



REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTRE D'ETAT CHARGE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (U.A.C)

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION (FASEG)

Mémoire présenté en vue de l'obtention des crédits associés au diplôme de

LICENCE PROFESSIONNELLE EN SCIENCES ECONOMIQUES

OPTION : Economie

FILIERE : Analyse des Projets

THEME :

**GESTION AXEE SUR LES RESULTATS (GAR) DANS LES
PROGRAMMES/PROJETS DU SECTEUR AGRICOLE : CAS
D'APRA-INRAB ET DE PAFILAV.**

Réalisé et Présenté par :

Régis M. A. BOKO

&

Innocent GBODJA

Sous la Direction du :

Tuteur de Stage

Directeur de Mémoire

M. S. Eric TCHOKANKA

Fanoubo AVOCE VIAGANNOU, Ph.D

Chef de la Cellule Suivi - Evaluation/MAEP

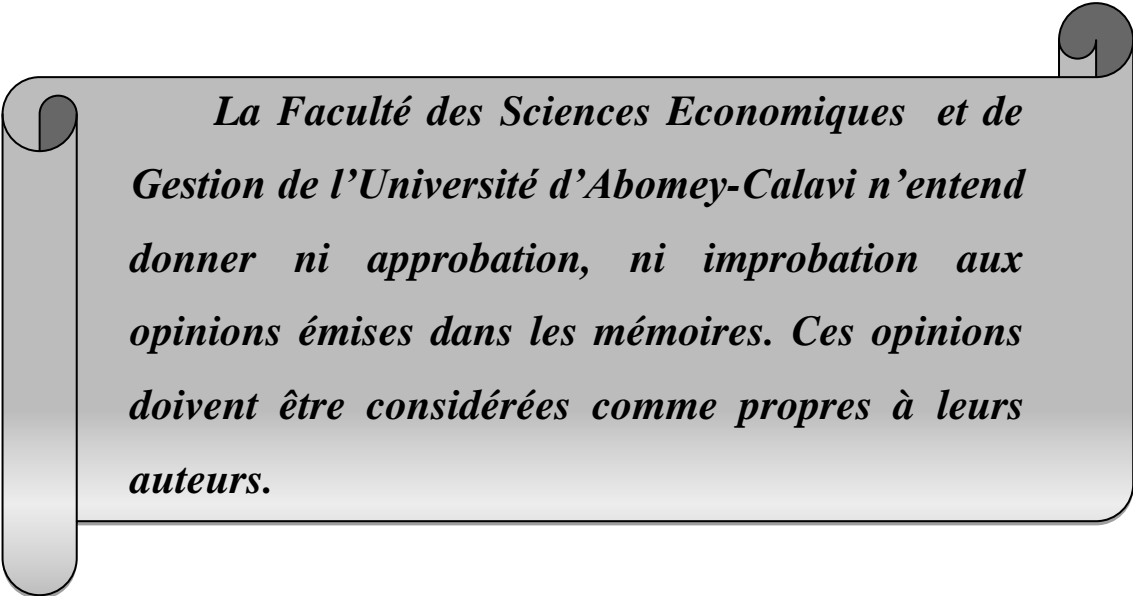
Enseignant à la FASEG

5ème Promotion

Année Académique : 2014-2015



AVERTISSEMENT



*La Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion de l'Université d'Abomey-Calavi n'entend
donner ni approbation, ni improbation aux
opinions émises dans les mémoires. Ces opinions
doivent être considérées comme propres à leurs
auteurs.*

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

Mes parents **M.BOKO Vincent** et **Mme AKINTOLA Lydia**.

Régis BOKO

DEDICACE 2

Ce mémoire, je le dédie à:

Mes parents **feu AYENA Gbodja Adrien** et **MOLOGNI Assiba Christine**

Innocent GBODJA

REMERCIEMENTS

Le présent travail n'aurait pas été une réalité sans la contribution active de plusieurs personnes à qui nous exprimons notre profonde gratitude. Ainsi, nous tenons à adresser plus particulièrement nos remerciements au Doyen de la FASEG le Professeur Charlemagne Babatoundé IGUE, au Dr Fanougbo AVOCE VIAGANNOU, notre maître de mémoire, qui a accepté volontairement de diriger nos travaux malgré ses multiples occupations et de répondre chaque fois à nos préoccupations. Qu'il trouve ici le symbole de notre profonde reconnaissance. A tout le corps enseignant, le personnel administratif de la FASEG pour leur précieuse contribution à notre formation, nous garderons toujours en mémoire la bonté de tous, aux honorables membres du jury, pour l'intérêt qu'ils accordent à ce travail en acceptant de le juger pour son amélioration.

