par beaucoup d'aléas liés à la nature (sécheresses, faible pluviométrie...) mais aussi à l'instabilité politique. Le Niger figure parmi les pays les plus pauvres de la planète. En effet, l'indice de développement humain 2010 du PNUD le classe au 174^{ème} rang sur 177 pays. Cette situation a perduré depuis une décennie. Le secteur rural est largement dominant dans l'économie du Niger avec 83,4 % de la population active (SDRP, 2008). L'ampleur de la pauvreté demeure très forte et concerne 59,5% de la population entre 2007-2008. Ce qui explique le pourcentage de la population vivante avec moins d'un dollars par jour qui dépasse les 50%. Face à ce défi de la pauvreté, plusieurs réformes sont intervenues dans les politiques de l'Etat afin de prendre en compte cette préoccupation. C'est ainsi, en 2008, la stratégie de réduction de la pauvreté adoptée en 2001 a été révisée. Parallèlement, on a assisté à l'émergence des organisations de la société civile qui travaillent aux côtés de l'Etat en vue de contribuer à l'amélioration du bien-être des populations. Ces organisations interviennent en collaboration avec les partenaires techniques et financiers directement auprès des populations. Ces dernières sont responsabilisées et les acquis des projets pérennisés. Les organisations de la société civile travaillent en fonction des méthodes et techniques de gestion de leurs partenaires (exemple : l'ACDI, l'UE, la GTZ..). D'où l'utilisation de la méthode de la gestion axée sur les résultats ces dernières années. Cette méthode de gestion qui vise la performance des organisations dans leur offre de services de développement est un grand atout dans le cadre de la gestion des projets. Ce qui accroît l'efficacité de leurs interventions en relation avec l'aide publique au développement. Cependant, la pratique de cette approche de gestion n'est pas sans difficultés. Il se pose le problème de la définition des résultats de développement lié au manque de la maîtrise des concepts et outils de la gestion axée sur les résultats. Mais aussi, il y a l'insuffisance des ressources humaines et leur manque de qualification dans le domaine de développement.

Ainsi, cette étude vise à apporter une contribution dans l'appropriation et l'internalisation de cette méthode de gestion au sein des organisations de la société civile. Etant acteur de ces OSC, nous voulons contribuer à une meilleure utilisation de cette méthode de gestion dans le but d'aider les OSC à accomplir leur mission qui consiste à améliorer le bien-être des populations. En effet, les actions de développement doivent être conduites de manière à ce qu'elles produisent des résultats durables. Cette étude s'inscrit aussi dans la logique de promouvoir les méthodes de gestion privilégiant la mesure et la performance des organisations. Elle intervient également au moment où les partenaires techniques et financiers du Niger appuient l'introduction de la GAR dans l'élaboration des plans de développement communaux. Or, ce sont ces OSC qui accompagnent les communes dans l'élaboration et la mise en œuvre desdits plans. Le diagnostic que nous avons mené auprès d'un échantillon de trente une (31) OSC, nous a permis de dégager les difficultés liées à l'utilisation de la GAR. Afin de pallier à ces

difficultés, nous avons proposé une procédure d'amélioration dans notre analyse. Sur ce, le constat sur les résultats de développement obtenus par les OSC et la mesure des indicateurs lors de l'exécution des projets, nous ont amené à se poser la question sur leurs difficultés de perception du changement réel a apporté aux bénéficiaires. Pour répondre à cette préoccupation, une enquête a été réalisée auprès de trente une (31) structures de la société civile. A cette enquête s'ajoute des entretiens réalisés avec certains consultants et responsables des organismes de développement finançant ces OSC. Ce qui a permis d'avoir une vue d'ensemble de la pratique de la GAR au sein desdites OSC.

Le présent mémoire est articulé autour de quatre chapitres. Le premier est relatif à la problématique dans laquelle sont décrites : la genèse de l'introduction de la GAR au Niger, les insuffisances de sa maîtrise par les OSC, suivies des questions de recherche et les hypothèses, précédées de la description du contexte général du mouvement de la société civile au Niger. Le deuxième chapitre concerne le cadre théorique de la GAR dans lequel est passé en revue les débats et point de vue des auteurs sur l'approche, ses origines et son évolution, les initiatives internationales ayant accentué son utilisation et la définition de ses concepts et outils. Le troisième chapitre décrit la méthodologie adoptée pour conduire cette étude, les outils utilisés pour la collecte et le traitement des données. Le quatrième chapitre est consacré à la présentation des résultats de l'enquête suivie d'une proposition pour internaliser les concepts et les outils de la GAR par les acteurs des OSC dans la mise en œuvre des projets. Enfin, une conclusion générale fait un état récapitulatif des points essentiels du présent travail de recherche. Celle-ci confirme clairement les hypothèses et ouvre des pistes de recherche relatives à la prise en compte d'autres aspects de la gestion axée sur les résultats.

1 La problématique de l'introduction des nouvelles méthodes de gestion au sein des OSC

Les actions de développement exécutées par les OSC ont contribué à la réduction de la pauvreté ces dernières années. En raison de l'insuffisance de l'intervention de l'Etat, leurs actions se sont avérées concluantes avec des capacités d'agir sur les besoins clairement exprimés par les groupes cibles des actions de développement. Le développement participatif est devenu le point de départ de toute action.

Le présent chapitre vise à présenter le problème lié à l'utilisation de la GAR par les OSC ainsi que le processus de son introduction au Niger. Il sera décrit par la suite les objectifs, les questions et les hypothèses de recherche. Enfin, nous présenterons le résultat attendu de cette étude à la fin du chapitre.

1.1 Le contexte socioéconomique du Niger

Pays sahélo-saharien, le Niger couvre une superficie de 1.267.000 Km². La grande majorité de cette superficie est désertique (2/3). Selon l'institut National de la statistique¹ (INS, 2010), la population du Niger est estimée à 15 203 822 habitants. Les femmes représentent 7 609 257 soit 50,04 %. Le taux de natalité est de 46,1‰ avec un indice synthétique de fécondité (ISF) de 7,1 enfants par femme. Le taux de croissance annuel de la population est de 3,3 % d'après le recensement général de population et de l'habitat de 2001. Aussi, cette population est très jeune avec 52,09% de moins de 15 ans. La population du Niger est majoritairement rurale avec 83,4% de la population active. Les trois quart de la population sont concentrés au Sud du pays (sur 1/3 du territoire) où les conditions climatiques, desquelles dépendent les ruraux, sont plus favorables à l'agriculture et à l'élevage qui sont les principales activités socioéconomiques. En plus de ces disparités démographiques, climatiques et spatiales, l'économie du Niger repose largement sur l'exploitation des ressources minières (uranium, charbon, l'or...). Selon le document de la stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté (SDRP, 2008), le produit intérieur brut (PIB) du Niger est estimé à 2397 milliards de FCFA Le PIB par habitant est estimé à 172 200 FCFA (344\$). L'ampleur de la pauvreté demeure très forte (62,1%) en 2005 et démontre que, plus de 50% de la population nigérienne vit avec moins d'un dollar par jour, ce qui est en dessous du seuil de la pauvreté fixé à 1,25 dollars USA par jour. Le PIB par secteur classe le secteur primaire au premier rang avec 43,7%. Il comporte l'agriculture (27,9%), l'élevage (11,8%), la forêt et la pêche (4%). Quant aux secteurs secondaire et tertiaire, ils occupent respectivement: 14,1% et 42,2%.

1.2 Aperçu sur les politiques de développement du Niger

De l'indépendance en 1960 aux années 1990, la politique de développement du Niger était basée

¹ <http://www.stat-niger.org/statistique/>

sur la participation et l'engagement des masses populaires dénommées « Samariya ». Ainsi, ces dernières sont structurées du village au niveau national. Cependant, on peut noter les démembrements suivants : le conseil villageois de développement (CVD), le conseil local de développement (CDL), le conseil sous régional de développement (CSRD), le conseil régional de développement (CRD) et conseil National de développement (CND). Par le biais de ces structures, plusieurs plans quinquennaux de développement ont été élaborés et mis en œuvre dont les résultats n'ont pas été assez concluants au regard du sous-développement actuel du pays. Et cela, en dépit du boom de l'uranium des années 1980 dont le pays est grand exportateur. A cette situation, s'ajoute la combinaison de plusieurs facteurs naturels et humains, tant conjoncturels que structurels parmi lesquels l'instabilité politique et les grandes sécheresses qui sont récurrentes, mais aussi le manque de cohérence des politiques de développement adoptées jusqu'à là.

Avec l'avènement de la démocratie dans les années 1990 et les premières élections démocratiques libres en 1993, on a assisté à un changement des politiques de développement. Ces dernières se sont basées sur les programmes socioéconomiques des partis politiques en conquête du pouvoir. Ce qui a permis un regard croisé sur les besoins des populations. Toutefois, aucun programme politique n'a eu l'occasion d'être mis en œuvre à cause de l'instabilité politique (coup d'Etat militaire de 1996 et 1999). Néanmoins, la période 2000-2009, avec le retour à la démocratie a permis d'enregistrer des avancées significatives dans le développement du pays mais hélas interrompues depuis le 18 février 2010 par le coup d'Etat militaire qui ait intervenu.

En 2001, le Niger, à l'instar de beaucoup des pays africains sous l'impulsion de la Banque Mondiale et des partenaires au développement, a élaboré sa stratégie de réduction de la pauvreté. Celle-ci est censée répondre au souci de développement du pays en prenant en compte toutes les préoccupations des secteurs économiques et sociaux. Elle est considérée comme un programme phare qui intègre la vision et les grands axes du développement du Niger. Cette stratégie a été révisée en 2007 (pour la période 2008-2012). En outre, elle vise à éliminer la pauvreté à long terme grâce à une politique économique et sociale permettant de relever significativement ses performances et de placer le pays sur la voie d'un développement humain durable et de son émergence au sein des nations en développement. Ce qui fera d'elle un véritable instrument de planification intégrée pour le développement. Cette stratégie repose sur sept axes stratégiques (SDRP 2007, p 14) :

- la recherche d'une croissance forte, diversifiée, durable et créatrice d'emplois ;
- l'accès équitable à des services sociaux de qualité ;
- la maîtrise de la croissance démographique ;
- la réduction des inégalités et le renforcement de la protection sociale des groupes vulnérables ;
- le développement des infrastructures ;
- la mise en place d'une gouvernance de qualité ;
- la mise en œuvre efficace de la stratégie de réduction de la pauvreté.

Les besoins financiers pour mettre en œuvre cette stratégie ont été estimés à 7601,5 milliards de FCFA

dont le financement par les ressources internes à hauteur de 27,9 %. Dès lors, il se pose le problème de son financement car 72,1 % des ressources sont attendues de l'extérieur, desquelles dépend la situation politique. Aujourd'hui, l'exécution de cette stratégie est mise en veilleuse à cause de la crise politique et le coup d'Etat survenu le 18 février 2010, à part quelques actions maintenues dans les secteurs prioritaires tels que la santé et l'éducation. Notons également que cette stratégie est soumise à un suivi-évaluation axé sur les résultats depuis 2005.

Enfin, la décentralisation amorcée depuis les années 1960 avec la création des collectivités territoriales, transformées par la suite en régions, départements, arrondissements et communes n'a pu être mise en œuvre qu'en 2004 suite aux élections municipales. Le Niger compte actuellement 266 communes dont 52 urbaines et 214 communes rurales. Elle pourrait représenter un espoir de développement à travers la gestion locale et une gouvernance à la base.

1.3 Le mouvement de la société civile nigérienne

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes intéressés seulement à une composante de la société civile notamment les ONG, les associations de développement (communautaire, de jeunesse, des femmes..) qui ont un caractère national et leurs regroupements que sont les réseaux, les coalitions.

1.3.1 Définition d'une ONG et d'une association

Au Niger, le terme de la société civile n'a pas une définition officielle. Selon le service allemand de développement (DED, 2006), la société civile signifie «l'ensemble des organisations ou des personnes organisées collectivement, indépendamment de l'Etat, qui consacrent leur temps sans attendre une contre partie autre que la satisfaction morale qu'en tirent les membres, à la prise en charge du bien-être de leurs semblables, soit en complétant l'action de l'Etat, soit en luttant contre toute forme d'abus dont peuvent être victimes leurs semblables». Selon la Loi n°91-006 du 20 mai 1991 (République du Niger) une ONG, Organisation Non Gouvernementale, est définie comme «une organisation apolitique et à but non lucratif, créée sur l'initiative de personnes physiques ou morales, autonomes vis-à-vis de l'Etat et dont la vocation est l'appui au développement à travers des activités sociales et/ou économiques». Quant à l'association d'après l'article premier de l'Ordonnance n°84-06 du 1^{er} mars 1984 «c'est une convention par laquelle deux ou plusieurs personnes physiques ou morales mettent en commun de plein gré et en connaissance de cause, d'une façon permanente dans un temps défini, leur capacité ou leurs activités dans un but déterminé, autre que celui de partager des bénéfices». Les regroupements ou réseaux desdites organisations sont soumises aux mêmes définitions citées ci dessus.

1.3.2 Historique du mouvement de la société civile

Le mouvement de la société civile au Niger est un processus qui date depuis longtemps à commencer par les organisations de jeunesse appelées « Samariyas ». Ces dernières confinées au niveau des quartiers et des villages étaient monolithiques et continueront à rester comme tel pendant toute la durée

de la première République (1958-1974) et même avec la deuxième République de 1974 à 1987. En ce qui concerne les ONG et les associations de développement, les premières à être agréées étaient toutes étrangères et de type caritatif, de secours d'urgence ou d'aide humanitaire. C'est réellement à partir de 1988, que des associations nationales ont commencé à voir le jour avec la création de l'Association des Puitsiers de la République du Niger (APRN), Action pour le Développement Rural (ADR) et l'Organisation Nigérienne pour la Préservation de l'Environnement (ONVPE) pour ne citer que celles là. Mais à partir de 1990, on a assisté à un essor significatif du nombre des ONG et associations. Selon le rapport du service allemand de développement (DED, 2006), on dénombre 806 ONG et associations agréées au Niger (dont 697 nationales) en 2006. Ce nombre a connu une évolution fulgurante de 2006 à 2010. D'après le listing du ministère de l'aménagement du territoire et du développement communautaire (MAT/DC, août 2010), 1207 structures sont reconnues légalement au Niger.

1.4 L'apport de la société civile nigérienne dans les actions de développement

Les interventions des premières ONG au Niger remontent aux années de sécheresse et de famine en 1973 et 1984 avec des actions caritatives. Depuis les années 1990, les principales actions de la société civile sont orientées vers l'amélioration de la vie socioéconomique des populations. Avec leurs interventions, elles viennent combler le vide créé par l'insuffisance des actions de l'Etat. Les avancées sont très significatives et visibles selon le domaine, les zones et les groupes cibles. Les OSC présentent les caractéristiques d'être plus proches des communautés, de développer des mécanismes de participation efficace et d'avoir des capacités d'agir. En résumé, elles ont une mission de changement social et de développement. Actuellement, presque tous les programmes de développement bilatéraux comme multilatéraux sont exécutés avec le concours de la société selon « l'approche faire-faire ». D'après le service allemand de la coopération personnel (DED, 2006), la plupart des ONG répertoriées à Niamey sont des ONG d'exécution et interviennent dans les six (6) principaux domaines suivants : développement intégré, développement rural, santé/VIH/Sida, social, environnement et éducation/formation. Cette situation semble générale et concerne les domaines prioritaires du développement dont la stratégie de réduction de la pauvreté prend en compte et les partenaires techniques et financiers du Niger. A ces domaines cités ci-dessus, on peut ajouter d'autres qui sont nouveaux dont les droits humains fondamentaux, les violences faites aux femmes, la décentralisation, la sécurité alimentaire et la micro finance.

Les OSC sont très pragmatiques dans leurs actions, et cela malgré certaines critiques liées à leur gestion financière. Elles contribuent à la recherche d'un mieux être des populations.

1.5 Le financement des organisations de la société civile

De manière générale, le financement des OSC nigériennes provient des ressources extérieures. C'est-à-dire des institutions internationales de développement, de la coopération bilatérale et multilatérale. Le

financement auquel on fait allusion est celui des structures d'exécution. Autrement dit, celles qui élaborent les dossiers de projets, recherchent leur financement et les mettent en œuvre. On peut noter le financement interne par certaines entreprises, mais il est très limité. Parmi les partenaires techniques et financiers des OSC, on peut noter les plus importants: l'ACDI, l'agence espagnole pour la coopération internationale et le développement (AECID), l'USAID, l'OIF, la coopération suisse, la SNV, la coopération luxembourgeoise, la coopération technique belge, le Système des Nations Unis au Niger (PNUD, UNICEF, FNUAP, UNIFEM...), l'Union Européenne, la coopération japonaise, les fondations (Stromme, Konrad Adenauer, Prince Albert de Monaco), Oxfam (Grande Bretagne, Québec et Novib), le bureau de la coopération allemande (GTZ, DED, KFW). Cette liste à privilégié les bailleurs importants au regard des projets qu'ils financent. Il y a d'autres sources de financement avec les OSC des pays développés et la coopération décentralisée.

1.6 Les différentes méthodes de gestion utilisées par les OSC

Nous avons recensé trois méthodes de gestion des projets utilisées par les OSC. Il s'agit de la gestion par objectif, la gestion de cycle de projet et la gestion axée sur les résultats. Les OSC sont beaucoup familiarisées avec la méthode de gestion par objectif. Elle est pratiquée depuis de nombreuses années dans la conception et la gestion des projets. En effet, les OSC utilisent la GAR ces dernières années dans la conception et l'exécution des projets. Cette nouvelle approche de gestion est promue par les organismes internationaux de développement intervenant au Niger. Elle est même l'exigence ou philosophie de gestion de certains organismes. Cependant, si la GAR est utilisée pour accroître les résultats de développement, nous avons remarqué sa non maîtrise par les OSC. Et ce, à cause de l'insuffisance de la formation des acteurs animant ces OSC.

Ainsi, de manière générale, toutes ces méthodes de gestion citées ci-dessus ne sont pas bien assimilées. L'émergence des OSC ces dix dernières années et l'insuffisance de formation de leurs agents de développement à conduit certains partenaires techniques et financiers à s'intéresser au renforcement de leurs capacités. En témoigne la mise en œuvre d'un programme d'appui à la société civile (PASOC) financé par l'Union Européenne sur le budget du 9^{ème} FED (fonds européen de développement) d'un montant de cinq (5) millions d'euros. Ce programme met l'accent sur le renforcement des capacités et les techniques de gestion.

1.7 Les difficultés de l'introduction de la méthode de GAR au Niger

La stratégie de réduction de la pauvreté est le cadre de référence pour toutes les actions de développement tant pour les partenaires techniques et financiers que les organisations de développement nigériennes. Cependant, la mise en œuvre de la première phase de cette stratégie a donné des résultats mitigés du fait d'un système de suivi-évaluation inadapté (absence de cadre de mesure des résultats, manque des données statistiques...). Pour rendre efficace la mise en œuvre de cette stratégie, la gestion axée sur les résultats (GAR) a été introduite au niveau du système de suivi

et évaluation de cette stratégie. Au Niger, le processus de la gestion axée sur les résultats (GAR) est lancé par le Ministère de l'Economie et des Finances à travers la Direction Générale de l'Evaluation des Programmes de Développement. Cette Direction utilise la gestion axée sur les résultats pendant le suivi et l'évaluation qui cadre bien avec son mandat. Elle a aussi organisé des ateliers de formation sur la GAR au profit des organisations de la société civile.

Avec la déclaration de Paris entérinée le 2 mars 2005 dont le Niger est signataire, des engagements ont été pris pour augmenter les efforts d'harmonisation de l'aide publique au développement (APD), son alignement sur les politiques des pays et la pratique de la gestion axée sur les résultats. Cette déclaration confirme toute l'importance de la gestion axée sur les résultats pour une efficacité de l'aide publique au développement. Par le même biais, les projets et les organisations de développement sont appelés à suivre la même démarche car pour l'efficacité des actions de développement, les partenaires sont plus exigeants sur l'atteinte des résultats de développement. Le Niger, pays pilote dans la mise en œuvre de la déclaration de Paris, s'est engagé dans le processus d'évaluation systématique des capacités de gestion axée sur les résultats de développement. C'est une opportunité pour le pays d'identifier ses priorités et ses faiblesses et de renforcer ses capacités en matière de gestion axée sur les résultats.

En effet, avec la déclaration de Paris (2005) la gestion axée sur les résultats (GAR) dévient un outil incontournable en matière de gestion des programmes de développement de façon générale et des politiques publiques de lutte contre la pauvreté en particulier. Cette nouvelle donne n'est pas sans impact majeur pour les OSC notamment les ONG et associations de développement qui doivent prendre en compte le nouveau mécanisme de gestion de l'aide au développement à travers les projets communautaires qu'elles exécutent. Malgré les avantages qu'elle présente son utilisation n'est pas bien maîtrisée par les OSC. A cette situation, s'ajoute sa mise en œuvre par des agents de développement n'ayant pas la formation et la connaissance en la matière. C'est à dire ne maîtrisant pas les concepts et les outils de la GAR.

Ces dix dernières années, on a assisté à une création pléthorique des ONG et associations de développement. Toutes visant à réduire la pauvreté et augmenter le bien-être des populations. A titre illustratif, on dénombre de 1990 à 2000 le passage de 60 à 368 ONG et associations et de 2000 à 2006 à 806 structures (Répertoire nationale des ONG du MAT/DC). Aujourd'hui, selon le listing du MAT/DC (août 2010), le nombre des ONG et associations reconnues officiellement a atteint 1207 organisations. Mais, le contraste réel est que ces organisations ne sont pas véritablement spécialisées à part quelques unes. En conséquence, les objectifs qu'elles s'assignent sont vastes et variés avec la prétention d'intervenir dans divers domaines (éducation, environnement, santé, la lutte contre la pauvreté) à l'actif d'une seule structure. Ce qui limite de facto leur efficacité et leur efficience. La réalité majeure des organisations de développement nigériennes est l'insuffisance de personnel en charge de mettre en œuvre leurs projets et programmes. On peut constater des structures qui ont plus de cinq ans de création sans avoir un employé permanent à part ses administrateurs, ni de bureaux servant de coordination. Alors que ces structures reçoivent le financement des partenaires. On assiste à ce qu'on

appelle des structures « maisons ». Certains responsables des OSC démontrent que les actions qu'ils mènent dans ces organisations leurs procurent plus de satisfaction que les principaux bénéficiaires des projets. En d'autres termes, ils ne réalisent pas les objectifs des projets à travers une mauvaise gestion des fonds. Comment peut-on parler de gestion axée sur les résultats dans ce cas? Dans le contexte actuel de rareté des ressources, la règle en vigueur est l'atteinte des résultats de développement. Et aussi les partenaires surveillent le financement qu'ils accordent en matière de développement.

En dépit de tout cela, la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats par les OSC se bute à des acteurs multiformes dont les principaux sont les bénéficiaires des projets de développement qui doivent prendre part à toutes les étapes, le gestionnaire de l'organisation (à travers sa culture et sa vision), les services techniques de l'Etat, les autorités locales (élus municipaux) et le partenaire au développement. Le constat actuel sur l'utilisation de la gestion axée sur les résultats par les OSC nigérienne ne donne pas les résultats escomptés. A titre illustratif, l'ACDI fait partie des principaux partenaires techniques et financiers de la société civile au Niger et dont la GAR est une partie intégrante de ses pratiques et de sa philosophie de gestion. Depuis 2005, à travers le fonds d'appui à la lutte contre la pauvreté (FALP) et le fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES), on peut noter le financement de plus de cent (100) initiatives de projets communautaires des ONG et associations de développement et dont le montant est supérieur à plus de 10 millions de dollars canadiens pour ne citer que celles-là. Au cours des réunions annuelles (mars 2008, février 2009) de partage de la mise en œuvre de ces initiatives, nous avons remarqué des difficultés relatives à la réalisation des résultats, à l'identification des indicateurs, au suivi et évaluation des résultats. Bref à la mesure du cadre de résultats et la confusion entre activités et résultats. Dès lors, pourquoi introduire cette méthode au sein de ces organisations sans une formation adéquate favorisant sa maîtrise ? On peut aussi se questionner sur le processus de montage des projets sous cette approche. Le problème majeur est le manque de maîtrise de la démarche et outils de la gestion axée sur les résultats dans la conception et la gestion des projets. Dans ce cadre, la responsabilité des gestionnaires de ces structures est remise en cause car ils sont les maillons fondamentaux pour l'atteinte des résultats de développement fixés en amont.

Et puis, les OSC nigériennes utilisent cumulativement d'autres méthodes de gestion. Autrement dit, selon les partenaires financiers, elles utilisent soit la méthode de gestion par objectif, soit la méthode de gestion de cycle du projet ou bien la gestion axée sur les résultats. A cet effet, ces organisations confrontées à l'offre de financement des bailleurs, doivent souscrire aux conditions et cadre de gestion. D'où l'imposition de la GAR par certains bailleurs aux OSC malgré le manque de sa maîtrise. De ce fait, elle est introduite au sein des OSC par le biais de financement des projets. Elle n'est donc pas une méthode de gestion dans le fonctionnement de ces organisations. En conséquence, les OSC pratiquent la GAR dans l'exécution des projets financés par leurs bailleurs sans réellement une connaissance des éléments de base de cette méthode et surtout les avantages qu'elle présente. L'objectif étant de répondre à l'offre de financement. Ce qui peut présager des difficultés dans la mise en œuvre des outils de la GAR. Aujourd'hui, les organisations de la société civile ne doivent pas perdre de vue la notion du résultat qui doit prendre son sens premier à leur niveau. Alors, un accent particulier doit être mis sur

leur raison d'être, autrement dit les résultats qu'elles doivent apporter aux populations par leurs interventions. On peut dire que le couple résultats/populations constituera le grand défi de nos gestionnaires des projets dans les années à venir en vue d'atteindre les OMD.

1.7.1 Objectifs de l'étude

L'Objectif général de cette étude est de contribuer à une meilleure appropriation et maîtrise de la GAR au sein des organisations de la société civile nigérienne

Les objectifs spécifiques visés sont :

- analyser les difficultés et les faiblesses liées à la pratique de la GAR
- proposer une procédure d'internalisation des outils de la GAR
- proposer une procédure d'opérationnalisation des outils de la GAR à travers le suivi-évaluation axée sur les résultats

1.7.2 La question de la recherche et les questions secondaires

Eu égard aux difficultés soulignées ci-dessus, notre question principale de recherche est la suivante :

- quelles difficultés rencontrent les organisations de la société civile nigérienne dans la définition des résultats de développement ?

Les questions secondaires ci-dessous sont aussi posées en vue de mieux cerner le problème :

- comment est introduite la GAR au sein de ces organisations ?
- quel est le degré de maîtrise de ces outils ?
- les instruments de mesure des résultats sont-ils clairement identifiés avec les parties prenantes ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du suivi évaluation axée sur les résultats ?

1.7.3 Les hypothèses de recherche

Suivant les questions de recherche posées ci-dessus, liées aux difficultés de la mise en œuvre de la GAR, nous proposons deux hypothèses de recherches :

Hypothèse de recherche 1 : la définition des résultats de développement et leur obtention passent par l'appropriation des concepts et outils de la GAR par les gestionnaires et agents desdites organisations.

- Variable dépendante : la définition et l'obtention des résultats,
- variable indépendante : l'appropriation des concepts et outils de la GAR

Hypothèse de recherche 2 : Un mécanisme transparent et bien structuré de collecte, de traitement et d'utilisation d'informations, constitue le cadre approprié pour internaliser et opérationnaliser la GAR dans la mise en œuvre des projets de développement.

- Variable dépendante : mécanisme de collecte des informations sur le résultat
- Variable indépendante : internaliser et opérationnaliser la GAR

1.8 Synthèse des données de terrain

1.8.1 *Les données disponibles*

Afin de vérifier nos hypothèses et répondre à la question de recherche soulevée, nous disposons de deux catégories des données. Dans un premier temps, les données qualitatives obtenues auprès des responsables des organismes de développement qui appuient les actions des OSC et les entretiens avec la communauté nigérienne des praticiens de la gestion axée sur les résultats de développement (COP-GRD/Niger). Et dans un deuxième temps, nous avons les données qualitatives et quantitatives obtenues auprès des OSC à travers un questionnaire. Ce questionnaire a été administré auprès de trente une (31) structures. Ainsi, les informations recherchées sont relatives la maîtrise et l'application des outils de l'approche, les changements apportés par l'utilisation de l'approche, le processus de conception et d'exécution des projets sous l'approche de la GAR et le système de collecte d'information sur les résultats.

1.8.2 *Les sources d'informations consultées*

Nous avons consulté deux sources d'informations. D'abord, les bibliothèques de l'université Senghor et de la coopération allemande au Niger, où nous avons consulté les ouvrages et les articles des revues portant sur la GAR. Ensuite, l'internet où nous avons obtenu des documents de formation et les publications sur la GAR dans les sites des organismes de développement comme l'ACDI, l'OCDE, le PNUD, la GTZ etc. Enfin, nous avons consulté le site de la communauté africaine des praticiens de la gestion axée sur les résultats de développement (www.afcop-grd.org). Ainsi, sur ce site, des forums de discussions sur la pratique de la GAR sont partagés avec des expériences vécues.

1.9 Le résultat attendu

Au terme de cette étude, une procédure d'institutionnalisation et des mécanismes opérationnels d'appropriation de la gestion axée sur les résultats de développement sont formulés.

En résumé, le mouvement de la société civile au Niger a connu une croissance à partir des années 2000. La participation de celle-ci au développement socioéconomique est importante et la création d'un large partenariat avec les organismes de développement. Face à la baisse de l'aide publique au développement, les partenaires exigent de nouvelles pratiques de gestion axées sur les résultats. En effet, les OSC en partenariat avec ces organismes pratiquent la gestion axée sur les résultats malgré sa faible maîtrise. D'où, les difficultés rencontrées dans sa mise en œuvre. Enfin, après avoir passé en revue l'état de lieu de la société civile et ses pratiques de gestion, la prochaine analyse va porter sur le cadre théorique de la gestion axée sur les résultats.

2 Cadre théorique de la gestion axée sur les résultats.

Le présent chapitre sera une analyse critique de certains documents sur la GAR. Il sera abordé dans un premier, les points de vue des organismes de développement et certains auteurs sur l'approche ainsi que ses avantages et inconvénients. Dans un deuxième temps, la description des fondements de la GAR, ses principes, les facteurs clés pour son succès. Enfin, nous présenterons les outils et concepts qui caractérisent sa mise en œuvre opérationnelle.

2.1 Débats et point de vue des auteurs sur la GAR

Pendant plusieurs années, les penseurs, les hommes politiques et les différents praticiens du management se sont penchés sur les maux dont souffre l'administration publique comme son inefficacité, la mauvaise gouvernance etc. D'où, l'avènement de la privatisation qui a montré aussi ses limites. Avec l'évolution du contexte mondial, le courant néolibéral, les nouvelles aspirations et les défaillances du système bureaucratique ont poussé les décideurs à vouloir appliquer les méthodes de gestion du secteur privé au secteur public. C'est ainsi que, l'évolution vers la performance du secteur public des pays membres de l'organisation de coopération pour le développement économiques (OCDE) s'est faite particulièrement insistante au cours de ces deux dernières décennies. Ainsi, la Nouvelle Zélande a été l'un des premiers pays à adopter une approche gestionnaire et budgétaire axée sur les résultats à la fin des années 1980, suivie dans les années 1990 par le Canada, le Danemark, la Finlande, les Pays Bas, la Suède, le Royaume Uni et les Etats Unis. C'est au cœur des pays de l'OCDE que se situe le contexte institutionnel de la gestion axée sur les résultats.

En effet, le secteur public de nombreux pays, membres pour la plupart de l'OCDE, a fait l'objet de vastes réformes en réponse à des pressions économiques, sociales et politiques. Selon le document de synthèse du rapport en trois parties sur la gestion axée sur les résultats dans le Système des Nations Unies (2004, p 3), *«les déficits publics, les problèmes structurels, l'augmentation de la concurrence, la mondialisation, le manque de confiance dans l'Etat et la demande croissante de services plus efficaces et mieux adaptés aux besoins, ainsi que les nouvelles exigences en matière de responsabilité et de transparence, sont autant de facteurs qui ont contribué à cette évolution»*. Ceci justifie l'urgence d'une stratégie permettant l'accroissement de l'efficacité des programmes et politiques de développement des États.

Depuis le début des années 1990, les contribuables, les partenaires et les bailleurs de fonds qui financent l'action de développement sont de plus en plus exigeants quant aux retombées de leurs contributions au développement. Leurs attentions se sont déplacées graduellement des « produits » de développement vers les « résultats ». Cela a été noté par Castro (2004, p 21) en ces termes: *«certaines ONG revendiquent une sorte de management par opportunisme qu'elles opposent au management par les résultats»*. Les approches, les méthodes, les outils et les méthodologies utilisés lors des interventions de développement sont considérés comme des éléments très déterminants de la performance des organisations de développement. Ce qui a justifié le dynamisme du management

organisationnel en perpétuel changement.

Cependant, le changement managérial est marqué par la production d'une série de méthodes et outils de gestion qui sont autant d'éléments d'approches et de méthodologies différentes de l'intervention en développement. Toute chose qui a pour finalité, selon les époques et les organisations, de réaliser « *des produits de développement, des objectifs de développement, des résultats de développement* ». La gestion axée sur les résultats (GAR) s'inscrit dans cette mouvance, mais c'est sans doute une approche de référence actuellement dans la plupart des organismes de développement comme l'Agence Canadienne de Développement International (l'ACDI), les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) et plusieurs agences de coopération au développement. Le Rapport du forum des partenaires au développement sur l'efficacité de l'aide (OCDE, 2003) a démontré le besoin ayant conduit les pays membre de l'OCDE à mettre l'accent sur la performance de leur administration publique à travers le nouveau management public et l'orientation pour les résultats de l'aide publique au développement. Le forum a demandé aux pays partenaires de reformer leur administration en vue de la rendre performante et faciliter l'utilisation rationnelle de l'aide publique au développement. C'est partant de ce postulat que les Etats Unis d'Amérique ont institué le Millenium Challenge Account (MCA) en vue de soutenir la lutte contre la pauvreté et stimuler la croissance économique des pays bénéficiaires. Pour accéder aux fonds du MCA, un pays doit remplir les conditions de bonne gouvernance. Ainsi, pour les USA « *la gestion fondée sur les résultats signifie assurer l'utilisation la plus efficiente possible de chaque dollar supplémentaire* ». Quant à l'Agence française de Développement « le passage à l'orientation vers les résultats s'est amorcé au sein de l'Agence française de développement (AFD) lorsque celle-ci a entrepris de redéfinir son approche stratégique » (OCDE 2003, p 59-61). Toutes ses mesures prises ont visé la gestion axée sur les résultats dans le contexte de la réforme du secteur public dans les pays en développement.

Aussi, c'est de la recherche de la qualité et de l'excellence dans les services publics que vient la gestion axée sur les résultats. Emery (2005) le souligne en rappelant que « l'orientation vers les résultats » est un postulat de la nouvelle gestion publique. Et que cette dernière trouve ses fondements dans des considérations constitutionnelles, politiques et citoyennes qui ont trait à l'utilisation des deniers publics au regard des objectifs poursuivis et dans le respect des principes démocratiques. C'est à dire que le gestionnaire public doit désormais avoir un esprit d'entreprise au regard des services attendus mais aussi de la rareté des ressources.

Mazouz (2008) estime que l'introduction de la gestion par les résultats dans les administrations publiques passe par la création des conditions propices comme la flexibilité de la culture organisationnelle, la responsabilisation du manager public sur les décisions et les moyens, que la structure doit se soustraire aux préceptes de management stratégique et la culture de la participation comme dans le privé. L'auteur donne à la participation une place prépondérante car c'est de l'engagement et de la motivation de tous les acteurs que les résultats peuvent être atteints et satisfaisants. La gestion participative commence là où commence le mandat. C'est penser que « les dirigeants des organismes publics devront devenir des innovateurs et de fins stratèges au lieu d'être

des simples propagateurs d'idées ou exécutants des services publics» Mazouz (2008, p 43)

En effet, le 2 mars 2005 à Paris, au forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, des engagements ont été pris au sein desquels la gestion axée sur les résultats occupe une place importante. Avant tout ce forum a résolu la préoccupation du forum cité ci-dessus sur l'harmonisation des procédures, l'alignement sur le système des pays partenaires de l'aide publique au développement. La notion de la GAR a été définie comme une manière de « *gérer les ressources et améliorer le processus de décisions en vue d'obtenir des résultats* ». L'approche devient le mode de gestion en vue de l'efficacité de l'aide au développement. En 2006, l'OCDE a commencé à capitaliser les expériences de mise en œuvre de la GAR et les aspects qui l'entourent. On peut retenir l'appréciation suivante :

La gestion axée sur les résultats suppose l'évolution des mentalités. Au lieu de commencer par prévoir les intrants et les mesures à prendre, puis d'analyser leurs effets et impacts probables, on se concentre sur les effets et les impacts souhaités (par exemple la réduction de la pauvreté), puis on détermine les mesures et les intrants qui permettront d'obtenir de tels effets. On établit en outre les données de base et on définit dès le départ les cibles et indicateurs de performance en vue d'évaluer les progrès réalisés durant l'exécution et au terme du programme OCDE (2006, p38).

Afin de favoriser l'efficacité de l'aide, l'OCDE met l'accent sur la façon de concevoir la GAR, activant ainsi sa philosophie. De plus, elle consolide l'émergence de la culture du résultat dans les politiques de développement et donne une vision opérationnelle de l'approche en ces termes :

l'orientation vers les réalisations de la gestion axée sur les résultats signifie que les décideurs et les praticiens des pays partenaires ainsi que les bailleurs de fonds doivent déterminer par exemple s'il se produit une amélioration de la qualité de l'apprentissage ou une diminution des taux d'abandon dans les établissements scolaires, et non s'intéresser uniquement au nombre physique de salles de classe construites ou au volume de manuels distribués OCDE (2007,p5).

Ainsi, l'OCDE (avril 2009), fait ressortir que la gestion axée sur les résultats en matière de développement est devenue l'une des clés de voûte des efforts déployés à l'échelle mondiale pour améliorer l'efficacité des ressources publiques et réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). La gestion axée sur les résultats de développement offre aux pouvoirs publics une philosophie et une stratégie de gestion ainsi qu'un ensemble d'outils destinés à améliorer leur performance et à renforcer l'obligation de rendre des comptes. La réédition des comptes est aujourd'hui au cœur de toutes les politiques de développement à l'échelle internationale. Dans son acception actuelle, cette approche suppose non seulement que les résultats soient clairs et mesurables, mais aussi qu'ils correspondent à des résultats en matière de développement. Le résultat est défini comme « *un changement descriptible ou mesurable occasionné par une relation de cause à effet*» (AQOCI novembre 2008, p10). Autrement dit, on peut définir le concept de résultat comme étant « ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin souhaitée ». De ce fait, un bon résultat de type développemental témoigne de changements humains, de modification de comportement ou d'amélioration des conditions de vie. Ainsi, rapporté à un projet ou un programme de développement,

l'AQOCI se réfère à la gestion axée sur les résultats par des résultats attendus liés à un changement descriptible, mesurable, occasionné par une relation de cause à effet.

Pour l'AQOCI(2008), la gestion axée sur les résultats et l'approche genre et développement (GED) sont deux approches indissociables. L'approche GAR est le cadre idéal pour bien intégrer les aspects du genre liés à l'égalité homme-femmes, la prise en compte des femmes dans toutes les instances de prise de décision avec des indicateurs précis et un suivi-évaluation des progrès réalisés précis. C'est dire que les deux approches s'attaquent à des problèmes complexes et multidimensionnels qui nécessitent la participation de tous les acteurs et actrices, organisations ou institutions étatiques afin de tendre vers un développement plus équitable et durable.

Selon Leclerc (2002), la gestion par résultats est une approche de management axée sur la qualité des processus afin d'améliorer des résultats. Dans cette perspective, la façon de faire permet de mettre à contribution l'ensemble des personnes qui soutiennent le projet.

D'un côté, la mise en œuvre de la GAR au sein de l'administration publique en vue d'obtenir la performance et les résultats escomptés ne donne pas forcément une satisfaction chez les bénéficiaires. Ainsi, Maltais (2010) oppose un regard critique sur le niveau de confiance des citoyens aux administrations du Québec et ce malgré la pratique de la GAR depuis une décennie. L'auteur explique cette diminution de la confiance, par le fait du « culte de la quantification en faisant des résultats à court terme une priorité avec un investissement démesuré pour identifier les indicateurs ». Autrement dit, l'obtention des résultats peut s'analyser à travers les moyens investis, le caractère éthique de cet investissement et même le degré de démocratie qui caractérise les actions publiques. Tout comme Mwololo² (Afcop), quand elle explique le contexte d'enracinement de la culture axée sur les résultats en Afrique en notant « toutefois, nous en Afrique nous ne devons pas oublier que la GAR s'enracine seulement si la culture des institutions d'accueil est démocratique ».

Malgré ses avantages dans la recherche de la performance, la GAR présente des faiblesses liées à son institutionnalisation. Dans le cadre de l'administration publique, cette dernière nécessite du temps et des réformes comme des lois et des dirigeants leaders capable d'impulser son opérationnalité. Ce qui n'est pas évident. On peut noter à cet effet, les intérêts divergents entre le politique et le gestionnaire public. Ce dernier vise à accomplir sa mission sans discrimination alors que le premier tient compte de ses intérêts politiques dans toute action. Leclerc (2002, p100) relève des nombreuses lacunes de la GAR : peu de cibles quantitatives situées dans le temps, planification stratégique liée au nombre élevé d'indicateurs, plan d'évaluation incomplet, cadre d'évaluation absent.

Appliquée aux projets de développement, nous pensons que la GAR présente des insuffisances liées à l'obtention des résultats à court terme ou effets. Dans la réalité, il est difficile de démontrer la paternité des résultats à court terme. Ainsi, Peter (AfCoP, 2010, p 20) souligne les lacunes de la GAR à savoir l'incapacité d'intégrer à la conception des programmes et des projets des mécanismes d'évaluation à court et à moyen terme de la performance et des produits. Enfin, nous estimons que cette approche

² http://africacop.org/news/oct10/AfCoP_News-10-10-fr.html#_Toc5

n'est pas facile d'application contrairement à un de ses principes qui énonce sa simplicité. Car sa mise en œuvre exige de la précision, de la rigueur, le pouvoir de décision et certaines habiletés des acteurs. Somme toute, la littérature sur la gestion axée sur les résultats donne les conditions nécessaires à la réalisation des performances dans la conduite de toute mission de développement. Elle offre un cadre pour l'efficacité de l'aide au développement permettant d'atteindre les objectifs du millénaire pour le développement.