De même nos remerciements vont à l'endroit des personnels de la DPP en l'occurrence Monsieur Assogba HODONOU, Directeur de la Programmation et de la Prospective du MAEP, Monsieur S. Eric TCHOKANAKA, notre tuteur de stage, pour sa disponibilité et son assistance tout au long de ce travail, aux Messieurs : Florentin AKPLOGAN, Pacôme AHOUANDJINOUC et Luc KPOFFON et aux Mesdames : Pulchérie et Cécile.

Enfin à nos frères **Alban, Freslin, Franck Mathieu, Roland,**, sœurs **Paternice, Belfrida, Valentine** et **Florence** , oncle **Mahouédo Bernard** aux familles SOGNIBO, DOSSOU-YOVO en particulier Antoine, **Mahougnon Constance**, à tous les étudiants de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) et plus particulièrement à ceux de notre promotion et à nos amis Ghislain, James, Roméo, Ebénézer, William, Maurice qui n'ont cessé de nous apporter leur soutien de tout genre.

Ce mémoire est le fruit de l'effort de tout un chacun de vous. Nous vous remercions pour tous les sacrifices consentis à notre endroit.

SIGLES ET ACRONYMES

% : Pourcentage

ACDI : Agence Canadienne pour le Développement International

APRA : Appui au Programme de Recherche Agricole

BAD : Banque Africaine de Développement

BM : Banque Mondiale

CEDAF : Centre Département d'Assistance et de la Formation pour la Femme

CENAF : Centre National d'Assistance et de la Formation pour la Femme

CESAG : Centre Africain d'Etudes Supérieures de Gestion

CSE : Cellule de Suivi-Evaluation

DPP : Direction de la Programmation et de la Prospective

FASEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

FNUAP : Fond des Nations Unies pour les Activités en matière de la Population

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

GCP : Gestion du Cycle de Projet

GRD : Gestion Axée sur les Résultats de Développement

INRAB : Institut National de Recherche Agricole du Bénin

MAEP : Ministère de l'Agriculture, d'Elevage et de la Pêche

OCDE : Organisation de la Coopération pour le Développement Economique

OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OSD : Orientation Stratégique de Développement

PAFILAV : Projet d'Appui aux Filières Lait et Viande

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PNIR : Programme National d'Infrastructures Rurales

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SACO : Service d'Assistance Canadienne aux Organisations

SCRP : Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté

SMART: Specific, Measurable, Accurate or Approved, Realistic, and Time bound

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Source de financement du PAFILAV	12
Tableau 2: Situation des agents de la DPP par catégories et par sexe au 31 mars 2015	14
Tableau 4 : les outils utilisés par le programme APRA-INRAB et le projet PAFILAV	34
Tableau 5 : présentation des résultats liée au test de proportion.....	35
Tableau 6: Présentation des Taux d'exécution Physique (TEP) et de performance physique du PAFILAV et d'APRA-INRAB.....	36
Tableau 7 : Présentation des niveaux d'efficacité du PAFILAV et d'APRA-INRAB	37
Tableau 8 : Présentation des niveaux d'efficience du PAFILAV et d'APRA-INRAB	38

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
<i>SECTION 1</i> : Présentation de la structure d'accueil	4
<i>SECTION 2</i> : Déroulement du stage	7
CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	16
<i>SECTION 1</i> : Problématique, intérêt de l'étude, Objectifs et hypothèses.....	17
<i>SECTION 2</i> : Revue de littérature et méthodologie de l'étude	21
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	32
<i>SECTION 1</i> : Analyse des résultats, interprétation et validation des hypothèses	33
<i>SECTION 2</i> : Difficultés de l'étude et recommandations.....	40
CONCLUSION GENERALE	41
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	43

RESUME

La présente étude a pour objectif principal d'analyser l'application de l'approche GAR dans le programme APRA-INRAB et dans le projet PAFILAV. De façon spécifique, il s'est agi d'apprécier les outils de l'approche GAR qui sont utilisés au sein du programme APRA-INRAB, d'apprécier les outils de l'approche GAR qui sont utilisés au sein du projet. Il est aussi question d'évaluer l'effet induit par l'application de l'approche GAR au niveau d'APRA-INRAB et PAFILAV.