2.2 Les fondements de la gestion axée sur les résultats

La gestion axée sur les résultats fournit un cadre cohérent pour la planification et une gestion stratégique axée sur l'apprentissage et la responsabilité. Elle vise à améliorer la responsabilité et l'efficacité de la gestion en définissant quels sont les résultats escomptés, en faisant un suivi des progrès dans le sens de l'obtention des résultats escomptés, en évaluant et communiquant la performance, en intégrant les enseignements tirés aux décisions en matière de gestion.

2.2.1 *Origine et repère de la GAR*

La gestion axée sur les résultats fait partie de l'ensemble des approches de gestion utilisées par le secteur privé depuis une vingtaine d'année. Ainsi, dans les années 1970 on a assisté au remplacement de l'approche de gestion par activité par celle de l'objectif. Les années 1980 ont vu évoluer l'approche par objectif par l'introduction de la gestion par les résultats. La pratique de cette dernière a été accentuée par les déficits budgétaires des pays développés et les demandes pour plus d'efficacité et de responsabilités de la part des citoyens. Ce qui a entraîné la réforme du secteur public au début des années 1990 dans les mêmes pays.

2.2.2 *Historique du concept de gestion axée sur les résultats (GAR)*

Selon l'Etude de la revue COTA-HHC (2007), le concept de gestion axée sur les résultats est attribué à Peter Drucker, gourou du management, qui publie en 1964 l'ouvrage "Managing for results". Quelque peu éclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion revient à l'avant plan dans les années 90. Notons par ailleurs que dans les années 1980 la Nouvelle Zélande fut parmi les premiers pays à entreprendre une budgétisation axée sur les résultats dans le souci de répondre à son déficit budgétaire public. Le concept a pris véritablement naissance à partir de 1990 au Canada, particulièrement à l'ACDI reconnu comme l'institution qui a élaboré la gestion axée sur les résultats. De 1992 à 1996 la GAR a connu un développement avec son adoption par le gouvernement canadien, ce qui permet de dégager une première phase de son introduction entre 1992 et 1993, ensuite la phase expérimentale entre 1993 et 1996 notamment par l'ACDI et enfin de 1996 à 1997 la phase de la consolidation des outils avec la publication des principes et énoncés de la GAR par l'ACDI. C'est à partir de 1996 que le concept prend cœur dans les pays membres de l'OCDE comme les USA, le Royaume Uni, l'Australie, la Nouvelle Zélande pour ne citer que ceux là, les systèmes des nations unies (PNUD, FNUAP, UNICEF, OMS,

OIT, PAM) et les agences de développement (USAID, ASDI, MCA, DFID...). Depuis l'apparition du concept, la littérature canadienne semble l'approprier avec différentes appellations comme : la gestion axée sur les résultats (GAR), gestion par les résultats (GPR) et gestion de rendement (GR). Somme toute, ces termes sont interchangeable. Dans le cadre de cette étude, nous retenons l'appellation de gestion axée sur les résultats car cette terminologie est la plus utilisée par les organisations de développement.

2.2.3 Les initiatives de la communauté internationale

Plusieurs initiatives internationales ont favorisé l'introduction et la pratique de la gestion axée sur les résultats au niveau des pays en développement. Dans cette section, nous allons décrire les initiatives les plus marquantes.

Le sommet mondial sur le développement

Tenu en 2000 à New York, le sommet du millénaire pour le développement a réuni les dirigeants de 189 pays membres des Nations Unis. A ce sommet, les dirigeants politiques du monde ont fixé un ensemble d'objectifs mesurables et assortis des délais pour lutter contre : la pauvreté, la faim, la maladie, l'analphabétisme, la dégradation de l'environnement et la discrimination à l'égard des femmes. Ces objectifs appelés objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au nombre de huit (8) sont assortis de 18 cibles, de 48 indicateurs de performance et doivent être atteints d'ici 2015. Les pays en développement intègrent dès lors ces objectifs dans leur stratégie de réduction de la pauvreté.

Le consensus de Monterrey (2002)

La rencontre de Monterrey (Mexique) tenue du 18 au 22 mars 2002 est une conférence internationale pour le financement du développement. Ce consensus est un engagement signé par les banques multilatérales de développement en collaboration avec le PNUD et l'OCDE. Les pays signataires du consensus dit de Monterrey ont insisté sur la nécessité :

- d'harmoniser les approches du développement des divers donateurs;
- de réduire le coût des transactions pour les pays bénéficiaires en alignant les ressources des donateurs;
- d'améliorer la capacité d'absorption et les systèmes de gestion financières des pays bénéficiaires grâce au renforcement des capacités;
- d'accroître l'appropriation nationale en ce qui a trait à la conception et à la mise en œuvre des stratégies de réduction de la pauvreté.

La déclaration de Rome sur l'harmonisation de l'aide de 2003

Elle se résume à des engagements des pays participants à entreprendre certaines activités pour accroître l'harmonisation de l'aide au développement afin de :

- veiller à ce que l'aide soit fournie conformément aux priorités des pays partenaires;
- modifier les politiques, procédures et pratiques afin de faciliter l'harmonisation;
- mettre en application les principes et critères de pratiques exemplaires pour l'exécution et la gestion de l'aide au développement;
- intensifier les efforts des donateurs en matière de coopération à l'échelle nationale;
- sensibiliser le personnel aux avantages de l'harmonisation;
- renforcer la capacité des gouvernements des pays partenaires à jouer un rôle de chef de file et à assumer la responsabilité des résultats de développement;
- promouvoir l'harmonisation des approches dans le cadre des programmes de portée régionale ou mondiale.

Les tables rondes sur la gestion axée sur les résultats de développement

Dans le but d'améliorer le financement de développement, plusieurs tables rondes furent organisées sur la gestion axée sur les résultats de développement dont celles de Washington en 2002, Marrakech en 2004, Hanoi en 2007 pour ne citer que ces principales. Ainsi, la première table ronde de Washington a demandé des efforts coordonnés en matière de « Capacity building » ; l'harmonisation des systèmes de suivi et de rapports, l'établissement des cultures organisationnelles orientées sur les résultats et le renforcement de la motivation des concernés. S'agissant de la deuxième table ronde de Marrakech (2004), les discussions ont porté sur le « plan mondial » pour la mise en œuvre et l'adoption des principes de la « gestion axée sur les résultats en matière de développement ». Elle a permis aux représentants des pays en développement et les organismes de développement de discuter des défis de la gestion axée sur les résultats de développement au niveau des pays et la façon dont les pays et les organismes de développement font face à ces problèmes sur le terrain. Cette table ronde a énoncé un mémorandum dit de Marrakech résumé par les points essentiels suivants :

- mettre en place des systèmes de gestion et des capacités en mesure de placer les résultats au cœur de la planification, de l'exécution et de l'évaluation ;
- disposer d'une meilleure capacité de planification stratégique, de gestion responsable, d'analyse statistique, de suivi et évaluation ;
- axer davantage les activités des organismes de développement sur les résultats.

Enfin, la troisième table ronde internationale de Hanoi (2007) sur la GAR a recommandé :

- des investissements dans l'élaboration des systèmes de gestion axée sur les résultats ;
- l'augmentation des capacités d'application de la GAR y inclus l'amélioration des systèmes statistiques nationales et des systèmes sectoriels de suivi et évaluation ;
- la promotion des échanges d'expérience et le mainstreaming de la GAR.

La déclaration de Paris de 2005 sur l'efficacité de l'aide au développement

Tenu du 2 au 5 mars 2005, ce forum de haut niveau s'est penché exclusivement sur l'efficacité de l'aide publique au développement (APD). Il s'est agi pour les organismes bilatéraux et multilatéraux d'aide au développement de réformer leurs modalités d'acheminement et de gestion de l'aide en vue d'atteindre les objectifs du millénaire pour le développement. Les engagements de la déclaration de Paris sont énumérés en cinq points principaux :

- l'appropriation, c'est-à-dire que les pays partenaires exercent une réelle maîtrise de leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination des contributions ;
- l'alignement, autrement dit que les donateurs fassent reposer leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires ;
- l'harmonisation, c'est-à-dire que les actions des donateurs soient mieux harmonisées et plus transparentes, et permettent une plus grande efficacité collective ;
- la gestion axée sur les résultats, c'est-à-dire que les acteurs gèrent les ressources et améliorent le processus de décision en vue d'obtenir des résultats ;
- et enfin la responsabilité mutuelle qui signifie que les donateurs et les pays partenaires soient responsables des résultats obtenus en matière de développement.

Les documents de stratégies nationales de réduction de la pauvreté

Les années 2000 furent des années qui ont été un grand tournant dans le cadre de la coopération internationale. En effet, sous l'impulsion de la banque mondiale la majorité des pays en développement se sont dotés des stratégies de réduction de la pauvreté condition sine qua non pour le financement des institutions financières internationales comme la banque mondiale. Il s'agit pour les institutions financières que les pays se préoccupent résolument des défis de la pauvreté qui gangrène plus de la majorité de leur population. L'adoption des documents de stratégies de réduction de la pauvreté dans les pays en développement a accentué le souci et la pratique de la gestion axée sur les résultats.

Comme on peut le constater, les engagements internationaux relatifs à l'efficacité de l'aide publique au développement offrent aux pays donateurs la possibilité de mettre en œuvre leurs stratégies conformément aux priorités nationales mais assortis des indicateurs précis des résultats. D'où, le développement de l'ancrage institutionnel de la GAR au sein des organismes d'aide au développement.

2.3 Approche et principes de la GAR

2.3.1 La gestion axée sur les résultats comme approche

Comme approche, la gestion axée sur les résultats est un outil de gestion stratégique conçu pour améliorer la gestion des ressources et la responsabilité. Elle se concentre principalement sur la mesure de la performance et l'établissement des liens entre la stratégie et les ressources. Elle cible les résultats

des programmes et des activités entreprises. Pour ce faire, elle diffère des autres modes de gestion comme l'approche par objectif et celle de gestion de cycle de projet. En effet, Maltais (2010, p13) distingue la gestion par objectif et la gestion axée sur les résultats par une différence de perspective temporelle, l'objectif précédant l'action alors que le résultat en découle. On peut définir les objectifs en négligeant de vérifier si les résultats obtenus leurs sont conformes, comme on peut produire et observer des résultats «non recherchés», c'est à dire qui ne découlent pas d'objectifs prédéterminés. La GAR promeut la production de résultats à partir d'objectifs convenus.

L'approche de la gestion axée sur les résultats n'est pas une approche complètement nouvelle mais elle a été le fruit de la recherche pertinente des effets des actions de développement. Elle a été construite sur la base des insuffisances des autres approches de gestion utilisées jusque là dans le management. Cependant, elle a le mérite de la précision et de la mesure des résultats.

2.3.2 Les principes généraux de la GAR

La mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats repose sur cinq principes. Ces principes s'ajustent mutuellement et ne sont pas hiérarchisés. Selon l'Etude de la revue COTA-HHC (2007,2-3) ces principes peuvent être résumés comme suit :

- **le partenariat** : c'est dire que les résultats escomptés doivent être définis et validés par les parties prenantes du projet, à travers un processus de construction consensuel. Ce processus améliore le sentiment d'appropriation des parties prenantes et renforce leur engagement ;
- **la responsabilisation ou redevabilité** : autrement dit, l'implication et l'imputabilité des parties prenantes. La meilleure façon d'augmenter la redevabilité des parties prenantes est de définir et de valider en commun la prise de décision, ainsi que de définir clairement les responsabilités de chacun. De cette manière, la participation est un élément clé de la redevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet;
- **la transparence** : l'élargissement de la base d'informations et de consultation assure une prise en compte des efforts et des contributions de chacun, favorise une meilleure communication et collaboration dans un but commun d'atteindre les résultats souhaités. La transparence du processus doit être totale ;
- **la simplicité et l'adaptabilité** : elle est facile de compréhension et d'application. Elle permet le suivi et l'évaluation des résultats atteints tout en habilitant les parties prenantes à prendre des bonnes décisions. C'est une méthode adaptable car elle peut être utilisée dans de nombreux contextes et certains aspects des opérations courantes de la gestion de projet;
- **l'apprentissage** : elle repose sur une application progressive de la méthode de l'essai-erreur. elle comme un exercice nécessaire au développement des capacités d'une structure. Ainsi, la GAR doit être mise en œuvre sur une base itérative, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des « leçons apprises ».

2.4 Les facteurs de succès de la GAR ou phase clés de la GAR

La GAR, comme méthode de gestion repose sur des étapes importantes qui constituent des passages obligés. Elle est un outil de gestion basé sur la planification car elle s'appuie sur un ensemble d'objectifs, d'activités, d'extrants et des résultats clairement définis. Elle tient compte que le projet soit réaliste et durable. Elle se résume en une planification stratégique qui précède la mise en œuvre et le suivi-évaluation. Ce sont ces aspects que nous allons énoncer dans les sous sections qui vont suivre.

2.4.1 *La planification stratégique*

En matière de gestion axée sur les résultats dans la conduite d'un projet, la planification stratégique comprend l'analyse de la situation, la proposition des solutions, l'élaboration des cadres de planification et l'analyse des risques. En effet, l'analyse du problème se fait à plusieurs niveaux. Elle débute par l'identification du problème central suivie d'une analyse des causes et sous-causes de celui-ci. Et après, vient s'ajouter l'analyse des conséquences négatives du problème central. Ce dernier doit être relativement précis et constituer une priorité aux yeux du groupe cible bénéficiaire. Quant à la proposition des solutions de changement, elle consiste à la formulation des résultats escomptés à travers un cadre de mesure de résultats et la détermination du but du projet. Elle intègre aussi l'identification des bénéficiaires. Puis, l'élaboration des cadres de planification qui déterminent la manière la plus adéquate pour la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'élaborer le cadre de mesure de résultats, le cadre logique axé sur les résultats et la chaîne des résultats qui servent à clarifier les liens existants en les diverses activités et les résultats. Enfin, l'analyse de la gestion des risques, c'est-à-dire que l'atteinte des résultats passe la prise en compte des hypothèses et risques liés. D'où leur énoncé clair en vue d'anticiper leur gestion. Ceci étant, la planification constitue la pièce maîtresse de la gestion axée sur les résultats.

2.4.2 *La mise en œuvre et Le suivi*

La caractéristique de l'approche GAR dans l'exécution d'un projet est essentiellement la mesure continue du rendement. Des outils clés permettent de suivre le progrès. Ce qui permet d'apprendre et de s'adapter pour garantir l'atteinte des résultats escomptés. Le suivi permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution. Les activités de suivi permettent de comparer le rendement prévu avec le rendement atteint. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action. Enfin, le suivi axé sur les résultats est exigeant et nécessite des habiletés et ses résultats doivent être communiqués aux autres parties prenantes.

2.4.3 L'évaluation

La mesure périodique des résultats permet de se situer quant à leur atteinte. Dans la GAR, l'évaluation permet de tirer les leçons, d'utiliser l'information sur la performance pour la gestion et aide à la prise des décisions éclairées et précises.

2.4.4 Le rapportage

La dernière phase du cycle de gestion selon la GAR est celle des rapports. Autrement dit, la production de données financières et non financières intégrées sur les résultats. Cette information sert à la gestion interne. Les rapports sont aussi, pour les gestionnaires et autres intéressés, l'occasion de considérer ce qui a bien fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné. En d'autres mots, apprendre et s'adapter de manière à mettre à disposition des informations qui alimentent le prochain cycle de planification.

2.5 Les concepts clés et outils de la GAR

Après l'analyse de la littérature relative à la gestion axée sur les résultats (GAR) notamment celle de l'OCDE, du PNUD, de l'ACDI, la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Secrétariat du Conseil du trésor canadien la définition suivante, semble résumer mieux le concept.

La gestion axée sur les résultats est une approche de gestion fondée sur les résultats mesurables répondant aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés (Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2002).

2.5.1 Les concepts de la GAR

Les définitions suivantes sont tirées de la littérature de l'ACDI (2008) qui a harmonisé ses définitions en prenant en compte la littérature des autres organismes au développement notamment l'OCDE.

Le résultat

Selon l'ACDI (2008, p 8), «*le résultat est un changement descriptible ou mesurable entraîné par une relation de cause à effet. Les résultats peuvent être décrits comme immédiats, intermédiaires ou ultimes*». La notion de changement implique une transformation visible dans le groupe, dans l'organisation ou dans la société (amélioration des conditions de vie, accroissement des capacités, réduction de la pauvreté, transformation dans les comportements etc.). Quant à la causalité elle illustre le lien de cause à effet entre une action et les résultats qui en découlent. C'est la base logique de gestion du changement. En effet, avec cette définition il y a lieu de préciser les différents types de résultats observables dans l'exécution d'une action de développement. Mais cette précision tient au fait

que le résultat peut apparaître dans un laps de temps ou prendre plusieurs années à se concrétiser pleinement, il peut être planifié ou imprévu, être positif ou négatif et se manifester à l'échelle des personnes, des institutions ou de la société. Dans ces situations on parle alors de **résultat de développement** qui est un changement réel attribuable aux actions d'un ou plusieurs intervenants. Il peut s'agir de *résultats immédiats-produits* (changement touchant l'accès, la sensibilité, les capacités...), *les résultats intermédiaires-effets* (changement de comportement ou de pratique) et un *résultat ultime-impact* (changement d'état durable). Avant d'obtenir le résultat de développement on a le résultat opérationnel qui peut être selon les cas le produit du processus administratif et de gestion d'un projet mais aussi les activités qui mènent aux produits.

Enfin, un résultat doit obéir à des caractéristiques dit «SMART» autrement dit : S-spécifique, M-mesurable, A-atteignable, R-réaliste ou réalisable, T-temporel, c'est-à-dire limité dans le temps. Cette caractérisation s'applique aux indicateurs des résultats. Notons par ailleurs que cette caractéristique du résultat constitue une des difficultés quant à son application aux résultats qualitatifs.

Les intrants

Les termes suivants sont utilisés de manière interchangeable pour désigner les intrants. Il s'agit de : **Inputs – Moyens – Ressources**. Les intrants sont donc les « ressources financières, humaines, matérielles et documentaires qui sont utilisés pour produire des extrants, à l'aide d'activités et atteindre les résultats » ACDI (2008, p 8).

L'activité

Elle est définie comme une « *action entreprise ou travail mené en vue de produire des extrants. L'activité mobilise des ressources* » ACDI (2008, p 9).

L'extrant ou produit

Il est défini comme un « produit ou service direct provenant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative ».

La chaîne des résultats

La chaîne des résultats est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. Ainsi, la chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs produits. Elle conduit aux effets et impacts. Elle est composée de trois types de résultats : résultat immédiats (produits), résultats intermédiaires ou à moyen terme (effets), et résultat ultime ou à long terme (impact). Comme outils nous allons la développer dans la section suivante.

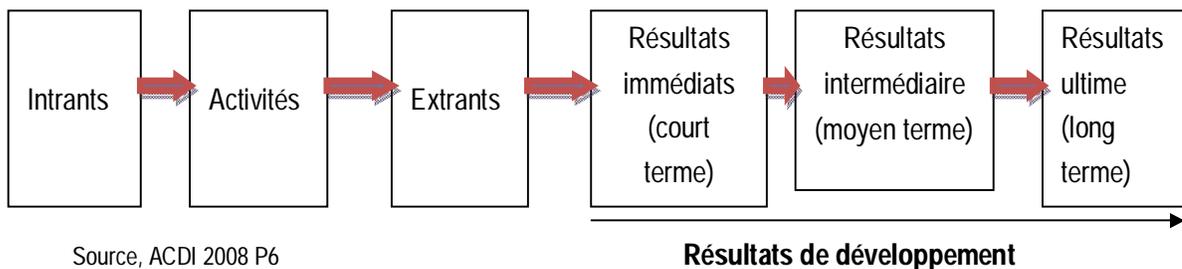
2.5.2 Les outils de la gestion de la gestion axée sur les résultats (GAR)

Ces outils servent à clarifier les liens existants entre les différents concepts définis ci-dessus.

Le diagramme conceptuel ou la chaîne des résultats

Dans la littérature relative à la GAR, la chaîne de résultat occupe une place maîtresse car elle constitue le cadre conceptuel selon lequel le projet est mis en œuvre, les résultats suivis et évalués. La chaîne des résultats est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres par une relation de cause à effet. Ainsi, la chaîne des résultats commence par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs produits. Schématiquement nous retiendrons la chaîne de résultat décrite par l'ACDI (2008, p6) qui prend en compte la terminologie des partenaires au développement comme CAD/OCDE dans un langage commun. Ainsi, la chaîne de résultat est représentée comme suit :

Figure 1: chaîne des résultats



L'analyse des liens de causalité suppose que les résultats de développement ne seront réalisés qu'après avoir mis en œuvre des activités et avoir obtenu des extrants. C'est dans ce sens que le cadre logique et le cadre de mesure de rendement sont élaborés.