Les données collectées sont primaires et secondaires. L'analyse des données collectées s'est essentiellement basée sur l'utilisation de la statistique descriptive et des critères de performance.

Il ressort des résultats que l'application des outils de l'approche GAR a été opérationnalisée à plus de 50% dans le programme APRA-INRAB et à moins de 50% dans le projet PAFILAV. Cette application de l'approche GAR a permis d'atteindre le seuil de performance et les résultats escomptés sont atteints.

Mots clés : performance, GAR, programme, projet.

INTRODUCTION GENERALE

Les concepts de gestions de projets et de programmes des organisations de développement évoluent régulièrement, guidés par les politiques de développement qui imposent de plus en plus de transparence et de rigueur dans la reddition des comptes et de leur résultat. L'impératif de résultats impose aux acteurs de développement de remettre régulièrement en question le processus et les méthodologies de gestion.

Depuis 1992, date à laquelle la Commission européenne adopta la Gestion du Cycle de Projet (GCP) et l'approche du cadre logique qui innova la planification, plusieurs outils et méthodes de gestion ont été développés par des organisations et bailleurs de fonds dans le but d'améliorer sans cesse la gestion des projets et leur efficacité et efficience en termes de résultats. Malgré cette évolution, on pouvait constater que la tendance était d'orienter la gestion des projets et programmes sur les moyens, au détriment des résultats.

Le gouvernement canadien pour la gestion des programmes et projets de politiques de développement du secteur public et, de manière générale la gestion des dépenses publiques de sorte à rendre compte aux contribuables canadiens de plus en plus exigeants sur les résultats des dépenses publiques créa dès la fin des années 1990, sous l'égide de l'Agence Canadienne de Coopération Internationale (ACDI), la Gestion Axée sur les Résultats communément abrégée « GAR » et a commencé l'utilisation qu'en 1994 (ACD ; 2000 : 5).

Mais la GAR n'est pas restée cloisonné dans l'administration publique de l'Etat canadien. Elle est devenue au fil des années une référence pour plusieurs organisations internationales qui y voyaient un outil d'amélioration de la performance et elle a été rapidement empruntée par les entreprises publiques et privées dans la plupart des pays notamment celles de l'Afrique qui l'ont adoptée comme approche de gestion.

En effet, la GAR se présente comme une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières

En 2000, son adoption par la République du Bénin fait partie là aussi d'une plus grande réforme de l'administration publique.

Dans l'optique d'une analyse de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), la présente étude s'inscrit dans la perspective de conduire à terme cet objectif et se formule « **Gestion Axée sur les Résultats dans les programmes/projets du secteur agricole : Cas d'APRA-INRAB et de PAFILAV** ».

Pour mieux appréhender ce thème, l'étude s'articulera autour de trois chapitres essentiels à savoir dans un premier temps le cadre institutionnel, dans un second temps le cadre théorique et méthodologique de l'étude et dans un dernier temps présentation et analyse des résultats.

CHAPITRE I :

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Après trois (03) ans d'études théoriques passés à la FASEG, dans l'optique de l'obtention du diplôme de licence professionnelle, il est recommandé à tout étudiant en fin de cycle d'effectuer un stage académique en vue de la rédaction d'un mémoire.

C'est dans ce cadre que nous avons effectué un stage d'une durée de trois (03) mois au Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), et plus précisément à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) dans le but de recueillir les données nécessaires à notre étude.

Ainsi nous présentons de façon explicite le cadre institutionnel de ces différentes structures du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP),

SECTION 1: Présentation de la structure d'accueil

Cette section présente, dans un premier temps le profil historique de ce Ministère depuis sa genèse à nos jours, puis nous en décrivons sa structuration.

PARAGRAPHE 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle

1.1-Historique du MAEP

Créé le 16 juillet 1958, le Ministère de l'Agriculture en charge du Développement Rural a été successivement dénommé Ministère de l'Agriculture et du Paysannat (MAP) de 1958 à 1962, Ministère de l'Agriculture et de la Coopération (MAC) de 1963 à 1964, Ministère du Développement Rural et de la Coopération (MDRC) 1964, Ministère du Développement Rural et de l'Action Coopérative (MDRAC) en 1970, Ministère du Développement Rural (MDR) en 1991, puis en 2001 Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Ces différentes mutations ont toujours été motivées par la recherche d'une grande efficacité au plan stratégique (visions, orientation axe programmation), au plan organisationnel des actions (pertinence et coût/efficacité) et au plan des impacts sur les groupes cibles (améliorations des conditions de vie des populations, sécurité alimentaire, améliorations des revenus et création de la richesse nationale). Ainsi conformément à l'article 1^{er} du décret n°2012-541 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MAEP, ledit Ministère a pour mission « La conception, la coordination, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la politique de l'Etat en matière

d'amélioration de la production, des revenus des producteurs des secteurs de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et du niveau de vie de la population, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politique de développement du gouvernement ».

1.2- La Structure organisationnelle

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche est composé de quatre (04) Directions Centrales, deux (02) Directions Générales, onze (11) Directions Techniques, quatre (04) Offices et une (01) Société à savoir :

1.2.1- Directions Centrales

Les Directions centrales, sont des directions d'appui du ministère. Elles sont chargées d'accompagner toutes les structures en leur assurant les ressources adéquates pour la réalisation de la mission, du ministère, l'atteinte des résultats et l'amélioration des performances. Elles sont au nombre de quatre (04) à savoir: la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction des Ressources financières et du Matériel (DRFM), la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) et la Direction de l'Information et du Pré-archivage (DIP).

1.2.2- Directions Générales et Directions Techniques

- ❖ la Direction Générale du Développement Agricole, de l'Alimentation et de la Nutrition (DGDAN) est un ensemble de direction technique. Les directions techniques sont : la Direction de la Législation Rurale, de l'Appui aux Organisations Professionnelles et de l'Entreprenariat Agricole (DLROPEA), la Direction du Conseil Agricole et de la Formation opérationnelle (DICAF), la Direction de l'Alimentation et de la Nutrition Appliquée (DANA), la Direction de la Production Végétale (DPV), la Direction de la Production Halieutique (DPH), la Direction de la Production Animale (DPA) et la Direction de la Statistique Agricole (DSA).
- ❖ La Direction Générale de l'Aménagement et de l'Equipement Rural (DGAE) sous laquelle sont les directions techniques suivantes : la Direction des Aménagements Hydro-agricoles (DAH), la Direction de la Construction et de la Desserte Rurale (DCDR), la Direction de la

Mécanisation et de la Technologies Appropriées (DMTA) et la Cellule Environnementale (CE)

1.2.3-Offices et Sociétés

Les offices et sociétés sont au nombre de cinq (05) qui sont : l'Institut National des Recherches Agricoles au Bénin (INRAB), l'Office Nationale d'Appui à la Sécurité Alimentaire (ONASA), l'Office Nationale de Soutien des revenus agricoles (ONS), le Centre Régional pour la Promotion Agricole (CeRPA) et la Société Nationale pour la Promotion Agricole (SONAPRA).

PARAGRAPHE 2 : Mission et attribution

2.1-Mission et attributions du MAEP

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche a pour mission la conception, la coordination, la mise en œuvre et le suivi évaluation de la politique de l'Etat en matière d'amélioration de la production, des revenus des producteurs des secteurs de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche et du niveau de vie des populations. Conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politiques de développement du gouvernement.

A ce titre, il est chargé de définir les politiques dans les domaines de ses compétences qui sont : L'Agriculture, l'Elevage et la Pêche, Les recherches agricoles, la vulgarisation, et les conseils agricoles, la législation rurale, l'aménagement et l'équipement rural, La promotion de jeunes ruraux et la promotion des activités féminines en milieu rural et périurbain dans l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, La promotion de la qualité et du conditionnement des produits agricoles, La sécurité alimentaire et nutritionnelle, La formation appui-conseil et Le stockage/conservation, la transformation et la commercialisation des produits agricoles.

Il est chargé également de déterminer les conditions favorables à la concrétisation des politiques définies en identifiant les potentialités du secteur rural et en évaluant les besoins en moyens matériels, humains et financiers nécessaires pour l'atteinte des objectifs fixés, favoriser le progrès technique dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, faciliter avec les Ministères concernés, l'exploitation des ressources naturelles a des niveaux compatibles avec

l'équilibre écologique pour la satisfaction des besoins des populations, créer un environnement incitatif et cadre législatif, réglementaire et fiscal approprié pour favoriser les investissements dans le secteur agricole et rural, fournir aux acteurs du secteur, l'assistance technique nécessaire à l'accroissement de la productivité et des productions agricoles, coordonner, suivre et évaluer l'exécution des politiques et des actions dans le cadre de la réalisation des objectifs fixés dans les domaines de sa compétence, définir les règlements appropriés et veiller à leur application, accroître et valoriser le potentiel alimentaire par le développement et la diffusion des technologies de stockage/conservation et de transformation des produits.