Le cadre de mesure des résultats (annexe 2)

Il permet d'élaborer le projet en exposant clairement la mesure des résultats à travers différents niveaux. En effet, déterminer un cadre de mesure des résultats revient à établir des liens de cause à effet entre les activités, la cible visée et les retombées sur le plan de développement. C'est une matrice de cinq (5) colonnes et de six (6) lignes qui décrit les différents niveaux de la chaîne des résultats avec les indicateurs, les sources de vérification, les méthodes de collecte des informations, la fréquence et les responsabilités. Sa conception facilite l'élaboration du cadre logique axé sur les résultats. L'élaboration du cadre logique axé sur les résultats est plus aisée si la matrice des extrants activités est réalisée.

La matrice des extrants et activités (annexe 3)

Elle est le lien logique entre les ressources investies, les activités et les extrants. Elle favorise une

meilleure planification car c'est à partir d'elle que les résultats escomptés peuvent être atteints. La matrice des extrants et activités aide le concepteur d'un projet à la détermination des ressources nécessaires (budget).

Le cadre logique axé sur les résultats (annexe 4)

Le cadre logique est une mise en forme des résultats de la planification d'une intervention, en les présentant de manière logique. Il a été développé dans les années 1970 et utilisé par des nombreux organismes (USAID, GTZ, UE, BIRD, ACDI...). En effet, pour le réaliser les outils décrits précédemment sont nécessaires. Il est issu de la description de la situation notamment l'analyse des problèmes et des objectifs desquels découlent les différents niveaux des résultats. En clair, il doit être envisagé dès la phase de l'identification sans pour autant être finalisé. Le cadre logique axé sur les résultats est une matrice de cinq (5) colonnes et quatre (4) lignes contrairement à celui de la gestion par objectif qui dispose d'une matrice de quatre colonnes et quatre lignes. La première colonne de la matrice du cadre logique axé sur les résultats est la hiérarchie des objectifs, la deuxième colonne est celle des résultats appelée chaîne des résultats, ensuite vient celle des indicateurs des résultats, les sources de vérification en quatrième place et en cinquième place celle des hypothèses-risques.

Le cadre logique axé sur les résultats s'est avéré utile aussi pour la personne qui est chargée de la préparation et de la mise en œuvre des projets. Il lui permet de mieux structurer et formuler sa réflexion et de l'exprimer d'une façon claire et standardisée. Il permet une réelle planification des projets et présente un résumé succinct du projet. Certes, le cadre logique une fois formulé ne peut en lui seul garantir le succès du projet, il va falloir ajouter le management organisationnel, les analyses relatives au coût et à l'efficacité des projets.

La matrice de gestion des risques (voir annexe 5)

La détermination des hypothèses pour chaque niveau des résultats est sine qua non car elle indique les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de causes à effets entre les niveaux fonctionnent. Elles représentent les conditions positives externes et internes importantes dans l'atteinte des résultats du projet. Les risques sont les facteurs négatifs externes et internes qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet. Cela revient à déterminer le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses. Dès lors, chaque fois qu'il est défini l'existence d'une hypothèse pour la réussite d'un projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente.

La GAR est intimement liée à la recherche de la performance des organisations tant privées que publiques. Son introduction et son utilisation dans les pays en développement a été accentuée par la recherche de l'efficacité de l'aide au développement. Cette approche est aujourd'hui l'instrument privilégié pour obtenir des résultats dans les actions de développement. Nous avons vu également ses concepts et outils permettant de la rendre opérationnelle. Enfin, c'est l'application de cette approche

que nous allons découvrir aux chapitres suivants au niveau des OSC nigériennes.

3 Cadre méthodologique

Ce chapitre présente la démarche méthodologique ayant permis de réaliser cette étude. Dans un premier temps, nous allons présenter la nature de recherche. Ensuite, le cheminement méthodologique pour la collecte et le traitement des données. Et enfin, nous passerons en revue les acquis du stage qui nous ont permis d'aborder la proposition d'internalisation de la GAR au sein des OSC nigériennes.

3.1 Nature de la recherche

La nature de la recherche que nous avons choisie est qualitative et exploratoire. Le choix de cette approche est tributaire de deux aspects : explorer et analyser les difficultés et faiblesses liées à l'utilisation de la GAR au sein des OSC. En effet, l'approche de recherche est hypothético déductive parce que, c'est à partir de l'observation d'une situation problématique que nous avons posé des questions et des hypothèses de recherche. Ainsi, la portée qualitative de notre étude s'explique par la description de l'utilisation des outils de la GAR au sein des OSC et la méthode d'analyse des données. Autrement dit, nous avons plus des données qualitatives. Toute fois, nous avons obtenu des données quantifiées à travers certaines questions fermées. Enfin, il y aura une combinaison des deux méthodes qualitative et quantitative lors de l'analyse des données.

3.2 Méthode de la collecte des données

3.2.1 La recherche documentaire

Pour conduire cette étude, nous avons procédé dans un premier à l'analyse des textes portants sur la GAR disponibles à la bibliothèque de l'Université Senghor. En effet, cette analyse a renforcé notre compréhension de la gestion axée sur les résultats et a beaucoup contribué à l'élaboration de notre cadre de référence. Dans un deuxième temps, la recherche a porté sur l'internet notamment les moteurs de recherches Google et Cairn à travers lesquels, nous avons obtenu une documentation abondante relative à la GAR. Il s'agit des publications des organismes internationaux de développement tels que : le PNUD, l'OCDE, l'ACDI, la GTZ, l'AfCop, le FIDA etc. Enfin, nous avons consulté les sites des revues spécialisées telles que : la revue canadienne Télescope et belge COTA.

3.2.2 La collecte des données sur le terrain

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'utilisation de la GAR au sein des OSC. Pour réaliser ce projet, nous avons sélectionné les OSC ayant travaillé avec l'approche. Avec le concours des

organismes de développement travaillant avec ces OSC, nous avons défini une population d'étude dans laquelle a été extrait l'échantillon.

La stratégie de réalisation

Pour recueillir nos données, nous avons réalisé une enquête exploratoire durant le mois de mai 2010 au niveau des partenaires au développement finançant les activités des OSC. Ainsi, le contact a été pris avec : le bureau de l'ambassade du Canada au Niger à travers la Coordinatrice du fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES) et le fonds d'appui à la lutte contre la pauvreté (FALP), l'agence espagnole pour la coopération internationale et le développement (AECID), la coopération allemande à travers la coopération technique (GTZ) et le service allemand de développement (DED), l'USAID à travers son programme paix et développement, le fonds mondial pour l'environnement à travers le programme des petites subventions (PPS-FEM) et le programme d'appui à la société civile (PASOC) financé par l'Union Européenne. Le but était d'avoir une liste exhaustive des OSC que ses partenaires financent et appliquant la GAR comme méthode de conduite des projets et d'échanger également sur les objectifs de notre recherche. A cet effet, nous avons obtenu les listes des OSC avec leurs contacts et adresses effectives. Aussi, ces OSC ont été informées par leurs partenaires de notre projet de recherche, ce qui a beaucoup facilité la rencontre avec certains responsables des OSC.

L'échantillonnage

La population

La population cible est les OSC notamment les ONG, les associations de développement et les collectifs ou les regroupements de ces organisations. Plus particulièrement, ce sont les structures ayant conduit des projets sous la méthode de la GAR qui ont été échantillonnées. Ce choix est motivé par la recherche des données basées sur l'expérience vécue. Etant donné que la population est vaste, il faut s'intéresser à la frange de la population qui a des leçons d'expériences à en tirer. Notons également que le Niger dispose de 1207 OSC légalement reconnues en août 2010. La population recensée pratiquant la GAR avec l'appui des organismes de développement cités ci-dessus est estimée à cent soixante dix sept (177) structures. C'est au sein de cette population que l'échantillon a été extrait.

L'échantillon

Après avoir répertorié la population cible, nous avons fixé l'objectif d'enquêter au moins trente (30) structures. Ainsi, sur la base d'une population de cent soixante dix sept (177) structures identifiées, un échantillon de cinquante (50) structures avait été extrait, soit 28,24 % de la population. Ensuite, nous avons pris contact avec ces structures à travers les appels téléphoniques et les messages électroniques. Il faut noter que l'échantillon est non probabiliste car les structures enquêtées n'ont pas fait l'objet de tirage probabiliste au sein de la population. Ce choix s'explique par l'accessibilité des

structures qui disposent des représentations dans la capitale du Niger (Niamey). Donc, plus accessibles pour nous à part quelques unes dont leurs sièges se trouvent en régions (à l'intérieur du pays).

Les instruments de collecte des données

Le questionnaire a été l'instrument de collecte des données. Il a été élaboré en tenant compte des questions et des hypothèses de recherche posées. Il nous a paru comme l'instrument le plus adapté pour recueillir les données. En effet, le questionnaire comportait plus des questions qualitatives (questions ouvertes). Il compte aussi des questions quantitatives (questions fermées avec des réponses justifiées). Toutefois avant d'être administré, il a été soumis à l'observation de notre encadreur de stage qui l'avait validé. Ce faisant, un pré-test avec une structure a permis de chronométrer le temps d'administration du questionnaire qui a été estimé à 1h 15 mn au plus. Soulignons que le questionnaire est administré soit au responsable de la structure ou le gestionnaire de projet. Les informations recherchées à travers le questionnaire sont relatives à la maîtrise et l'application des outils de la GAR, les processus d'élaboration des résultats et indicateurs lors de la conception des projets. Il contient également les questions relatives aux difficultés rencontrées et les différentes étapes de mise en œuvre de suivi évaluation axé sur les résultats.

En plus du questionnaire, nous avons eu des entretiens ouverts avec trois (3) membres de la communauté nigérienne des praticiens de la gestion axée sur les résultats de développement (COP-GRD/Niger) et deux (2) consultants indépendants formateurs des OSC.

Déroulement de l'enquête

L'enquête proprement dite s'est déroulée du 15 juillet au 10 septembre 2010. Comme nous avons effectué notre stage au Niger, nous avons profité de l'appui technique de notre structure d'accueil la GTZ-Niger pour prendre contact avec l'ensemble des structures à enquêter. C'est ainsi que, le questionnaire avait été envoyé aux structures afin de prendre connaissance de son contenu avant son administration. Par la suite, cette dernière a eu lieu selon la disponibilité des responsables à enquêter. Néanmoins certaines structures se trouvant en région ont eu le questionnaire par e-mail. Il s'agit de six (6) structures. Au total Trente une (31) structures ont été enquêtées dont dix huit (18) ONG, neuf (9) associations et quatre (4) collectifs. Soit respectivement 58% des ONG, 29% des associations et 13% de collectif. Dix neuf (19) structures n'ont pas été enquêtées à causes de l'indisponibilité de certains et le refus des autres. Le taux d'enquête global est de 62%.

Difficultés rencontrées

Elles étaient liées au temps imparti et la disponibilité des répondants aux questionnaires. La période coïncidait avec les congés au niveau de certaines structures, d'où beaucoup des reports du calendrier de rencontre.

3.2.3 Traitement et analyse des données

Les données collectées dans le cadre de cette recherche sont plus qualitatives. Pour cela, nous avons opté pour une analyse de contenu. Cette démarche est la technique la plus utilisée pour le dépouillement et le traitement des informations écrites et verbales. Elle vise à découvrir la signification du message étudié par la description objective et systématique de son contenu manifeste et latent. Comme l'a cité Deslauriers (1987) (séminaire méthodologie 2010, Université Senghor) « *C'est une méthode de classification dans diverses catégories des éléments du document analysé pour en faire ressortir les différentes caractéristiques en vue d'en mieux comprendre le sens exact et précis* ». Dans cette étude, l'analyse de contenu a consisté à faire une analyse approfondie de la conception et l'utilisation des outils de gestion axée sur les résultats.

Le traitement et l'analyse des données ont été faits à travers une lecture attentive des réponses à chaque question. Ensuite, nous avons regroupé par thème les informations à analyser, de façon qualitative chacun des éléments de question consultés et par simple description dégager des similitudes ou des différences. Enfin, nous avons utilisé les logiciels Word pour le traitement du texte et Excel 2007 construire les graphiques.

Limite de la méthode de collecte et d'analyse des données

L'atteinte des résultats d'une recherche dépend de la méthodologie utilisée mais aussi de l'objectivité du chercheur. Partant du caractère qualitatif et sélectif de notre méthode de travail (l'échantillon non probabiliste, l'analyse de contenu) le risque de biais personnel est important étant donné les éléments de subjectivité qui peuvent intervenir au moment de la collecte ou de l'interprétation des données. Les informations sont collectées surtout sur la perception des personnes rencontrées lors de l'enquête. Ces répondants ont le droit d'exprimer ce qu'ils souhaitent et de répondre aux questions selon leurs humeurs

Table 1: Résumé du cadre méthodologique

Nature de la recherche	Collecte des données	Instruments de collecte des données
Qualitative et exploratoire	Recherche documentaire	Questionnaire
	Enquête exploratoire: mois de mai 2010	Entretiens ouverts avec des consultants (5)
	Population : 177 OSC, Echantillon : 50 OSC soit 28,24%	Traitement des données
	Enquête de terrain : du 15 juillet au 10 septembre 2010	Analyse de contenu
	Taux de réalisation : 31 OSC soit 62% de réalisation	

3.2.4 *Acquis du stage professionnel*

Nous avons passé un stage de mise en situation professionnelle au Niger au sein de la Coopération technique allemande (GTZ) et particulièrement au niveau du programme Lutte Contre la Pauvreté Tillabéri et Tahoua-Nord (LUCOP-GTZ/Niger).

Présentation du programme LUCOP

Le programme Lutte Contre la Pauvreté Tillabéri et Tahoua-Nord (LUCOP) est un programme de mise en œuvre de la stratégie d'intervention de la coopération Nigéro-Allemande dans le domaine prioritaire de lutte contre la pauvreté en milieu rural. Il s'intègre dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté et la stratégie de développement rural. Le programme a débuté ses activités en janvier 2004. Il est prévu pour une durée de 12 ans. Il est subdivisé en deux programmes régionaux : Tillabéri et Tahoua-Nord. Il intervient de manière opérationnelle dans 103 communes pour une population de plus de 4 millions d'habitants. Le LUCOP est mis en œuvre à travers une collaboration très étroite de trois structures allemandes qui sont: la Coopération Technique Allemande (GTZ) qui est l'agence d'exécution; la Coopération Financière (KfW) qui finance le fonds d'investissement aux collectivités décentralisées et la Coopération Personnelle à travers le service allemand de développement (DED)

Apport du stage dans l'élaboration de notre proposition

Les connaissances acquises au niveau du stage ont été d'un grand apport pour la compréhension de la mise en œuvre opérationnelle de la gestion axée sur les résultats et la rédaction d'une proposition en vue d'internaliser la GAR au sein des OSC nigériennes. Il s'agit entre autres de :

- la connaissance et la compréhension du processus d'introduction de la GAR à la GTZ qui a été institutionnelle d'abord à travers le cadre de gestion de contrat appelé « AURA ». Cela a permis de systématiser tous les projets et programmes pilotés par la GTZ vers les résultats. Ce nouveau cadre était destiné à orienter l'évaluation des projets de développement sur l'atteinte des résultats et à rendre leur mise en œuvre plus flexible. Pour ancrer ce cadre de gestion orienté sur l'atteinte des résultats, la GTZ avait formé d'abord ses chefs de projets et programmes sur le nouveau cadre et par la suite son introduction progressive au niveau des unités opérationnelles des programmes et projets ;
- la maîtrise du processus d'introduction de la GAR au programme LUCOP qui a été faite par l'entremise de l'unité suivi évaluation et communication. Pour ce faire, la formation des cadres du programme en approche notamment ceux du suivi et évaluation a constitué le point de départ pour son appropriation de l'ensemble du programme. Puis la formation des partenaires locaux (ONG, prestataire de service...) précisément sur la chaîne des résultats;

- la compréhension que la mise en œuvre de la GAR doit nécessairement passer par une situation de référence précise en vue de mettre en place un suivi-évaluation axé sur les résultats, parce que la détermination des résultats et indicateurs l'exige.
- la maîtrise des procédures pour mettre en place un dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats,
- la découverte et l'appropriation de l'approche de sondages et enquête légère comme méthode d'évaluation rapide en vue de collecter les données sur les résultats atteints nécessaires au pilotage d'un programme avant l'évaluation à mis parcours ou finale

Loin d'être exhaustif les acquis du stage ont été d'un intérêt capital pour notre thème de recherche.

Ainsi, le cadre méthodologique de cette étude a permis de dégager la nature qualitative de cette étude et l'échantillon qui est constitué de trente une (31) structures enquêtées. Pour l'exploitation des données recueillies, nous avons opté pour une analyse de contenu. Enfin, ce sont les résultats de cette analyse suivis d'une proposition d'amélioration qui seront présentés au chapitre suivant.

4 Proposition pour une internalisation de la GAR par les OSC nigériennes

Des théories sans pratiques sont vides et des pratiques sans théories sont aveugles. Leclerc (2002, p 69). L'introduction de la GAR au Niger ne date pas de longtemps. Les organisations de la société civile, cibles de cette étude sont au stade d'apprentissage de cette approche de gestion. Le présent chapitre vise à présenter les résultats d'enquête obtenus auprès d'un échantillon de trente une (31) structures sur l'utilisation de la GAR. Ce qui a permis de vérifier les hypothèses émises. Ensuite, il suivra une proposition permettant d'améliorer la pratique de cette approche au sein des OSC.

4.1 Présentation des résultats d'enquête et discussions

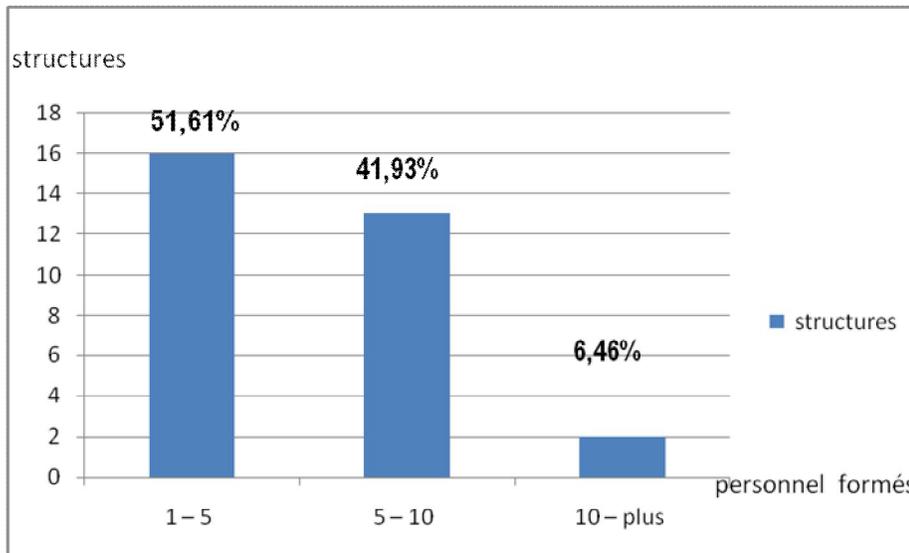
4.1.1 L'introduction de la GAR dans la conduite des projets

Les OSC utilisent deux voies pour obtenir le financement des projets auprès des bailleurs de fonds. La première voie est l'identification des bailleurs de fonds par les OSC elles mêmes, à qui elles transmettent un dossier de projet pour financement. S'agissant de la deuxième voie, elles répondent à l'offre de financement des bailleurs de fonds dans leurs sphères d'intervention ou zones prioritaires. Dans les deux voies, les structures affirment élaborer voire modeler leurs projets selon le canevas du partenaire. En effet, les structures trouvent certains canevas inadaptés parce qu'il ne prend en compte que les attentes des bailleurs. L'enquête réalisée auprès de trente une (31) OSC, a ressorti trois méthodes de gestion utilisées par les OSC. Il s'agit de la gestion par objectif (GPO), la gestion de cycle de projet (GCP) et la gestion axée sur les résultats (GAR). Quatorze (14) structures soit 45,16% affirment maîtriser mieux la méthode de gestion par objectifs que les autres méthodes. Elles expliquent cette maîtrise par sa longue durée d'utilisation dans la gestion des projets. Il faut noter que toutes les structures avaient exécuté des projets selon la méthode de la GAR. Cependant, certaines structures avaient pris connaissance de la GAR à travers un atelier de formation organisé par le ministère de l'économie et des finances au profit de la société civile en novembre 2005. Pour d'autres structures, c'est au cours des ateliers de renforcement des capacités organisés par les agences de développement, les ONG internationales et les projets de développement avec lesquels elles sont en partenariat. L'ensemble des structures affirment avoir mis en œuvre la GAR qu'avec les offres de financement des partenaires comme ACDI, OXFAM Québec, le service allemand de développement (DED), la GTZ, le PNUD. Certaines structures réaffirment que leur premier contact avec la GAR remonte au canevas d'élaboration des projets du partenaire qu'elles ont rempli, soumis et financé par le même partenaire. Toutefois, ces structures notent les difficultés liées au renseignement des outils tout au long du montage des projets et de leur mise en œuvre. De ce fait, la connaissance de la GAR par le simple biais de l'élaboration du projet n'est pas sans préjudice dans sa mise en œuvre. Surtout, si à cet état de fait s'ajoute l'insuffisance de formation des acteurs.