Enfin il a pour mission de définir les mesures visant à promouvoir et à améliorer le fonctionnement des sociétés coopératives, des groupements économiques d'initiative commune et autres institutions agricoles et veiller à leur mise en œuvre, faciliter le développement de l'entrepreneuriat agricole, suivre et coordonner les activités des acteurs intervenant dans le secteur agricole et rural, œuvrer, de concert avec les autres acteurs (publics et privés), à la promotion et au développement des filières agricoles, œuvrer dans le cadre de la coopération sous régionale et internationale à la promotion du secteur agricole et assurer la sécurité sanitaire des aliments et la qualité des produits agricoles.

(Décret n°2006-582 du 02 novembre 2006 portant attribution, organisation et fonctionnement du MAEP).

SECTION 2: Déroulement du stage

Cette section aborde, dans un premier temps la présentation de la DPP et dans un second temps les travaux effectués et les difficultés rencontrées.

PARAGRAPHE 1 : Présentation de la DPP

Le stage passé à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) est effectué dans deux services à savoir : le Secrétariat (Se) et la Cellule de Suivi-Evaluation du secteur (CSE).

1.1-Mission et Attributions

Conformément aux dispositions de l'article 54 du décret n°2012-541 du 17 décembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP), la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) assure la gestion du processus de planification stratégique du Ministère.

A ce titre, la DPP est chargée de Rechercher toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans le domaine de compétence du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) notamment, les attentes et besoins des clients/usagers du ministère, animer les processus d'analyse, de planification de suivi-évaluation du ministère, élaborer, suivre et évaluer en liaison avec le cabinet du ministre et le secrétariat général du ministère les plans stratégiques et opérationnels du ministère, élaborer le budget du ministère en liaison avec les Directions Centrales, les Directions Générales et les Directions Techniques, les Offices, Agences et Sociétés sous tutelle, les programmes et projets, élaborer, suivre et évaluer le budget programme à partir des plans stratégiques et opérationnels du Ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).

Il a pour mission également de mobiliser, en liaison avec les services financiers ; les financements pour les programmes et projets, mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du secteur, veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des programmes et projets du secteur , promouvoir l'équité et l'égalité du genre dans le secteur agricole, organiser et animer les revues sectorielles trimestrielles et annuelle et élaborer les rapports périodiques sur les activités de la direction et du Ministère.

1.2-Organisation de la DPP

Pour accomplir sa mission, la Direction de la Programmation et de la Prospective comprend : un Secrétariat (Se), un Service des Etudes et de la prospective (SEP), un Service de la Gestion du Système d'Information (SGSI), un Service de la Coopération (SC) et une Cellule de Suivi-Evaluation du secteur (CSE), une Cellule Genre (CG).

Le fonctionnement des services où nous avons passé notre stage à savoir : le Secrétariat (Se) et la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE) se décrit comme suit :

1.2.1-Fonctionnement du Secrétariat (Se)

Le Secrétariat assure l'ensemble des fonctions liées au secrétariat.

A ce titre, le Secrétariat DPP est chargé d'accueillir les usagers de la Direction, élaborer le plan de travail et le budget annuels du secrétariat de la DPP, assurer la réception et l'envoi des correspondances, rédiger le courrier ordinaire, assurer la gestion des courriers électroniques, enregistrer les courriers à l'arrivée et au départ, assurer la saisie des documents, préparer le courrier à la signature du Directeur, assurer la ventilation du courrier conformément aux annotations du Directeur, assurer le classement des courriers et documents, centraliser et faire acheminer les dossiers relatifs à la gestion administrative du personnel de la Direction.

De même il gère les ressources financières et le stock de matériel et fourniture de la Direction, assure la multiplication des documents, établi l'état d'effectif de la Direction au 1^{er} janvier de chaque année en liaison avec le Service de la Planification, du Recrutement et de la Formation du DRH, gère la programmation des réunions de la Direction, tient l'agenda du Directeur, assure le secrétariat du Comité de Direction (CoDir), élabore les rapports périodiques d'activités du service et exécute toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur.

Il est à noter que le Secrétariat comprend deux (02) divisions à savoir : la Division Courrier Arrivée et la Division Courrier Départ.