4.1.2 La connaissance des concepts par le personnel des organisations

La GAR est introduite au sein des OSC à travers l'élaboration et la gestion des projets. Cette méthode n'est pas intégrée dans la gestion organisationnelle des OSC. Néanmoins, certaines organisations estiment l'intégrer dans leur fonctionnement. Concernant la formation du personnel aux outils et concepts de l'approche, la figure suivante présente une vue d'ensemble.

Figure 2: Nombre des personnes formées à la GAR par structures



Le constat à travers la figure ci-dessus permet de dégager que sur trente une (31) structures, seize (16) disposent individuellement un personnel formé compris entre 1 et 5 personnes, contre treize (13) qui disposent de 5 à 10 personnes formées. Soit respectivement 51,61% et 41,92% des OSC. Seules deux (2) structures disposent plus de 10 personnes formées en GAR, soit 6,46%. Nous avons relevé que la majorité des personnes formées par structures sont les responsables du conseil d'administration. Ainsi, les agents d'exécutions des projets ne sont pas formés directement à la GAR. Ce qui n'est pas sans conséquences quant à la mise en œuvre de l'approche. Malgré cette situation de fait, l'ensemble des structures affirment restituer les formations reçues au profit du personnel projet et les membres des structures. Ce partage peut constituer un avantage dans l'effet d'entraînement, car la restitution permet à plusieurs personnes d'avoir des notions ne serait ce que préliminaires. Avec l'encadrement des personnes outillées, on peut arriver à des résultats dans la maîtrise d'outils de la GAR.

4.1.3 La maîtrise des principes de la GAR par les responsables des OSC

Les structures enquêtées sont bien représentées dans le pays. Autrement dit, elles disposent des antennes régionales et départementales (annexe7). En effet, les dirigeants des structures jouent un rôle capital dans l'utilisation de l'approche de gestion. La mise en œuvre de la GAR est encadrée par ses

principes. Ainsi, à la question relative à la connaissance des principes de la GAR par les dirigeants des OSC, les résultats suivants ont été obtenus.

Tableau 2: Maitrise des principes de la GAR par les responsables des OSC

Connaissance bonne	Connaissance moyenne	Connaissance insuffisante	Total
11	7	13	31
35,48%	22,58%	41,94%	100%

Source : enquête Housseini Hamidou, juillet-août 2010,

Pour fins de compréhension, 41,94% (13) des répondants ne maîtrisent pas les principes la GAR. Ces principes sont : le partenariat, la responsabilisation ou redevabilité, la transparence, l'adaptabilité/simplicité et l'apprentissage. En effet, étant donné qu'ils sont les dirigeants et gestionnaires des projets de ces structures, la maîtrise de ces principes s'impose à eux car l'application de la GAR en tient impérativement compte. C'est également de leur vision que la mission de l'organisation et la méthode de gestion sont opérationnalisées. Vraisemblablement, 35,48% (11) des répondants ont une très bonne connaissance des principes car ces responsables avaient bien exposés ces principes.

Comparativement aux autres approches de gestion, les responsables des OSC apprécient de manière positive la pratique de la GAR. Ils l'estiment très efficace et efficiente du fait de l'aspect planification orientée uniquement vers les résultats. Dans d'autres cas, elle améliore la gestion de leurs ressources humaines et garantit leur visibilité dans le domaine large de développement. Ils reconnaissent qu'elle nécessite un investissement de part sa clarté et l'exigence de la précision et le suivi en temps réel des résultats atteints. On relève également des difficultés institutionnelles liées à son implantation comme parfois de transparence dans la gestion des OSC et leur fonctionnement peu démocratique.

4.1.4 Les effets des initiatives de développement conduites sous la GAR

Il s'agit d'énumérer le nombre de projets conduits selon la méthode de GAR et l'impact de l'approche dans la conception et la gestion des projets. Le tableau suivant dresse cette référence sur le nombre des projets conduits par les OSC enquêtées

Tableau 3: Projets exécutés en fonction des structures

Nombre de projets conduits sous la GAR	nombre de structures	Pourcentage (%)
1 – 5	19	61,30
5 – 10	12	38,70
Total	31	100

Source : enquête Housseini Hamidou, juillet-août 2010,

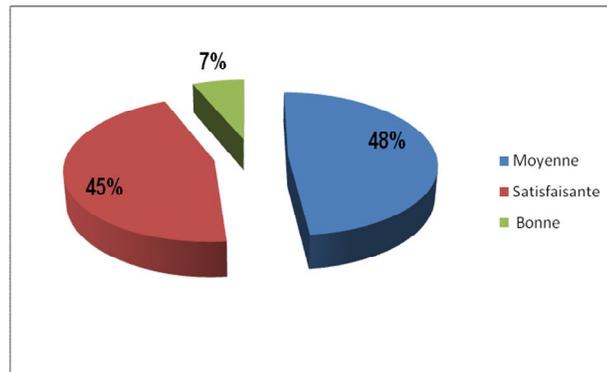
Pour fins de compréhension, dix neuf (19) structures avaient conduit individuellement entre un (1) et cinq (5) projets, soit 61,30% des OSC. Par contre douze (12) structures avaient exécuté plus de cinq (5) projets selon cette approche. En effet, dans la première tranche le nombre minimum de projets conduits sous la GAR était de deux (2) et dans la dernière le nombre maximum de projets exécutés était de neuf (9) par une structure. Dans les deux cas, des disparités apparaîtront dans l'application des outils de la GAR car plus on pratique mieux on maîtrise les outils. Les responsables enquêtés affirment constater des changements dans l'exécution des projets selon la méthode de la GAR. Il s'agit de: la meilleure définition des objectifs de développement, la meilleure articulation des étapes du projet, la conjugaison des efforts pour obtenir des résultats, le développement de la participation, la prise en compte du rayonnement du projet. Ces responsables ajoutent également prendre conscience de la différence entre la réalisation d'une activité et l'atteinte d'un résultat. Ils soulignent aussi la bonne circulation de l'information entre les parties prenantes (structure d'exécution, bénéficiaires directes et le partenaire financier), l'efficacité des activités réalisées et la responsabilité des acteurs du projet. Cette tendance explique l'ancrage de la GAR au sein des OSC par la prise en compte de ses principes tels que le partenariat, la participation et la responsabilisation.

Les avantages tirés de la pratique de la GAR contribuent de manière significative à la réalisation de la mission des OSC. Les projets exécutés sous la GAR donnent lieu à des changements sensibles au profit des bénéficiaires. Le partenaire financier est renseigné à tout moment sur le progrès obtenu. D'où l'importance de la pratique de la GAR afin d'atteindre le défi de réduction de la pauvreté.

4.1.5 L'outillage en concept des acteurs de mise en œuvre des projets

Les acteurs du projet constituent un maillon pour l'application de la GAR dans la gestion des OSC. Les acteurs principaux du projet dont on fait allusion ici sont: le gestionnaire de projet, les animateurs, le personnel d'appui et autres services techniques associés. Certains acteurs sont outillés à la GAR à travers une formation organisée au démarrage du projet. Mais, la grande majorité des répondants expliquent que c'est à la restitution des ateliers de formation que certains acteurs sont imprégnés en outils de l'approche GAR, suivi des supports documentaires pour la lecture ou l'autoformation. Dans d'autres cas, ce sont les partenaires (comme l'ACDI) qui forment les chefs des projets dans l'espoir d'avoir des effets multiplicateurs sur les autres à travers la transmission des outils et fiches relatifs à la GAR. Même, dans ces cas, les enquêtés soulignent des difficultés car les chefs de projet n'arrivent pas à s'appliquer sur certains outils comme il se doit. Globalement, les répondants démontrent une maîtrise relative des outils de la GAR par leurs gestionnaires. Par contre, aucune structure n'a répondu avoir un animateur de terrain qui a suivi une formation sur la GAR. Toutefois, ils ont été juste imprégnés. La figure suivante donne la mesure du niveau de connaissance des outils jugé par les répondants de leurs gestionnaires des projets.

Figure 3: maîtrise des outils de la GAR par les gestionnaires des structures



Quinze (15) structures estiment que leurs gestionnaires ont une connaissance moyenne des outils contre quatorze (14) ayant une connaissance satisfaisante. Néanmoins, deux (2) structures estiment que leurs gestionnaires ont une très bonne maîtrise des outils. Malgré, ce stade d'apprentissage, le processus d'outillage des gestionnaires est acceptable et témoigne si besoin est de l'engagement des OSC à pratiquer la GAR. En effet, partant des principes de l'approche, tous les acteurs du dispositif de mise en œuvre d'un projet doivent avoir la même compréhension des objectifs visés. C'est en sens que les résultats tant attendus seront réalisés par le concours de tous. Ce qui justifie l'intérêt de former ces différents acteurs en GAR. Ainsi, certains enquêtés soulignent, la participation des acteurs dans le processus d'élaboration des projets accentue la maîtrise des outils essentiels de la GAR. D'où le souci par certaines structures de poursuivre le partage des outils au delà des animateurs jusqu'aux relais communautaires. Ce qui constituera un facteur clé pour obtenir la participation de tous les acteurs à la base.

4.1.6 La conception des projets sous l'approche GAR

Comme approche de gestion, la GAR vise essentiellement la performance à travers l'obtention des résultats de développement dans le cadre de la mise en œuvre des projets. Dans cette section, nous analyserons le processus de la conception et la mise en œuvre des projets par le biais de l'approche GAR au sein des OSC nigériennes enquêtées.

a) La méthodologie dans la conduite des diagnostics

L'élaboration d'un projet de développement renvoie à une situation de base à laquelle on espère apporter des changements positifs. C'est la raison d'être d'un projet. Les méthodes de conduite des diagnostics dépendent de la capacité de chaque structure. Ainsi, nous avons relevé lors de l'élaboration des projets, les OSC utilisent plusieurs approches de diagnostic des problèmes. Douze (12) structures soit 38,70% des enquêtées avaient affirmé utiliser la méthode accélérée de recherche participative (MARP). Certaines utilisent les situations de référence sur les aspects socioéconomiques des zones

cibles obtenues auprès des services techniques de l'Etat. D'aucunes utilisent l'observation directe et les données recueillies auprès des autorités locales (sous formes de doléance ou requête). Les structures utilisant les techniques citées ci-dessus exceptée la MARP, explique ce choix par le manque du temps et des moyens pour conduire des diagnostics participatifs. Enfin, d'autres structures utilisent les enquêtes rapides et sondages auprès des groupes cibles. Les responsables utilisant cette dernière technique estiment connaître la zone cible d'intervention ou bien, avoir exécuté des projets similaires. S'agissant des responsables appliquant la MARP, ils disent administrer ces outils dont l'arbre à problème et l'arbre à l'objectif afin de dégager les vraies priorités du projet en élaboration. Cela paraît judicieux pour obtenir les réelles préoccupations des bénéficiaires. Toutefois, une attention particulière est à porter sur les leaders d'opinions qui ont tendance à imposer leur vision au détriment de la réelle situation des bénéficiaires lors de la collecte des données à travers la MARP. Cependant, 61,30% des OSC utilisent des méthodes d'élaboration des projets ne privilégiant pas beaucoup la participation. Ainsi, ces méthodes paraissent inadaptées et aux conséquences multiples quant à la conception des outils de la GAR qui nécessitent la participation de tous les acteurs. Par ailleurs, le diagnostic vise à élaborer une situation de référence qui constitue le point de référence des progrès réalisés par les interventions. Ainsi, nous avons obtenu les résultats suivants relatifs à la situation des références.

Tableau 4 : *Elaboration de la situation de référence par les structures*

Elaboration d'une situation de référence	Nombre de structure	Pourcentage
Oui	25	80,64%
Non	-	-
Autre	6	19,36%
Total	31	100%

Pour fins de compréhension, vingt cinq (25) structures soit 80,64% des OSC affirment élaborer une situation de référence lors du montage de leurs projets contre six (6) qui ont défini d'autres procédés. En effet, les enquêtés soulignent les difficultés liées à l'élaboration des situations de références par le manque des moyens financiers pour conduire les diagnostics nécessaires, le manque des données de base au niveau des services techniques de l'Etat, l'analphabétisme des populations, la faible collaboration des bénéficiaires qui ne décrivent pas leurs réelles situations socioéconomiques, le sentiment de créer le faux espoir car les communautés pensent que le projet est acquis alors qu'il est à la phase de sa conception. Aux aspects cités ci-dessus on a recensé également le manque de personnel des OSC, d'où le recours aux personnes externes et le manque de logiciel de traitement des données. Cependant, le temps consacré au diagnostic dépend de la grandeur et de la portée du projet. En somme, il faut remarquer que l'élaboration de la situation de référence facilite la compréhension et les enjeux du projet. Elle donne une idée d'aujourd'hui permettant d'apprécier les résultats futurs. Elle est impérative et doit être conduite avec précision. Les indicateurs issus de celle-ci doivent être cohérents et ne souffrir d'aucune ambiguïté. C'est à ce niveau que les données réelles doivent être désagrégées et fournir un tableau de bord. Enfin, s'il s'agit d'un projet ou d'un programme, on doit

établir des références de base sur le « statu quo » et penser dès le départ aux objectifs finaux et les moyens de les atteindre au lieu de se concentrer sur le budget comme il est constaté dans la pratique. La propension à élaborer la situation de référence semble être internalisée par les OSC malgré des difficultés à pouvoir la réaliser.

b) Les approches et outils d'identification des résultats et indicateurs

Les approches de conduite des diagnostics sur les situations de référence des projets en conception influent beaucoup sur la définition des résultats et indicateurs. Les répondants de notre enquête dégagent des approches itératives et participatives pour identifier les résultats. Ils partent de l'expression des objectifs précis et définissent les résultats liés. Etant donné la corrélation entre la méthodologie d'élaboration de la situation de référence et la définition des résultats, certains répondants (travaillant avec la MARP) utilisent l'outil arbre à objectifs pour définir les résultats et indicateurs. Autrement dit, après l'analyse du problème et les causes, ils formulent les objectifs qu'ils traduisent par la suite en résultats. Les structures ayant recours aux situations socioéconomiques des zones cibles comme méthode de diagnostic, formulent directement les objectifs et ensuite les résultats. Quant à celles qui font recours aux projets des zones similaires, elles définissent les résultats par la description des objectifs d'abord. En effet, les outils pour la détermination des résultats et indicateurs doivent être faciles d'application et participatifs car l'ensemble des parties prenantes sont censées se reconnaître dans les résultats définis. Cela constitue la particularité de la GAR. Nous avons noté le caractère « pseudo » de la participation chez certaines structures car l'élaboration des projets ne donne pas lieu à la participation des bénéficiaires. On remarque que les structures disent apprécier les résultats sous la base des aspects spécifiques, mesurables, réalistes, pertinents et assortis d'un délai. Cette méthodologie décrite par les répondants ne reflète pas la réalité, car l'analyse des cadres logiques de dix huit structures obtenus après l'administration du questionnaire nous renseigne autrement sur certains résultats et indicateurs. En effet, nous avons constaté des résultats et indicateurs très ambitieux dans la grande majorité et dont le délai d'atteinte n'est pas défini. Et parfois une ambiguïté entre les indicateurs d'activités et ceux des résultats.

c) Les difficultés et contraintes liées à l'identification des résultats et indicateurs

Elles sont relatives à la fiabilité des données collectées lors des situations de références auprès des groupes bénéficiaires. D'après certains gestionnaires, en dépit des explications données aux bénéficiaires, il y a toujours des données surestimées ou sous évaluées. On avait noté la confusion entre les activités à réaliser et les extrants, la confusion entre les indicateurs qualitatifs et les résultats qualitatifs, la formulation d'indicateur peu maîtrisée et leur interprétation, la cible visée confondue aux indicateurs, la difficulté de définir la participation des intervenants locaux. On souligne également la difficulté de définir des résultats à obtenir à court terme en liant avec les activités, la difficulté de réunir les critères (validité, fiabilité, représentativité, simplicité, coût abordable) des indicateurs et la difficulté de consensus sur les résultats entre les parties prenantes. Comme contraintes, nous avons relevé

l'analphabétisme des bénéficiaires qui ne facilite pas la compréhension et la limite des résultats, l'importance accordée aux indicateurs quantitatifs par rapport aux indicateurs qualitatifs, le temps très court pour répondre à certaines offres de financement ne facilitait pas l'élaboration des résultats adéquats. Enfin, certains OSC ne disposent pas des ressources humaines nécessaires pour mettre en place des équipes projets dès la conception. Or, dans le cadre de la définition des résultats, les équipes projets doivent être multi culturelles, cela permet une compréhension beaucoup plus large des aspects du résultat. Tout comme on doit se forcer de la bonne définition des problèmes car de là découle la bonne définition du résultat. On se doit de garder à l'esprit la relation de cause à effet.

d) L'élaboration des outils de la GAR

Il s'agit ici de présenter les différentes applications des outils de la GAR par les OSC nigériennes dans le cadre de la conception et la gestion des projets.

La chaîne des résultats

Elle illustre les différentes relations de cause à effet entre les activités et les résultats pour atteindre l'objectif global d'un projet. L'ensemble des enquêtés décrit ce processus à travers la mise à disposition des intrants qui engendre la réalisation des activités dont l'achèvement se décline en produit ou extrants qui conduisent à l'obtention des effets et impacts. Soulignons toutefois la description de son utilité faite par les répondants. Cette utilité s'articule autour des objectifs de la situation visée d'un projet et la limite temporelle de chaque résultat. Aussi, les enquêtés soulignent ces avantages liés à l'observation directe des relations de causes à effets et les interrelations entre ces derniers. *In concreto*, la chaîne des résultats n'est pas traduite sur le « papier ». Elle reste virtuelle. En effet, pour certains répondants les canevas d'élaboration des projets ne l'exigent pas. Or, elle est censée donner un aperçu au manager et son équipe sur les niveaux de résultats et surtout situer le champ d'observation de chaque résultat. C'est un outil indispensable au suivi-évaluation axé sur les résultats.

Le cadre logique axé sur les résultats

Le cadre logique axé sur les résultats résume le projet de manière succincte. Les enquêtés l'apprécient comme l'outil permettant de passer d'une étape à une autre, d'un niveau de résultat à un autre de façon cohérente, ce qui optimise l'atteinte des résultats du projet. Mieux que le cadre logique classique, le cadre logique axé sur les résultats est un ensemble de concepts décrivant d'une façon opérationnelle et sous forme de matrice, les aspects les plus importants du projet affirment certains interrogés. Cette description permet de vérifier si le projet a été bien instruit pour un suivi plus facile et une évaluation plus correcte. Sa nuance avec le cadre logique classique est décrite par les répondants par: le fait qu'il est bien renseigné et permet de corriger les erreurs, la précision et la rigueur dans le mécanisme d'exécution, la spécificité de mettre l'accent sur les résultats de développement, la description des responsabilités dans l'exécution du projet, la détermination des hypothèses et des risques liés à chaque

résultat. Cependant, les éléments constituant le cadre logique axé sur les résultats demeurent liés à la définition des résultats et indicateurs. Sur trente une (31) structures, vingt une (21) soit 67,74% soutiennent que leurs gestionnaires maîtrisent bien le cadre logique axé sur les résultats contre dix (10) ayant une maîtrise moyenne. Tous les répondants soutiennent qu'il est commode à appliquer. Son élaboration résulte des autres outils (cadre de mesure des résultats, matrice des activités). Certains répondants expliquent qu'il est l'élément de référence sûr et toujours à « portée de main », facile et aide l'organisation à bien suivre et évaluer son projet. Il est compris comme un véritable outil de planification. Enfin, les structures l'utilisent comme outil de partage et de compréhension de la logique d'intervention du projet par toutes les parties prenantes.

Le cadre de mesure des résultats

Tout comme le cadre logique, cet outil est élaboré selon le canevas type de sa matrice. Les organisations conçoivent cet outil à partir de la hiérarchisation des résultats comme la logique d'intervention et les indicateurs correspondants à chaque niveau des résultats. D'après certaines organisations, c'est un moyen de planifier l'utilisation des ressources et suivre le rayonnement du projet. D'autres responsables soulignent qu'il est l'élément phare pour remplir le cadre logique, d'où son renseignement doit être fait avec précision. De sa maîtrise les enquêtés estiment la bonne application de la GAR surtout la mesure des résultats.

La matrice de gestion des risques

Sur l'ensemble des structures enquêtées, treize (13) répondants affirment ne pas élaborer pas proprement dit la matrice de gestion des risques. Les risques identifiés dans le cadre logique sont pris en compte à travers les mesures de mitigation sans élaborer sa structure. Cependant, certaines structures estiment suivre les différents niveaux des risques pour atteindre les résultats. La tendance en général est à l'atténuation des risques. Alors que, son élaboration crée un champ d'observation des niveaux des risques afin d'obtenir chaque résultat.

Les difficultés rencontrées dans l'élaboration des outils

Ce sont les difficultés de ciblage des indicateurs des résultats et des extrants. La propension importante des difficultés à la conception et l'utilisation des outils est relative à la formulation des activités ou des résultats selon les expressions appropriées. Autrement dit, l'utilisation des expressions à l'indicatif ou à l'infinitif pour formuler les résultats et les activités. .

L'analyse des différents étapes d'introduction de la GAR et l'application des outils par les OSC démontrent les avantages et la volonté des dirigeants et gestionnaires desdites structures à s'approprier la pratique de la GAR. Et cela, malgré les difficultés liées au diagnostic et à la participation des parties prenantes. Les changements observés par les responsables des OSC dans la conduite de leurs projets

sous l'approche GAR donne l'espoir quant à la poursuite de son application. Ce qui permet de confirmer l'hypothèse de recherche selon laquelle la définition des résultats de développement et leur obtention passent par l'appropriation des concepts et outils de la GAR par les gestionnaires et agents des OSC. Toute chose égale par ailleurs qui donne lieu à une propension de la capitalisation des acquis. Enfin, cette appropriation sera d'autant plus grande si les formations continues ou de recyclage suivent.

e) La mise en œuvre du suivi évaluation axée sur le résultat

La conception et l'utilisation des outils de la GAR résultent de la définition des résultats propres à chaque projet. Les résultats définis et obtenus seront appréciés par le système de suivi/évaluation. Dans, cette sous section, nous analyserons le système de collecte, de transmission et de l'utilisation de l'information en rapport aux résultats.

Le dispositif de suivi évaluation des OSC

Dans l'ensemble, nous avons répertorié le dispositif de suivi évaluation suivant au niveau des OSC :

- d'abord le suivi de proximité qui est exécuté par les agents de terrain comme les animateurs des projets et leurs superviseurs. C'est un suivi très rapproché des actions sur le terrain et au niveau des bénéficiaires;
- ensuite, le suivi technique des services de l'Etat. D'après les répondants, ce type de suivi est exigé par les bailleurs. Il assure la cohérence des interventions des OSC avec les normes ou politiques gouvernementales. Mais aussi, il permet l'appui encadrement des OSC dans des domaines comme l'alphabétisation, l'agriculture, l'eau et assainissement etc.;
- puis, le suivi des communautés qui sont les bénéficiaires des projets. Elles sont censées s'assurer que le projet est exécuté conformément aux contrats et que les parties prenantes accomplissent leurs engagements mais aussi s'approprier les résultats à la fin du projet;
- le suivi administratif qui est exécuté par les premiers responsables des OSC et les gestionnaires afin de s'assurer du respect de la planification des activités sur le terrain. Il donne lieu à des rencontres avec les équipes du dispositif de suivi évaluation. Ces rencontres permettent de partager les informations, de discuter sur les difficultés et de proposer des solutions. Ce suivi constitue un contrôle des activités sur le terrain;
- Enfin, le suivi du partenaire, qui est indépendamment des OSC et qui est effectué le plus souvent avec les premiers responsables des OSC et les gestionnaires des projets.

De l'avis de certains spécialistes et consultants rencontrés, les dispositifs de suivi-évaluation des OSC est schématiquement acceptable mais pas assez efficace au regard des difficultés constatées dans les évaluations à mi-parcours de certains projets. Ils ajoutent que cette inefficacité est due à l'insuffisance de formation des acteurs du suivi. Sur l'ensemble des structures enquêtées, seules six (6) disposent d'un responsable de suivi évaluation tandis que 80,64% (25) des structures incorporent cette fonction dans la gestion globale des projets. Or, la fonction de suivi donne l'efficacité au processus de la collecte des données ainsi que leur analyse. Ce qui justifie l'intérêt de mettre en place un responsable de suivi.

Les différents types de suivi des résultats

La mise en œuvre du suivi axé sur les résultats suppose le remplissage de certaines conditions liées à la situation de référence telle que la cible des indicateurs. Les résultats de l'enquête relèvent que les différents types de suivi exercés par les OSC sont de :

- le suivi des réalisations : il se base sur les activités réalisées et la planification. Il est assuré par les équipes du projet et l'administration ;
- le suivi des résultats : il se rapporte à l'atteinte des effets et impact des projets. Mais, à ce niveau on a remarqué que les OSC ne font pas exactement la situation temporelle d'atteinte des résultats comme le niveau des extrants, des effets et des impacts ;
- le suivi évaluation des résultats qui consiste à juger l'atteinte des résultats. Ce suivi est assuré de manière collégiale avec les parties prenantes (responsable des OSC, agents de terrain, les services techniques et les communautés). Pour certains responsables, il permet de situer et de voir l'accomplissement de degré de responsabilité de chaque acteur.

Cependant, cette volonté de suivi reste victime, pour certains OSC de l'indélicatesse des agents de terrain qui n'assurent pas bien leur rôle, et pour d'autres leur manque de qualification. La fréquence des suivis est parfois hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle et annuelle selon le degré de responsabilité. En effet, c'est le suivi qui fournit les meilleures informations sur l'exécution d'un projet. Il constitue l'enjeu majeur pour mettre en pratique les outils de la GAR. Ainsi, pour les interrogés, le suivi axé sur les résultats favorise la maîtrise des outils de la GAR et permet la mesure en temps réel des progrès accomplis. Enfin, le plan de suivi avec le cadre de mesure des résultats facilite la collecte des données.

Les outils utilisés pour le suivi

Les outils utilisés sont constitués des fiches de collectes des données, des visites sur le terrain, le tableau de bord des indicateurs des résultats pour certaines structures, les entretiens directs, les observations directes. En effet, certains outils servent aux constats sur les réalisations et les deux derniers sur les changements opérés. Néanmoins, c'est seulement deux structures qui ont affirmé tenir et travailler avec le tableau de bord. Le constat est que beaucoup naviguent à vue, les outils ne sont pas tous mis à la disposition des parties prenantes. Chaque acteur de suivi a ses méthodes et sa façon de collecter les données. Or, si le suivi est axé sur les résultats, les mécanismes de collectes des données doivent être connus de tous et appliqués selon la même règle.

Le processus de collecte des données

Selon le dispositif de suivi, les données sont collectées par les agents de terrains, les services techniques partenaires et les responsables administratifs de l'ONG. La remontée des informations étant assurée par les rapports. Toutefois, nous avons remarqué l'absence d'harmonie dans les outils de collecte. Chaque acteur conçoit son outil, ce qui n'est pas sans difficultés de l'avis des spécialistes consultés. Les données ne sont pas à jour d'après certains consultants. Nous avons relevé chez

certaines structures que leurs agents de terrain ne maîtrisent pas le cadre logique du projet. Ces situations sont fréquentes et l'entretien avec certains animateurs ont confirmé que la collecte des données n'est pas très cohérente. Au niveau communautaire le processus de collecte des données est faible à part quelques exceptions surtout à cause de l'analphabétisme.

L'utilisation des informations du suivi

Les données de suivi permettent de faire une évaluation des résultats atteints. En effet, selon les répondants, ces données sont restituées à l'ensemble des parties prenantes. Ces restitutions permettent de prendre les mesures correctives. Elles servent ensuite aux rapports d'étapes qui sont transmis aux partenaires sous forme de rapport mensuel, trimestriel ou annuel. Pour certains responsables, les données de suivi sont utilisées pour évaluer le besoin en renforcement des capacités des acteurs.

La participation des bénéficiaires

Les bénéficiaires des projets sont associés dans tout le processus du projet. De l'avis de certains interrogés, leur participation est la condition nécessaire à la réussite du projet. En plus, il y a toujours des contreparties des bénéficiaires dans le financement des projets. D'ailleurs, les partenaires sont regardants sur le degré de responsabilisation des bénéficiaires depuis la conception avec la signature des engagements. Toutefois, certains OSC indécates font un semblant de participation sans qu'ils responsabilisent les bénéficiaires étant donné leur analphabétisme. De l'avis de certains spécialistes rencontrés, les bénéficiaires ne sont pas informés sur tous les aspects financiers des projets et étant donné qu'ils veulent l'intervention, ils ne se mettent pas en opposition avec les promoteurs (OSC). En d'autre terme, la transparence n'est pas complète. En somme, le souci est à la responsabilisation efficace des bénéficiaires et avec lesquels les résultats seront plausibles.

Les contraintes de suivi axé sur les résultats

Le suivi axé sur les résultats est exigeant. A cet effet, les interrogés relèvent les contraintes suivantes : l'exigence du temps car il faut être précis et régulier dans la collecte et le traitement des données, la rigueur des données, la répétitivité d'où le risque de contradiction, la difficulté d'apprécier objectivement chaque résultat, trop des données produites, il faut être suffisamment outillé pour s'assurer que le suivi est axé sur les résultats. On note la difficulté de désagréger les données et la tenue à jour du tableau de bord des indicateurs pour les structures qui l'utilisent.

L'évaluation des résultats

Les différentes formes d'évaluation inventoriées sont : l'évaluation au démarrage que certains interrogés qualifient d'atelier d'initiation au cours duquel les données sont réactualisées, ensuite

l'évaluation à mi-parcours qui constitue les rapports d'étapes de l'exécution des projets et l'évaluation finale qui clôt le projet. Il s'agit d'évaluations faites par les OSC et qui leur permettent de comparer si les résultats sont atteints. Toutefois, les partenaires peuvent commanditer des évaluations afin de s'assurer de l'atteinte des résultats.

Ainsi, l'analyse du mécanisme de suivi évaluation des résultats présente des aspects bien structurés et en mesure d'assurer la conduite des projets. Du dispositif de suivi au processus de collecte des données, le cadre et outils sont connus. Néanmoins, des difficultés majeures existent pour son opérationnalité allant du manque des ressources qualifiées mais aussi aux stratégies et méthodes de suivi. Après ces constats, nous pouvons confirmer l'hypothèse selon laquelle la mise en place d'un mécanisme transparent et bien structuré de collecte, de traitement et d'utilisation d'informations, constitue le cadre approprié pour internaliser et opérationnaliser la GAR dans la mise en œuvre des projets. Car, c'est du système de suivi évaluation que découle l'atteinte des résultats. Tant que le suivi est assuré dans les normes avec les différentes parties prenantes, les résultats du projet seront au rendez vous. Face aux faiblesses constatées, notre proposition définira les conditions préalables au suivi axé sur les résultats.

4.2 Proposition d'une procédure d'institutionnalisation de la GAR au sein des OSC

La pratique de la GAR, est une meilleure chose pour les OSC du fait de leur raison d'être orientée vers le développement socioéconomique des populations et donc un mieux être. Nous avons vu dans le chapitre précédent que la GAR est le fruit d'un partenariat avec les organismes de développement car son introduction au sein des OSC était conditionnée au financement voire imposée. Cette proposition est un moyen d'améliorer la maîtrise et la pratique de cette approche. Elle permettra d'améliorer la performance externe des OSC dans leur offre des services.

La présente section traitera dans un premier temps, les aspects liés à l'institutionnalisation de la GAR. En deuxième temps, les moyens d'améliorer son internalisation lors de la conception et la gestion des projets.

4.2.1 *L'évolution de la culture organisationnelle*

L'application de la gestion axée sur les résultats nécessite des modifications organisationnelles. Autrement dit, qu'il serait essentiel à l'organisation de définir sa vision, d'adapter sa culture organisationnel et d'être plus flexible au changement du contexte. Ainsi, les structures doivent laisser place aux ajustements dans leur fonctionnement. En effet, la GAR ne doit pas se limiter au seul cadre de gestion des projets de certains partenaires. Elle doit être institutionnalisée. L'institutionnalisation de la GAR permettra à chaque action de développement de s'inscrire dans l'atteinte d'un résultat escompté. Elle permettra à tous les projets de mieux connaître leur niveau de contribution aux objectifs de réduction de la pauvreté. Cependant, la GAR ne saurait être mise en œuvre efficacement sans une gestion saine et transparente, participative et démocratique au sein des OSC. Il faut alors qu'il y est une place à la gouvernance démocratique où chaque membre de l'organisation participe à la gestion, qu'il

soit informé de ses activités et associé à la prise de décision. A ces aspects cités précédemment, s'ajoute le respect de la mission des OSC d'assurer des services socioéconomiques aux populations. Et non, chercher à satisfaire les besoins de ses membres comme il est constaté chez certaines OSC. Les méthodes anciennes de gestion doivent être dépassées au profit des pratiques de gestion axées sur les résultats. C'est à ce niveau que les dirigeants des OSC doivent agir en développant la culture des résultats à chaque poste de responsabilité. Enfin, si le changement de comportement est opéré de même que la flexibilité des organisations à embrasser les nouvelles méthodes de gestion plus performantes, il y a lieu de passer à la systématisation de la GAR dans le fonctionnement des OSC.

4.2.2 La systématisation de la GAR

Une organisation est composée d'un ensemble de systèmes ouverts, interdépendants et travaillant mutuellement. En effet, les OSC nigériennes ont rendez vous avec la GAR qu'à travers seulement la gestion des projets financés par les partenaires au développement. D'où les difficultés majeures dans l'application de ces outils. On souligne aussi le manque de personnel, le manque de formation du personnel sur l'approche et l'insuffisance des moyens financiers (manque de fonds de fonctionnement). La systématisation de la GAR dans le fonctionnement des OSC favorisera leur performance et une grande efficacité de leurs actions. Alors, cette systématisation s'accompagne de la formation des cadres et responsables des projets en concept et outils de l'approche. Cette formation doit s'étendre aux démembrements de la structure également. En effet, chaque entité de la structure doit avoir une déclinaison de sa mission claire et précise, et ce de la direction jusqu'aux agents d'exécution. En d'autres termes, c'est développer la culture des résultats qui ne semble pas faire partie des plans d'actions des OSC dans les faits. Cette systématisation aura pour conséquences l'élaboration et la gestion de tous les projets sous cette approche puisque ses outils renseignent bien le partenaire et sont plus précis pour le suivi. La systématisation donnera lieu à sa meilleure utilisation à travers l'apprentissage par la pratique (*learning by doing*). Si les OSC systématisent la GAR, alors voyons les raisons d'axées la gestion sur les résultats.

4.2.3 Les raisons d'axées la gestion sur les résultats

Les dirigeants et les gestionnaires des OSC ont beaucoup à gagner dans l'utilisation de la GAR, du fait de leur raison d'être, celle d'améliorer les conditions de vie des populations à côté des interventions de l'Etat. Mais aussi, parce que c'est un moyen sûr de mesurer le changement au niveau des cibles et de se démarquer de la culture bureaucratique caractérisée par une gestion basée sur les moyens, les activités et les produits. On peut noter aussi l'exigence des bailleurs de fonds à travers cette approche qui permet à toutes les parties prenantes de s'approprier le projet, donc sa pérennisation. On note la proportion de la population rurale qui représente 84% de la population totale et celle vivant avec moins d'un dollar par jour dépasse 50%, qui pour sortir de cette situation demande l'apport des OSC. Or, dans ce contexte de rareté de ressources, les OSC doivent mettre l'accent sur l'efficacité de leurs actions. Enfin, comme raisons, on peut évoquer aussi le système d'information permanent du cadre de la GAR

et la facilité de rendre compte à travers un suivi en temps réel des interventions. Evidemment face à ses raisons, l'engagement doit se porter sur la mise en place d'équipes projets compétentes.

4.2.4 *La mise en place de l'équipe projet*

L'équipe projet est un préalable capital dans les organisations censées axer leurs gestions sur les résultats. En effet, cela fait défaut au niveau de beaucoup des OSC pour des raisons de moyens. Qu'à cela ne tienne, les dirigeants des OSC doivent s'assurer lors de la conception d'un projet qu'une équipe soit mise en place pour les raisons d'efficacité et de bonne perception des défis à relever dans le cadre du projet. Pour cela, une équipe projet pluridisciplinaire et souvent multiculturelle (corps de métiers différents) doit être constituée. Elle est nécessaire parce que la perception des résultats de développement ainsi que leur définition nécessite des habiletés tant des concepteurs du projet que des autres parties prenantes. Avec une équipe projet multiculturelle, l'analyse des parties prenantes sera bien structurée ainsi que la définition des responsabilités. Elle permet l'élaboration d'une structure de découpage du projet adéquate, chose qui n'est pas évidente si elle n'existe pas lors de la conception du projet. La gestion du projet sera plus aisée si le manager est issu de l'équipe de conception. Notons que cette équipe peut être temporaire, donc elle se fait et se défait au rythme des projets à concevoir. Si l'équipe projet a accompli ses responsabilités, alors il reviendra au gestionnaire de mettre en œuvre le projet. Pour ce faire, il y a lieu de le responsabiliser

4.2.5 *L'imputabilité du gestionnaire*

Avant toute responsabilisation, le manager du projet doit avoir certaines habiletés. Pour mettre en œuvre la GAR dans la gestion d'un projet, le gestionnaire doit avoir un :

- savoir : c'est-à-dire des connaissances générales
- savoir faire : c'est à des expériences concrètes ou simulées
- savoir faire-faire : des capacités d'intégrer des compétences diverses et très spécialisées
- savoir être : c'est-à-dire des capacités à s'adapter à des situations variées et à résoudre d'éventuels problèmes.

On peut chercher aussi certaines habiletés comme la souligné Leclerc (2002, p 307) : capacité d'écoute, capacité de dialogue, capacité d'humilité, capacité d'animateur-pédagogue, capacité de leader-mobilisateur et capacité professionnelle. En effet, c'est après avoir recruté un gestionnaire compétent remplissant certains des caractéristiques citées ci-dessus qu'on peut lui imputer les résultats à atteindre dans un projet. Par son biais, l'équipe de gestion du projet est dans son ensemble responsabilisée. Or, ce sont ces aspects qui sont négligés dans la conduite des projets par les OSC pour des raisons diverses et qu'en fin de compte les résultats des projets piétinent. Aussi, pour que le gestionnaire soit redevable des résultats, il faut qu'il soit responsabilisé dans les moyens, les décisions et que la transparence soit à tous les niveaux. Après la responsabilisation du gestionnaire, il y a lieu d'accroître l'appropriation des principes de la GAR.

4.2.6 *L'appropriation des principes de la GAR*

L'enquête a révélé 42% répondants(13) n'ont pas une bonne maîtrise des principes de la GAR. Or, cette connaissance est fondamentale pour les dirigeants et gestionnaires des OSC pour la simple raison que ces responsables déclinent la vision et les stratégies de ces organisations. Parmi ces principes, trois sont sine qua non à être maîtrisés. Il s'agit du partenariat, de la transparence et la responsabilisation ou redevabilité. Alors, comment s'approprier ses principes ? D'abord il faut que les dirigeants soient former à la GAR ou bien revisiter les supports de formation et en comprendre le contenu des principes. S'agissant du partenariat, il est d'un grand enjeu car il s'agit de définir les parties prenantes et leurs implications. Pour cela, il faut des consultations itératives et des restitutions pour que chacun, même l'analphabète comprenne sa part de responsabilité. Quant à la transparence, il faut rendre disponible la documentation du projet y compris financière et mettre en place un mécanisme d'échange permanent entre parties prenantes. S'agissant de la responsabilisation, il faut avoir la culture de la confiance et donner aux gestionnaires des cahiers de charges précis et les demander de rendre compte. C'est-à-dire laisser place à la créativité des gestionnaires avec une réelle délégation de pouvoir. Cette appropriation peut émaner de la systématisation de l'approche dans la gestion des OSC qui a été soulignée ci-dessus.

L'accomplissement des conditions propices que nous avons décrites aux sections précédentes favorisera son implantation et sa maîtrise de la GAR au sein des OSC.

4.2.7 *Les moyens d'internaliser les outils de la GAR*

C'est un ensemble de démarche et méthode que nous préconisons de suivre pour définir les résultats d'un projet, concevoir et mettre en œuvre les outils de la GAR. Cette procédure permettra d'approprier et d'internaliser les différents outils de la GAR selon le principe de l'apprentissage par la pratique (Learning by doing).

La planification stratégique

Elle est la partie fondamentale qui permet de tracer l'avenir d'une action de développement qu'une organisation compte mettre en œuvre. C'est à ce niveau que sont pensés et réfléchis les différents outils de la GAR. Au regard des difficultés constatées dans la formulation des résultats par les OSC, nous proposons la procédure suivante afin de conduire la planification stratégique :

- Définir les orientations, les axes d'interventions et les objectifs stratégiques des projets. Autrement dit, clarifier les besoins de changement souhaités par l'analyse du problème et les relations de causes à effets. C'est à ce niveau que les résultats des différents diagnostics participatifs sont valorisés ;
- Commencer par la définition des changements souhaités, c'est-à-dire définir les résultats avant de penser aux activités. Puisque, les objectifs stratégiques sont identifiés, on établit la relation entre chaque objectif et les résultats. Cependant, on doit déterminer d'abord le résultat à long

terme (impact) visé avant les résultats à court et moyen terme (résultats immédiats et intermédiaires) ;

- ensuite, déterminer les activités à mener, suivies de leurs extrants ou produits. Ceci aura l'avantage de faire le lien avec l'extrant conduisant à un effet souhaité, et d'éviter de réfléchir uniquement sur les activités ;
- puis, déterminer les indicateurs d'impact et des effets d'abord, ensuite ceux des activités et des extrants ou produits. L'établissement des indicateurs facilitera l'élaboration des autres outils tels que le cadre de mesure des résultats et la matrice des activités ;
- après, il faut fixer les cibles à atteindre dès ce stade évidemment en s'inspirant de la situation de référence.
- enfin, la conception des outils sur la base des éléments précédemment définis et le plan de suivi évaluation axé sur les résultats.

Cette procédure étant défini, nous allons décrire les points essentiels permettant d'opérationnaliser la GAR.