1.2.2-Fonctionnement de la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE)

C'est dans cette cellule qu'a eu lieu notre stage académique. La Cellule de Suivi-Evaluation du secteur assure, en collaboration avec toutes les structures concernées, une mission de suivi-évaluation des effets et impacts des interventions dans le secteur agricole.

A ce titre, elle est chargée d'élaborer le plan de travail et le budget annuels de la cellule, assurer l'animation du processus de suivi-évaluation du secteur agricole, organiser des missions de suivi-évaluation, suivre l'élaboration et la publication des rapports de suivi de toutes les structures sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche, assurer la mobilisation des ressources financières en liaison avec les services financiers, pour la mise en œuvre des projets et programmes, d'élaborer le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) du ministère en liaison avec la Division des Ressources Financières et du Matériel, animer les processus d'analyse et de planification du secteur, appuyer les Divisions Centraux, Directions Généraux, les Offices, Agences et Sociétés sous tutelle, les programmes et projets, dans l'élaboration de leur budget-programme.

Enfin elle assure la formation des projets et programmes de développement du secteur, suit et évalue les plans opérationnels du ministère, suit et évalue le budget-programme à partir des plans stratégique et opérationnel du Ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), en liaison avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel, centralise et fait la synthèse des indications de suivi du secteur agricole, élabore les rapports de performance du secteur, prépare l'organisation des revues périodiques de suivi-évaluation des interventions dans le secteur agricole, prépare et participe aux missions de vérifications physique des investissements agricoles, élabore les rapports périodiques d'activités de la cellule et exécute toutes autres tâches à elle confiés par le Directeur.

La Cellule de Suivi-Evaluation du secteur comprend trois (03) divisions : la Division de la Planification Opérationnelle et Budgétaire (DPOB), la Division du Suivi de l'Exécution du Budget-Programme (DSEBP) et la Division de l'Evaluation des Performances du Secteur (DEPS).

A cet effet, dans le portefeuille du MAEP gestion 2015 comportant 26 programmes/projets dont 18 à financement mixte et 08 sur budget national on a sélectionné (02) à savoir : le projet PAFILAV et le programme APRA-INRAB.

Nous présentons de façon brève le projet et le programme.

- **Description du Projet d'Appui aux Filières Lait et Viande (PAFILAV)**

Le Projet d'Appui aux Filières Lait et Viande (PAFILAV) est un projet qui vise à obtenir des productions additionnelles substantielles en viande et en lait.

L'objectif de ce projet est d'accroître la production et l'efficacité des filières de viande bovine, ovine, caprine, porcine et laitière bovine en délivrant des produits de qualité et en augmentant le revenu de leurs acteurs.

Dans cette perspective, il se fixe les objectifs spécifiques suivants : (i) Améliorer les systèmes de production du lait et de la viande ; (ii) Améliorer la compétitivité des filières lait et viande ; (iii) Améliorer les revenus des acteurs.

Le Projet d'Appui aux Filières Lait et Viande(PAFILAV) à quatre (04) composantes à savoir :

- ✚ Amélioration des systèmes de production du lait et de la viande ;
- ✚ Amélioration de la compétitivité des filières lait et viande ;
- ✚ Renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles ;
- ✚ Coordination et gestion du projet.

Date de démarrage:29 janvier 2010

Durée : 5 ans

Domaines d'intervention : 1-Les communes de : Banikoara, Kandi, Gogounou, Nikki, Kalalé, Pèrèrè, Bembèrèkè, Tchaourou, Parakou, Pèhunco Bassila pour les filières lait et viandes bovine et ovine.

2- Les communes de : Adjarra, Sèmè-Podji, Dangbo, Kétou, Pobè, Djakotomey, Comè, Zagnanado, Djidja, Savè, Savalou, Abomey-Calavi, Toffo, Tori-Bossito pour la viande porcine.

Le Projet d'Appui aux Filières Lait et Viande(PAFILAV) est un projet à financement mixte, en voici les sources de financements

Tableau 1: Source de financement du PAFILAV

(En million de FCFA)

SOURCES	MONTANT (FCFA)	%
BN	300	4
BAD	7604	96
Bénéficiaires	0	0
TOTAL	7904	100,0

Source: Carte d'identité des projets/programmes de développement PIP 2015-2017.