La définition des résultats

Nous avons énoncé dans la phase de la planification que la définition des résultats fait suite à la définition des orientations et des objectifs d'un projet. La maîtrise d'une démarche cohérente est nécessaire pour définir les résultats de développement au vue des difficultés rencontrées par les OSC lors de la collecte des données de référence. Pour internaliser le mécanisme de définition des résultats, nous proposons la démarche suivante en quatre points : l'analyse de la situation, l'analyse des problèmes, l'analyse des objectifs et les stratégies de détermination des résultats.

a) L'analyse de la situation de l'environnement du projet

A l'image d'un médecin examinant un patient afin de lui prodiguer les soins appropriés, la détermination des résultats débute par la connaissance de la situation de l'environnement d'un projet futur. Il s'agit d'analyser les parties prenantes et leur participation. Cette première vise à avoir un aperçu de tous les individus, les groupes ou organisation qui ont un quelconque rapport avec le projet, d'identifier les problèmes, les intérêts, les attentes, les craintes et les formes de participation des personnes et groupes susceptibles d'être importants pour le projet. Pour analyser cette participation, il faut : recenser les principaux groupes, individus et institutions en rapport avec le projet ou influencés par celui-ci, former des catégories (exemples : bénéficiaires, groupes-cibles, exécutants etc.) et répertorier les préoccupations de ces acteurs. A cet effet, une grille d'analyse des concernés et de la participation peut compléter l'analyse de la situation. Après, cette analyse des parties prenantes on peut passer à l'analyse des problèmes du projet.

b) L'analyse des problèmes

«Un problème est un état réel actuel, ressenti comme non satisfaisant». Il peut être une difficulté, un obstacle ou une contrainte. L'analyse des problèmes doit être méthodique. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées dont les plus pratiques sont celles de « remue-méninges » et le diagramme de QQQOCCP (c'est-à-dire le Qui, le Quoi, le Quand, le Où, le Comment, le combien et le Pourquoi d'un problème) proposé par l'association française pour la qualité (1990). Ces outils sont utilisés avec les parties prenantes (autrement dit la participation) notamment les bénéficiaires selon les étapes suivantes :

- analyse de la situation donnée dans laquelle se situe un ensemble de problèmes;
- identification des problèmes importants;
- définition du problème central qui se pose dans cette situation;
- élaboration du diagramme de relations de cause à effet caractérisant ce problème (hiérarchies des causes).

Une précision est capitale à ce niveau. Il s'agit d'identifier des problèmes réels et non imaginaires, hypothétiques ou futurs. Car, s'ils sont relatifs à ces derniers alors le résultat sera erroné et incompatibles avec le besoin des groupes cibles. En d'autres mots, un problème n'est pas une absence de solution. La consistance de l'analyse des problèmes est dépendante de celle des causes. En effet, les causes du problème ne doivent pas être seulement nécessaires, elles doivent être suffisantes pour obtenir l'effet escompté. Ceci étant fait, on peut procéder à l'élaboration de l'arbre à problèmes qui sera la base de l'arbre à objectifs.

c) L'analyse des objectifs

«L'objectif est un état futur désirable et réalisable qui est jugé satisfaisant». C'est à dire la solution à un problème. Cette analyse peut se faire selon la démarche suivante : la description de la situation future à atteindre après solution des problèmes et l'identification des solutions envisageables pour le projet. De manière concrète, on peut suivre les étapes suivantes :

- premièrement, reformuler tous les états négatifs de la hiérarchie des problèmes cités ci-dessus en états positifs, désirables et réalisables en tenant compte du caractère SMART ;
- deuxièmement, vérifier les "*relations fins-moyens*" pour bien s'assurer que le diagramme des objectifs est complet et valable
- enfin, si nécessaire modifier certaines formulations; ajouter de nouveaux objectifs si ceux-ci apparaissent pertinents et nécessaires pour atteindre l'objectif énoncé à l'échelon suivant; éliminer les objectifs qui n'apparaissent pas souhaitables ou nécessaires.

Tout comme l'analyse des problèmes, la consistance de l'analyse des objectifs suppose que les moyens ne doivent pas être nécessaires, mais aussi suffisants pour obtenir la fin escomptée. Par exemple: si un objectif est requis par deux moyens, les deux moyens doivent être mobilisés. Ainsi, après l'analyse des objectifs, on peut procéder à l'analyse des résultats attendus.

d) L'analyse des résultats

L'analyse des objectifs est un tremplin à l'analyse des résultats. De ce fait, à chaque objectif on choisit le résultat escompté. A cet effet, le caractère SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel) complète l'analyse des résultats définitifs qui seront reportés dans les différents outils de la GAR à savoir le cadre logique et le cadre de mesure de rendement. Toutefois, cette étape est le niveau indiqué pour identifier et formuler les activités de sortes à ce qu'elles réalisent les extrants, qui à leur tour, réaliseront des effets. En résumé, il faut retenir que les résultats sont définis en prenant en compte le groupe cible et leur effet d'entraînement. Enfin, une fois les résultats déterminés, les indicateurs correspondants sont identifiés et formulés.

e) La définition des indicateurs

Un résultat sans la mesure reste un souhait. Les instruments de mesure des résultats sont les indicateurs. La procédure décrite pour définir le problème, définir l'objectif et enfin le résultat est cohérente pour que les indicateurs soient clairement identifiés. Pour ce faire, la prudence doit être faite à propos de l'indicateur du résultat à court terme ou extrant avec celui de l'activité la conduisant. Dans ce cas, il faut retenir que le premier indicateur est celui d'un livrable, c'est-à-dire à la fin de la réalisation d'une activité. Un indicateur est qualitatif ou quantitatif. S'il est qualitatif, il peut être compris en termes de perception, jugement, attitudes (comme la qualité, la portée, le niveau, le degré...). S'il est quantitatif, il peut être énoncé en mesure statistique (comme le nombre, la fréquence, le pourcentage, ratio, taux, écart...). Cependant, on peut procéder de la façon suivante pour définir les indicateurs:

- identifier l'indicateur ou le groupe d'indicateurs potentiels en relation avec le résultat;
- sélectionner les meilleurs indicateurs;
- identifier leurs sources et les moyens de vérification.

Pour fins de compréhension, il est recommandé de ne pas employer plus de deux ou trois indicateurs par résultat car "trop d'information tue l'information". En effet, leur fiabilité dépend de sa situation de référence qui est nécessaire avant tout début de projet. Pour ainsi paraphraser Galilée «*Mesurez ce qui peut être mesuré et rendez mesurable ce qui ne peut pas l'être*». Les indicateurs des résultats étant connus, les conditions appropriées sont créées pour construire les outils.

f) La conception des outils de la GAR

Les outils, pour les rappeler sont: la chaîne des résultats, le cadre de mesure des résultats, le cadre logique axé sur les résultats et la matrice de gestion des risques. A travers le processus de définition des résultats que nous avons décrit ci-dessus, les éléments permettant le remplissage desdits outils sont énumérés. Il s'agit des résultats (extrants, effets et impact), des intrants, des activités et des indicateurs. Les caractéristiques ont été définies, il ne reste qu'à formaliser leur contenu selon le canevas type de chaque outils (voir annexes 2, 3,4). Ainsi, en ce qui concerne la chaîne de résultats pour mieux l'internaliser, elle doit être élaborée en commençant par toutes les activités à réaliser,

ensuite les extrants issus des activités, puis les effets engendrés par les extrants et enfin l'impact global. Et cela, en tenant compte des différents liens de causalité entre les activités et les résultats. Quant au cadre logique, une fois élaboré, il doit être vulgarisé à tous les acteurs du projet. Parce que, il résume le projet et facilite la responsabilisation de chaque acteur. S'agissant du cadre de mesure des résultats et la matrice de gestion des risques, ils sont parties intégrantes du cadre logique axé sur les résultats. C'est pourquoi, il est judicieux d'élaborer le cadre de mesure des résultats avant le cadre logique pour s'assurer que les indicateurs sont les mêmes.

L'élaboration d'une situation de référence

D'après notre enquête 84% des OSC (26/31) affirment élaborer une situation de référence dans le processus de montage d'un projet, ce qui constitue un atout. En effet, l'élaboration de celle-ci permet de concevoir le tableau de bord indispensable au suivi et à l'évaluation. Cependant, la situation de référence constitue la difficulté majeure à la définition des résultats parce que la méthodologie de collecte des données et d'analyse des problèmes n'est pas adaptée. C'est pourquoi, lors de la conception du projet, il est judicieux de passer au crible les différents indicateurs proposés pour chaque résultat et les activités également. Le souci étant de brosser l'état de lieu de ces indicateurs et de proposer une cible à atteindre. Toutefois, il est intéressant qu'il n'ait pas beaucoup d'indicateurs pour un résultat dans le but d'éviter la pléthore mais aussi la confusion. Le choix doit se baser sur le réalisme et la faisabilité de l'indicateur. Ce qui, nous amène à proposer le schéma suivant de tableau de bord.

Table 5 : Exemple de tableau de bord pour la conduite d'un projet inspiré du modèle GTZ/LUCOP/Niger

Indicateur	Niveau de l'indicateur	Situation de base/ initiale	Cible à atteindre	Date de réalisation	Responsable
Intitulé	C'est-à-dire il s'agit de quel type d'indicateur (résultat ou activité)	Etat actuel	Quantification du but visé	Le temps d'atteinte de l'indicateur	Qui doit s'assurer de sa réalisation

Ce tableau de bord assurera le rôle d'un baromètre à l'équipe projet. Pour cela, toute l'équipe doit maîtriser son contenu. Ce tableau de bord diffère du cadre de mesure des résultats. Ce dernier donne la situation des résultats visés sans les désagrégés.

4.2.8 La procédure d'opérationnaliser les outils de la GAR

Mécanisme pour mettre en place le suivi évaluation axée sur les résultats

Le suivi axé sur les résultats oriente toutes les activités de suivi sur l'observation des résultats. Il ne se contente pas d'observer ce qui a été fait, mais il s'efforce de savoir quels sont les changements qui ont été induits. Il fournit les informations dont la gestion du projet a besoin. Il est la base des rapports du projet. En effet, a priori la conception et la planification d'un projet reposent généralement sur des hypothèses pour atteindre des résultats. Tandis que le suivi est censé identifier les facteurs d'influence (risques) ainsi que d'observer et d'analyser leurs incidences sur la réalisation du résultat.

Au niveau des OSC enquêtées, nous avons remarqué un mécanisme de suivi évaluation bien structuré à part l'insuffisance de formation des acteurs. L'ensemble des structures reconnaissent que c'est au niveau de suivi que les différents outils de la GAR sont opérationnalisés. Au vue de la fonction du suivi, après l'étape de la conception du projet le gestionnaire du projet est appelé à être regardant sur l'évolution du niveau des facteurs de risque, qui peuvent compromettre l'atteinte des résultats. Par ailleurs, il faut souligner que pour mettre en place un suivi évaluation axé sur les résultats, la présence d'une situation de référence est sine qua non. D'où l'intérêt du tableau de bord des indicateurs.

a) Les conditions préalables

Pour mettre en place un suivi axé sur les résultats, les étapes suivantes sont utiles. Il s'agit de :

1. identification des limites systémiques des résultats. Autrement dit, connaître les activités qui participent à la réalisation des produits, où s'achèvent les activités du projet et où commencent les extrants ou produits. C'est le lieu de préciser les extrants les plus importants et leurs utilisateurs. Et enfin, quels sont les résultats recherchés par l'utilisation des extrants et à qui doivent-ils profiter? ;
2. accord sur les objectifs et la démarche de suivi. Il s'agit de clarifier les intérêts et attentes des différentes parties prenantes au suivi;
3. identification des domaines de résultats et des hypothèses. C'est à dire savoir dans quels domaines les résultats sont attendus y compris les résultats négatifs (d'où ils peuvent arriver). Quant aux hypothèses, elles doivent établir les liens causaux ou plausibles entre les extrants et les changements identifiés;
4. vérification des indicateurs et définition des étapes clés. Les indicateurs les plus importants sont normalement définis lors de la planification du projet. Les partenaires d'exécution et les groupes-cibles devraient être associés à l'identification des indicateurs. leur vérification est de connaître si ils sont essentiels et suffisamment précis pour suivre le projet. Leurs étapes clés se résument à la valeur visée, la valeur de départ et la tendance à atteindre. D'où l'intérêt d'utiliser le tableau de bord.

Ces préalables étant réunis, la mise en place du dispositif en charge du suivi peut suivre.

b) La mise en place du dispositif de suivi évaluation

Il doit être constitué de tous les acteurs du projet de la base au sommet. Chaque partie doit connaître son champ de suivi. Pour ce faire, l'équipe de projet doit connaître et maîtriser les outils du projet comme le cadre logique, le cadre de mesure des résultats, la chaîne des résultats et la matrice de gestion des risques. A ce niveau, la formation sur la GAR est indispensable à chaque acteur du dispositif. En plus, la tenue des réunions de restitution des différents groupes de suivi favorisera l'appropriation des outils GAR et l'exercice de suivi axé sur les résultats. Après la constitution du dispositif de suivi évaluation, les outils et les instruments doivent être définis, uniformisés et mis à la disposition de chaque acteur.

c) Les outils et les instruments de suivi.

Les outils de suivi doivent être uniformes afin de faciliter la collecte et l'interprétation des résultats: il s'agit entre autres :

- des fiches de collecte des données de base. Elles doivent être élaborées en fonction des différents niveaux de suivi et le domaine d'intervention;
- le tableau de bord des indicateurs. Chaque acteur doit disposer de cet outil ;
- le canevas type de rapport, ce qui va faciliter la désagrégation des données et la remontée de l'information.

Comme instruments et méthodes de collecte des données, on peut recommander aux OSC d'utiliser :

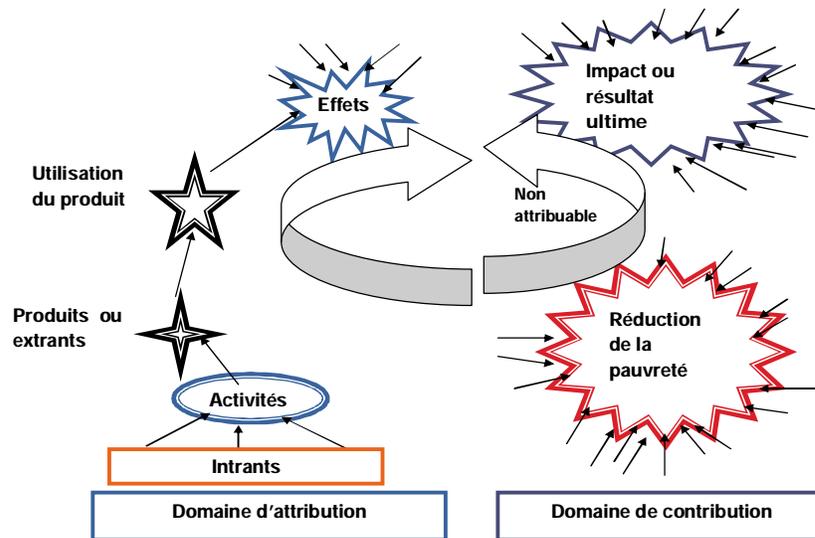
- la collecte régulière (routinière) par les agents de terrain (animateurs, comité de gestion...);
- les missions techniques par des techniciens dans le domaine précis et le responsable de suivi;
- les réunions périodiques internes des acteurs (équipe projet, partie prenantes);
- mettre en place des groupes thématiques de suivi évaluation;
- la capitalisation des expériences sur le suivi;
- les sondages et enquêtes légères externes;
- l'évaluation à mi-parcours.

Après avoir défini ces outils et instrument, il y a lieu de savoir ce qui il faut suivre et évaluer, et comment procéder ?

d) Les catégories de suivi

Le suivi doit porter essentiellement sur la chaîne des résultats. La figure suivante présente les différents niveaux de suivi axé sur les résultats inspirés du modèle de la GTZ.

Figure 4: chaîne des résultats adaptée du modèle GTZ-LUCOP/Niger



Source : adapté du modèle de la GTZ-Niger

Ce modèle permet de réaliser cinq niveaux de suivis axés sur les résultats :

1. Le suivi des intrants et des activités. Autrement dit, appelé le suivi de processus. Il s'agit de la mise en œuvre des activités à travers l'utilisation des intrants. Cela implique qu'il doit être régulier. Il renseigne sur le degré de réalisation d'une activité.
2. Le suivi des extrants : c'est le suivi des résultats physiques ou sensibles engendrés par la fin des activités. Il démontre que les activités ont permis la fourniture des extrants de qualité
3. le suivi de l'utilisation des extrants. Il permet de renseigner si ces derniers sont bien utilisés
4. le suivi des effets ou résultats à court et moyen terme. C'est le niveau obtenu par l'utilisation des extrants et la satisfaction du groupe bénéficiaire. C'est-à-dire les changements engendrés dans l'environnement abritant le produit livré.
5. Le suivi de l'impact ou résultat ultime. Ce suivi permet de situer si le projet contribue de manière significative aux changements dans le secteur ou domaine d'intervention.

La réalisation d'un tel mécanisme de suivi doit être accompagnée avec la compétence des ressources humaines. Enfin, il permet la collecte des données somme toute axée sur les résultats et l'utilisation permanente des différents outils de la GAR.

Au terme de ce chapitre, nous pouvons constater que la gestion axée sur les résultats s'implante dans la gestion des OSC malgré les difficultés de sa maîtrise. Le nombre des personnes formées en concept et outils de la méthode est faible. L'analyse du processus de montage des projets a relevé des insuffisances liées à la méthode d'analyse des problèmes et la collecte des données de base. En dépit de tout, les OSC reconnaissent l'importance majeure de la GAR à travers l'amélioration de la gestion et la performance dans la conduite des projets. Ainsi, pour mieux internaliser cette méthode, les OSC doivent l'institutionnalisée et la systématisée dans leur fonctionnement. En effet, une analyse méthodique des problèmes avec les parties prenantes permettra une meilleure définition des résultats, des indicateurs et des outils de la GAR. Enfin, la maîtrise des conditions préalables au suivi axé sur les résultats entrainera une opérationnalité desdits outils.

Conclusion générale

L'analyse de la GAR au sein des OSC nigériennes a permis d'avoir une vision sur leur fonctionnement dans le cadre de leur mission. Cette analyse a permis de mettre en exergue les difficultés qui caractérisent la pratique de cette approche et de proposer les moyens pour l'améliorer. En effet, les difficultés liées à la définition des résultats sont dues à l'inadaptation des méthodes utilisées dans l'analyse des problèmes objets des projets. On note également le manque de fiabilité des données de base permettant de définir les indicateurs des résultats et leur cible à atteindre. Les résultats de développement obtenus des projets conduits par les OSC sous cette approche de gestion ont démontré ces avantages et cela malgré les difficultés relatives à son internalisation. Le personnel des OSC est sous formé parce que seules deux structures sur trente une disposent d'un effectif de plus de dix (10) personnes ayant reçu une formation en concept et outils de la GAR. De plus, les agents d'exécution sont les plus concernés par cette faible formation. Ainsi, l'hypothèse relative à la définition des résultats de développement et leur obtention passent par l'appropriation des concepts et outils de la GAR par les gestionnaires et agents desdites organisations se confirme. Car les structures disposant des responsables des projets et un personnel formés en approche démontrent une réelle motivation à utiliser les outils. Leurs responsables démontrent les changements qu'ils avaient constaté dans l'exécution des projets tel que : la précision des résultats, la participation des acteurs, le partenariat avec les parties prenantes, la pérennisation des interventions avant la fin du projet et l'utilisation optimale des ressources. A cela s'ajoute les effets d'entraînement sur la qualité des interventions futures. L'analyse du dispositif de suivi évaluation atteste que les OSC articulent bien celui-ci. Toutefois, son opérationnalité n'est pas effective à cause de manque des ressources humaines, leur faible qualification et surtout les situations de référence moins fiables. Ce qui constitue une contrainte au suivi évaluation axé sur les résultats. Ceci confirme l'hypothèse de recherche axée sur la mise en place d'un mécanisme transparent et bien structuré de collecte, de traitement et d'utilisation d'informations, constitue le cadre approprié pour internaliser et opérationnaliser la GAR dans la mise en œuvre des projets de développement. En effet, les différents outils de la GAR ne sont opérationnalisés qu'à travers le suivi et la participation des parties. Or, on a remarqué des faiblesses dans le suivi et aussi le caractère pseudo de la participation chez certaines structures qui n'élaborent pas de situation de référence lors du montage des projets. On note également le manque d'uniformité des outils de suivi entre les différents acteurs du dispositif. A cela s'ajoute l'absence du tableau de bord des indicateurs.

Au vue de ce qui précède, la formation continue des acteurs s'impose pour l'amélioration et la maîtrise des outils de la GAR. Pour ce faire, nous avons préconisé l'institutionnalisation de la GAR comme mode de gestion dans le fonctionnement organisationnel des OSC, ce qui entrainera sa systématisation dans la gestion. Ensuite, il faut former des équipes projets pluridisciplinaires dès l'étape de la conception, ce qui permettra d'avoir une bonne perception des résultats à définir et puis responsabiliser les gestionnaires des projets dans les moyens et les décisions. Par la suite, nous avons proposé les procédures d'internalisation des outils à commencer par l'analyse de la situation de l'environnement du projet, l'analyse du problème, l'analyse des objectifs, la définition des résultats et des indicateurs. Ces

différentes étapes sont intimement liées pour permettre la conception des outils de la GAR. Comme il est dit "un problème bien défini est à moitié résolu". Autrement dit, au moment de la conception des projets les responsables doivent créer les conditions favorables à l'utilisation des méthodes appropriées de définitions des résultats. Après la définition des résultats et indicateurs, un tableau de bord doit être élaboré afin de faciliter le suivi-évaluation axé sur les résultats. En effet, l'utilisation de la GAR est une opportunité pour les OSC afin d'atteindre leur mission sociale. Dans ce cadre, l'appui en formation tant des partenaires que de l'Etat favorisera beaucoup son ancrage. Cependant, le présent travail de recherche sera partagé avec les structures enquêtées avec la collaboration des organismes consultés dans le cadre de cette étude. Nous sommes persuadés que ce partage permettra aux OSC de s'atteler à l'adoption des meilleures procédures d'application de la GAR.