- **Description d'Appui aux Programmes de Recherche Agricole de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (APRA-INRAB)**

Initié en 2001 pour que l'Etat joue pleinement son rôle régalién de façon durable, par rapport aux Bailleurs extérieurs de la recherche agricole, le projet Appui aux Programmes de Recherche de l'Institut National des Recherches Agricoles du Bénin (INRAB) couvre tous les domaines d'expertise du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP). Il s'inscrit aujourd'hui dans les actions du Plan Stratégique de Relance du Secteur Agricole (PSRSA) du MAEP, validé et adopté en Conseil des Ministres en Août 2011. Il met en exergue le rôle transversal que doit jouer l'INRAB dans le développement agricole du Bénin et montre clairement le rôle prépondérant de l'INRAB dans le développement économique de notre pays.

L'objectif de ce programme est de mettre l'INRAB en orbite dans le cadre de l'amélioration des bases de productivité des cultures de base, de production animale et halieutique pour la mise au point d'itinéraires techniques, d'adoption et de maîtrise pour mieux lutter contre la pauvreté.

De façon spécifique, il s'agit de : (i) Contribuer à la promotion et développement des filières végétales et animales et halieutiques porteuses pour la lutte contre la pauvreté ;

(ii) Améliorer la maîtrise de l'eau et développer une mécanisation adaptée de l'agriculture ; (iii) Renforcer les programmes sectoriels de l'INRAB pour lui permettre de mieux jouer son rôle régalién d'Institut Public ; (iv) Mettre au point des supports de vulgarisation pour la valorisation

des acquis de la recherche agricole ; (v) Renforcer les capacités scientifiques et techniques des ressources humaines de l'INRAB ; (vi) Evaluer les impacts des innovations vulgarisées en coopération avec les structures ayant assurée la vulgarisation.

Date de démarrage : 01/01/2001

Durée : ND

Domaines d'intervention : - Opérateurs économiques de toutes catégories intervenant dans le secteur agricole, producteurs agricoles et agro-industriels ;

- Toutes les populations aussi bien urbaines que rurales du Bénin ;

- Tout le système national de la recherche agricole.

L'APRA-INRAB est financé par le Budget National à raison de 1020 Millions de FCFA.

Source : Carte d'identité des projets/programmes de développement PIP 2015-2017.

1.3-Ressources de fonctionnement de la DPP

Dans le souci de concrétiser ses missions et atteindre ces objectifs, la DPP dispose des ressources matérielles, humaines et financières.

1.3.1-Ressources matérielles

Les ressources matérielles dont dispose la DPP sont les bureaux administratifs, les matériels et mobiliers de bureau et les matériels informatiques.

1.3.2-Ressources Humaines

La DPP dispose d'un personnel de 35 membres pour pouvoir accomplir ses missions. Cela se présente en toutes catégories confondues réparties suivant le tableau ci-dessous.

Tableau 2: Situation des agents de la DPP par catégories et par sexe au 31 mars 2015

Status	Categories								Total
	A		B		C		D		
Sexe	H	F	H	F	H	F	H	F	
APE	13	1	0	2	0	0	1	0	17
ACE	6	2	1	1	0	1	7	0	18
Total	19	3	1	3	0	1	8	0	35
Totaux	22		4		1		8		35

Source : MAEP, DPP, SAF, 2015

D'après l'analyse du tableau précédant, on remarque que 80% des fonctionnaires au niveau de la DPP sont des hommes, contre 20% des femmes. Cependant il est à constater que 49% des cadres sont des Agents Permanents de l'Etat(APE) et 51% des cadres sont des Agents contractuels de l'Etat. Donc il existe une forte inégalité de sexe au sein de la DPP.

PARAGRAPHE 2 : Travaux effectués et difficultés rencontrées

2.1 – Travaux effectués

Nous avons commencé notre stage le 21 janvier 2015 au Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche (MAEP), à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP), plus précisément au secrétariat (Se) et à la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE). Le secrétariat nous a permis en quelques sortes de connaître l'image de la structure (MAEP) et la maîtrise des services dont dispose la DPP. Aussi a-t-on appris à enregistrer les courriers arrivés et départs vers les destinataires et le classement des courriers. Deux semaines après, on a été au service CSE où tout le personnel nous a accompagné tout au long du stage pour la rédaction proprement dite du présent mémoire. En effet, plusieurs documents nous ont été fournis dans ce cadre. Il s'agit des budgets programmes du MAEP, du rapport d'exécution des programmes

et des projets sur l'ensemble du portefeuille actif du MAEP ainsi que les rapports de performance du secteur agricole au Bénin. On a donc jugé bon de conduire l'étude de la recherche sur le thème « **Gestion Axée sur les Résultats dans les programmes/projets du secteur agricole : Cas d'APRA-INRAB et de PAFILAV** », compte tenue de la place qu'occupe aujourd'hui ce secteur dans le développement béninois. La durée dudit stage est très limitée (03mois). Ce stage a par ailleurs permis d'acquérir beaucoup de connaissances dans le domaine agricole, et de constater les difficultés que rencontrent ces programmes/projets dans leur réalisation.