Par ailleurs, cette étude présente des limites car elle n'a pris en compte que l'utilisation de l'approche à travers la conception et la mise en œuvre de ses outils sans intégrer les aspects financiers des projets. Or, si c'est dans une étude des cas témoins des projets exécutés par les OSC, il sera mieux jugé la performance de l'utilisation de la gestion axée sur les résultats en relation avec les aspects financiers des projets. Ce qui ouvre des perspectives pour d'autres études sur la pratique de la GAR au sein des OSC.

Références bibliographiques

Ouvrages

1. B. Mazouz, J. Leclerc; *La gestion intégrée par résultats : Concevoir et gérer autrement la performance dans l'administration publique*, PUQ, 2008, 440p
2. B. Mazouz, *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, PUQ, 2008, 539p
3. Jean Leclerc, *Gérer autrement l'administration publique, la gestion par résultats*, 2^{ème} édition, 2002, PUQ, 373p
4. *Université Humboldt de Berlin-LUCOP-GTZ : Situation de référence pour le suivi axée sur les résultats*, Niamey/Berlin 2005, 184 p

Revues

1. Daniel Maltais (2010), *la performance de l'administration et la gestion axée sur les résultats*, Revue Organisation et territoire, UQAC, volume 19/1, 2010, 83p
2. Emery Y. (2005), *la gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation*, Revue Télescope vol.12/3, Université du Québec-ENAP, 2005 ; p1-10
3. *Etude GCP, COTA asbl-NW-HHC– Fiche Gestion axée sur les Résultats-* www.cota.be, juillet 2007, 15p
4. H. Hadjaj-Castro, *Pratique des ONG Belges francophones en matière de gestion*, [<http://www.cota.be/SPIP/IMG/pdf/DiagnosticGCP2004.pdf>] décembre 2004, 34p

Mémoires

1. MBOUMBA V. Jocelyne Odette. « Etude de la gestion axée sur les résultats : essai d'application au sein de l'Energie Centrafricaine », année 2007, Université Senghor de la Francophonie, Alexandrie, 73p
2. RAKOTOARISOA Rija H.Francia. « Management participatif dans les projets de développement rural: un outil de lutte contre la pauvreté à Madagascar », année 2009, Université Senghor de la Francophonie, Alexandrie, 64p

Publication des organismes de développement

1. ACIDI, *définitions révisées des principaux termes de la gestion axée sur les résultats*, 2008, 14 p, <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/acdi-cida.nsf/fra/ANN-102094249-J4B>
2. AQOCI, *Guide de la gestion axée sur les résultats en lien avec l'approche genre et développement (GED)*, novembre 2008, 59p

3. *Even Fontaine O. et al., Corps commun d'inspection, synthèse du rapport en trois sur la GAR dans le Système des Nations Unies, Genève 2004, 26p*
4. OCDE, *Bonnes pratiques émergentes pour une GAR de développement*, [<http://www.oecd.org/dataoecd/35/12/36853550.pdf>] , 1^{ère} édition, mai 2006 214 p.
5. OCDE, *Bonnes pratiques émergentes pour une GAR de développement*, 2^{ème} édition, 2007, 113 p, [www.mfdr.org/sourcebook/Versions/.../Sourcebook-2nd_French.pdf]
6. OCDE, *Bonnes pratiques émergentes pour une GAR de développement*, 3^{ème} édition, 2008, 114 p. [www.mfdr.org/sourcebook/3rdEdition/SourceBook3e_French.pdf]
7. OCDE, *Glossaire des principaux termes de la gestion axée sur les résultats (GAR)*, 2002, 40p
8. OCDE, *synthèses de la gestion axée sur les résultats en matière de développement*, avril 2009, 8p
9. OCDE/CAD, *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement* ; Paris 28 février au 2 mars 2005, 14p
10. Peter W. Kinyanjui, AfCoP Recueil 2010, *Gestion axée sur les résultats : Regard sur l'Afrique* [<http://www.africacop.org/library/docs/AfCop-CaseBook-FRENCH.pdf>], 71 p
11. PNUD, *Guide la planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement*, 2009, 232p

Rapports et autres

1. *LUCOP/GTZ-Niger, Le Système de suivi-évaluation du LUCOP pour la phase II*, 2007, 72p
2. *LUCOP/GTZ-Niger, Rapport annuel 2007-2008, premier rapport de la 2^{ème} phase*, 47p
3. *Ministère de l'aménagement du territoire et du développement communautaire*, listing des ONG et associations de développement, août 2010
4. *République du Niger, l'ordonnance N°84-06 du 1^{er} mars 1984, portant régime des associations*, 5p
5. *République du Niger, le décret N°92-292/PM/MFP du 25 septembre 1992, portant modalité d'application de l'article 20.1 de l'ordonnance N°84-06 du 1^{er} mars 1984*
6. *République du Niger, Stratégie de développement accélérée et de réduction de la pauvreté 2008-2012*, août 2007, 133p
7. *Service allemand de développement, DED-Niger, étude sur le rôle et orientation stratégique du DED dans le secteur de l'appui à la société civile dans le cadre de promotion de la démocratie au Niger*, 2006, 69p

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête à l'intention des dirigeants et/ou gestionnaires des programmes des organisations de la société civile nigérienne

I. Identification

1. Quel est le statut juridique de votre structure

ONG /...../ association /...../ réseau/...../ autres /...../

Date de création

2. Quels sont les domaines d'intervention de votre structure ? (énumérer les)

3. Combien de représentations disposent votre structure ?

Antennes régionales /...../

Antennes départementales /...../

4. Quelles sont vos ressources humaines actuellement?

- Nombre de salariés /...../

- Nombre de bénévoles /...../

- Nombre de stagiaires /...../

1. Comment est hiérarchisée votre structure en termes d'organisation administrative

- Les différentes unités ou organes :

II. Le financement

1. Quels sont vos principaux partenaires financiers ?.....

2. Bénéficiez-vous d'un appui technique ? Oui /..../ Non /...../

Si oui lequel ?

3. Comment s'effectue la recherche de financement par structure ?

- Vous élaborez un projet et vous le soumettez au partenaire.....

- Vous répondez à l'offre de financement.....

- Le projet est-il élaboré sous la base du plan d'élaboration de projet du partenaire ?

- Quelles sont les difficultés de financement que vous rencontrez ?.....

Quels sont les modes de gestion que vous utilisez dans l'élaboration et la conduite de vos projets de développement?

- Lequel utilisiez-vous le plus ?

4. Aviez-vous élaboré ou géré un projet sous la base de méthode de Gestion axée sur les résultats (GAR) oui /...../ non /...../

III. La GAR comme méthode de gestion

1. Que pensez-vous de la GAR ?
2. Comment votre structure a-t-elle été en contact avec la GAR ?
3. En quoi diffère-t-elle des autres modes de gestion des projets ?
4. Votre personnel est-il informé de la notion de GAR ? oui/...../ non /...../

Si oui comment ?

5. La GAR est elle partie intégrante du mode de gestion de votre organisation ?
Oui /...../ Non /...../, si oui justifier ?
6. Les effets de l'introduction de la GAR ont-ils été expliqués au personnel et aux membres de votre organisation ?
7. Pouvez-vous énumérer les changements apportés par l'introduction de la GAR dans votre structure dans la conduite des actions de développement ?
8. votre personnel a-t-il bénéficié des formations sur la GAR ? Oui /...../ non /...../
- Si oui comment ?.
9. Combien de personnes ont –elles bénéficié de cette formation en GAR ? /...../
10. Quel est le degré de leur connaissance de la GAR ?
Moyen /...../ satisfaisant /...../ Bon /...../
11. Quel est le degré de maîtrise des outils de la GAR par vos agents en charge de conduire vos projets de développement ?
12. Combien de projets aviez-vous conduit sous la méthode de GAR /...../
13. La GAR obéit à certains principes. Pouvez-vous nous énumérer ces principes ?
14. Lors de l'instruction de vos projets quels outils utilisez-vous pour décrire le problème et la situation à améliorer ?
15. Selon vous en combien de temps faites- vous l'instruction d'un projet ? (la moyenne en nombre de jours)
16. Dans la phase d'instruction de vos projets comment définissez-vous les résultats ?
17. Quelles sont les outils qui servent de base à la définition de vos résultats ?
18. les résultats sont ils issus d'un processus itératif ?
19. Quelles sont les difficultés de définition des résultats qui se posent à vous ?
20. Quels sont les indicateurs que vous identifiez ?
21. Sur quelle base les identifiez- vous ?
22. rencontrez-vous des difficultés dans cette définition ? oui /...../ non /...../
- Si oui les quelles ?
23. Utilisez- vous une situation de référence pour définir vos résultats et indicateurs ?
Oui /...../ non /...../
24. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans cette instruction ?
25. Comment établissez-vous la chaîne des résultats ?
Le cadre logique basé sur la GAR vous semble-t-il commode à la planification du projet ?
Oui /...../ Non /...../ si oui justifiez votre réponse.

26. Quelle différence faites-vous entre le cadre logique de la GAR et le cadre logique classique ?
27. Lequel de ces deux modèles de cadre logique vous est le plus maîtrisé par votre personnel ?
Cadre logique classique /..... / cadre logique axée sur les résultats /...../
28. Vos gestionnaires de projet sont-ils responsabilisés sur les ressources du projet à conduire ?
Oui /...../ Non /...../ si oui comment ?
29. Pensez-vous utiliser la GAR dans la règle de l'art ? Oui /...../ Non /...../
30. Vos acteurs en charge de la mise en œuvre de votre projet ont-ils connaissance de la chaîne des résultats ? Oui /...../ non/...../. Justifier votre réponse?
31. Vos agents de développement (par exemple les animateurs) sont-ils outillés en concept GAR ?
Oui /...../ Non /...../
32. Comment responsabilisez-vous les bénéficiaires dans vos actions de développement ?
33. vos gestionnaires de projets ont-ils une parfaite maîtrise du cadre logique basé sur la GAR ? Oui /...../ Non /...../
34. Le cadre logique de la GAR est-il commode à appliquer ? Oui /...../ Non /...../
35. Comment construisez-vous le cadre de mesure de rendement ?
36. Permet-il une réelle planification du projet ? Oui /...../ Non /...../
37. L'élaboration de la chaîne des résultats de manière participative n'est-elle pas le bon moyen de la définition opérationnelle des résultats ?
38. Quelle difficulté rencontrez-vous entre la définition des indicateurs des extrants et ceux des résultats ?
39. Établissez-vous la matrice de gestion des risques après l'élaboration du cadre logique ?
40. La GAR est-elle compatible au mode de gestion des organisations de développement nigériennes? Oui /...../ Non /...../
41. Comment l'adapter vous dans le cadre de vos projets ?
42. Disposez-vous des ressources humaines qualifiées pour la mise en œuvre de la GAR dans votre organisation ? Oui /...../ Non /...../
43. Quel est votre dispositif de suivi-évaluation des résultats de vos actions de développement ?
44. Quels types de suivi-évaluation faites-vous ?
45. Votre structure dispose-t-elle d'un responsable de suivi ? Oui /...../ Non /...../
Quels sont les outils de suivi-évaluation que vous utilisez ?
46. Comment collecter-vous les données sur le progrès réalisé en matière de changement ?
47. Votre suivi est-il axé sur les résultats ?
48. Le suivi peut-il être un moyen de maîtriser et d'appliquer les outils de GAR ?
49. Le suivi est-il aussi assuré par les bénéficiaires ?
50. Restituez-vous les résultats de suivi aux bénéficiaires ?
51. Quelles sont vos différents niveaux du suivi des résultats
52. quels sont les contraintes de suivi axé sur les résultats ?
53. prenez-vous des mesures correctives avec les bénéficiaires ?
54. Comment votre structure collecte-t-elle les données sur les résultats atteints ?

55. Utilisez-vous les acteurs externes pour l'évaluation de vos résultats ?
 56. Comment faites-vous l'évaluation des vos interventions ?
 57. Comment peut-on améliorer la maitrise de la GAR dans les OSC selon vous ?

NB : Vous pouvez si possible nous joindre un exemple de cadre logique ou cadre de mesure de rendement axé sur les résultats

Annexe 2 : Cadre de mesure des résultats

	Indicateurs de résultats	Sources de vérification	Méthodes de collecte des informations	fréquence	responsabilités
Impact					
effets					
Extrants					
rayonnement					
Ressources					

Sources : l'Etude GCP 2003-2007 – COTA asbl- NW -HHC – Fiche Gestion axée sur les Résultat

Annexe 3: Matrice des extrants et activités

Extrants /activités	intrants		responsabilité
	Actions précises nécessaires	Ressources	

Source : idem p 7

Annexe 4 : Cadre logique axé sur les résultats

Hiérarchie des objectifs	Hiérarchie des résultats	Indicateurs des résultats	Sources/moyens de vérification	Hypothèses Risques
Objectifs global ou finalité	Résultat ultime ou impact	Indicateurs d'impact	Où et comment	Enoncer les hypothèses
Objectifs spécifique ou but	Effets ou résultats intermédiaire	Indicateurs d'effets	Où et comment	Enoncer les hypothèses
Activités	Produits ou extrants	Indicateurs de produits	Où et comment	Enoncer les hypothèses
	Moyens	Indicateurs de réalisation	Où et comment	Enoncer les hypothèses

Source ACDI, 2008 : adapté

Annexe 5 : Cadre de suivi des risques

Facteurs de risques	Indicateur de risques	Source d'information	Méthodes de collecte de données	Fréquence de la collecte	Responsable de la collecte

Source: idem, p 9

Annexes 6 : Représentation administrative des structures enquêtées

Nombre	Antennes régionales	Antennes départementales
1 - 5	22	17
5 – 8	9	6
8 - plus	0	8
Total	31	31

Ce tableau illustre que les structures enquêtées sont largement représentées sur le territoire du pays. Ainsi, 22 OSC disposent au moins 1 et au plus 5 antennes régionales. Tandis que 9 structures sont présentes dans les huit régions compte le Niger. Dans le même ordre, 17 structures disposent des antennes départementales comprises entre 1 et 5. 6 structures ont 5 à 8 antennes départementales et 8 structures disposent de plus de 8 antennes départementales.

Annexe 7 : Représentation des ressources humaines des structures enquêtées

Nombre	Structures salariés par	Structures bénévoles par	Structures par stagiaires et autres
1 - 5	14	6	13
5 – 10	12	9	0
10 – plus	5	16	0
Total	31	31	13

Annexes 8 : Liste des ONG enquêtées

NO	Structure	e-mail	Contact	Personne
1.	GEDD GAO	geddgao@yahoo.fr	21884405	Nabirni Sani
2.	ONG ADL	ongadl@yahoo.fr	21 76 57 19	Ali Assoumane
3.	AFPEF Doubani	Ong_doubani@yahoo.fr	20 650 185	Mamane Issaka
4.	IDELA Tahoua	boubacarnasser@yahoo.fr	96 48 47 82	Nasser Boubacar
5.	ONG TANAKRA	ongtanakra@yahoo.fr		boukari
6.	ONG ADD	ongadd@yahoo.fr	20 73 73 12	Amadou boubacar
7.	CDR (MARADI)	Cdr_maradi@yahoo.fr	96971176/90019686	Hamissou yachaou
8.	Tattali maradi	Tattalimaradi@yahoo.fr	96591059	Salou barmou
9.	CRS /Cadev	abety@ne.waro.crs.org	20722125	Aichatou oumani B
10.	Niger amitié	Amitie-p@yahoo.fr	96 99 69 22/20510580	
11.	Federation SAA	salidinatou@yahoo.fr	96498986	Idi mamane s
12.	RAEDD	tt_raedd@yahoo.fr	96 97 52 47	Mahamadou saidou
13.	ONPHDB	onphdb@yahoo.fr	20743810	Boureima
14.	Sahel care/konni	Sahelcare@yahoo.fr	96970180	Hassane garba
15.	ONG AGDL	Agdl_fahbonse@yahoo.fr	20 35 15 29	Djibo mounkaila
16.	ONG SARED	Sared2007@yahoo.fr	96 98 74 35	Oumarou illiassou
17.	ONG GAMA	K_maiga@hotmail.com	96961826	Kassoum Maiga
18.	Sos civisme	scivisme@intnet.ne	20 75 25 92/96964 84	Alpha
19.	DEMI –E	ongdemie@yahoo.fr	20510417	Djibrina
20.	CONGAFEN	congafen@yahoo.ca	20753618	
21.	ANED	Aned-niger@yahoo.fr		
22.	ROSEN	rosen@intnet.ne	20 75 22 66	
23.	ASEFER	asefer_ong@yahoo.fr		
24.	VEDDN	ongveddn@yahoo.ca	96964620	Goumey A
25.	Union Halassi	hassasi@yahoo.fr	96 38 71 22	ISSOUFOU Y
26.	Sudubaba GAJEL	gajel01@yahoo.fr	93825478	
27.	ONG Sadec Boko	ong_boko@yahoo.fr	94234407	Rabiou
28.	ONG AER			IBRAHIM Z.
29.	EPAD NIGER	ong_epad@yahoo.fr	20 31 50 20	
30.	ONG RECAC	ongrecac@yahoo.fr	96892738	Braham
31.	RAIL/SIDA	resorail@yahoo.fr		

Annexe 9 : textes juridiques et réglementaires régissant la société civile au Niger

- l'ordonnance N°84-06 du 1^{er} mars 1984, portant régime des associations ;

- *le décret N°84-49/PCMS/MI du 1^{er} mars 1984, portant modalités d'application de l'ordonnance précitée ;*
- *l'ordonnance N°84-50 du 5 décembre 1984, modifiant l'article 15 de l'ordonnance portant régime des associations ;*
- *la loi N°91-006 du 20 mai 1991, complétant l'article 15 de l'ordonnance N°84-06 du 1^{er} mars 1984 ;*
- *le décret N°92-292/PM/MFP du 25 septembre 1992, portant modalité d'application de l'article 20.1 de l'ordonnance N°84-06 du 1^{er} mars 1984 ;*
- *l'arrêté N°073/MP/DDRL/SONG du 14 octobre 1999 portant adoption du Protocole d'Accord Type (PAT) entre le Gouvernement et les ONG.*
- *l'avenant portant création du comité paritaire chargé / mise en application du PAT 2006*

Annexe 10 : Le cadre juridique et institutionnel de la société civile au Niger

a) Le cadre juridique

Au Niger, le terme de société civile n'a pas une définition officielle. Selon le service allemand de développement (DED, 2006), la société civile signifie « des personnes et groupes de personnes organisés collectivement, indépendamment de l'Etat ». La société civile regroupe des mouvements variés, avec différents niveaux d'organisation et divers domaines d'intervention. En effet, dans ces organisations, nous retrouvons des organisations de défense des droits humains, des organisations de protection de l'environnement, des associations féminines, des syndicats, des ONG, des associations de jeunesse et des groupements paysans etc. Le cadre juridique de la société civile s'articule autour de quatre (4) points : la constitution, la législation, les dispositions réglementaires et les dispositions internes des partenaires internationaux au développement. Toutes les constitutions de la République du Niger reconnaissent la liberté d'association. Sur le plan législatif, la société civile était régie par la même ordonnance que les autres formes d'associations, en l'occurrence l'Ordonnance n°84-06 du 1^{er} mars 1984, portant régime des associations et son décret d'application. Il a fallu la création et l'adoption de la Loi n°91-006 du 20 mai 1991 et son décret d'application pour qu'un article spécifique aux ONG soit inséré. Les dispositions réglementaires visent le renforcement de l'arsenal juridique. Il s'agit des différents décrets d'applications des ordonnances signées, le protocole d'accord type (document permettant aux structures de développement d'obtenir des exonérations douanières) et les différents actes ministériels concernant à la société civile. Enfin, nous avons les partenaires internationaux tels que la Banque Mondiale, l'UNESCO, le PNUD ou l'Union Européenne qui ont leurs procédures d'organiser le partenariat avec la société civile.

b) Le cadre institutionnel

Il s'agit des éléments d'encadrement des actions de la société civile. En effet, le gouvernement est le premier élément d'encadrement. Il exerce sur la société civile une tutelle que lui confère la législation en vigueur. A ce niveau, deux ministères interviennent dans l'encadrement de la société civile à savoir le Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique et de la Décentralisation et le Ministère de

l'Aménagement du Territoire et du Développement Communautaire. Le premier ministère est celui qui accorde l'autorisation d'exercice aux OSC et le deuxième ministère est l'interlocuteur gouvernemental avec les ONG et les associations de développement. Actuellement, la tutelle des ONG et associations de développement est sous ce dernier ministère avec une direction relative à cet effet. Après, il y a les structures de coordination comme la division administrative et juridique, la division suivi et évaluation et la division appui conseil. Enfin, nous avons les partenaires internationaux de développement qui apportent un appui aux activités de la société notamment dans le domaine de renforcement des capacités et leur financement.