2.2-Difficultés rencontrées

Au cours de notre stage et de nos investigations, nous avons été confrontés à d'énormes difficultés. Elles sont relatives aussi bien au choix du thème d'étude, qu'aux structures d'accueil. En effet, on a choisi un thème qui est soumis au maître de mémoire et au maître de stage.

Cette soumission a permis de constater que les données nécessaires à l'atteinte des objectifs spécifiques recherchés ne seront pas recueillies à temps compte tenu du temps réparti du stage. Ainsi, le thème qui fait l'objet de l'étude est choisi et nécessite de moyens et de disponibilités pour se rendre vers les coordonnateurs et quelques sites concernés des programmes/projets identifiés de notre étude. Les difficultés les plus énormes que nous avons rencontrées se situent surtout au moment de notre enquête et de l'entretien, ses coordonnateurs étaient soit non disponibles et quelques agents de la DPP étaient en mission. Les dépenses de carburants sont énormes et celles pour joindre les personnes ressources le sont encore plus.

CHAPITRE II:

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Ce second chapitre comprend deux sections. La première section présente les fondements sur lesquels repose la présente étude c'est à dire: la problématique, les objectifs et les hypothèses de recherche. Quant à la seconde section, elle présente la revue de littérature, le contenu du thème retenu et définit la méthodologie du travail à faire pour atteindre nos objectifs.

SECTION 1 : Problématique, intérêt de l'étude, Objectifs et hypothèses

Dans cette section, nous avons présenté la problématique et l'intérêt de l'étude, fixé les objectifs poursuivis pour aboutir enfin aux hypothèses de recherche.

PARAGRAPHE 1 : Problématique et intérêt de l'étude

1.1-Problématique de recherche

Le gouvernement du Bénin a opté pour la croissance de l'économie à travers la diversification des filières agricoles. Cette option a été inscrite dans les Orientations Stratégiques de Développement (OSD 2006-2011) et dans les Stratégies de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCRP 2009-2011) qui placent le secteur agricole comme levier de lutte contre la pauvreté. Ainsi donc l'Etat par le biais du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) et avec l'appui des partenaires au développement a initié et mis en œuvre divers programmes et projets de développement dans les domaines de production végétale, animale et halieutique. La nécessité de la relance de l'agriculture pour faire du Bénin une puissance agricole d'ici 2025 oblige à revoir les approches de gestion de l'ensemble des projets et programmes.

En effet, depuis la création du Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (MAEP) l'approche était plus tournée vers la gestion par objectif ou la planification stratégique qui met l'accent sur les objectifs. On parle de l'approche traditionnelle. Dans un environnement de globalisation ainsi que de recherche de régulation, elle permet aux organisations et entreprises de formaliser leur modèle économique et de le piloter au regard de sa stratégie. Grâce à une planification stratégique efficiente elles deviennent plus efficaces et se développent en toute cohérence dans les conditions optimales. Elles peuvent ainsi adapter et aligner leurs chaînes de valeur, leurs processus, leurs organisations et leurs objectifs afin de maintenir et développer leurs avantages concurrentiels.

La planification stratégique peut également être définie comme un processus de choix entre les différentes lignes de conduite possibles et de classification, par ordre de priorité, des mesures à prendre en vue de changer pour le mieux une situation spécifique. Généralement le temps et les ressources (matérielles, financières, humaines) sont limités. Ces deux contraintes ont des conséquences directes sur la capacité d'une organisation d'améliorer ou de résoudre une situation difficile, notamment en situation de crise.

Cette approche ne permettait pas de savoir si les résultats ont été effectivement atteints, ni d'évaluer la performance de l'organisation.

Zéphirin Diabré (PNUD ; 2002 : 3) lors de son mandat en tant qu'administrateur associé au PNUD affirme que «même des projets et des programmes efficaces et bien gérés perdent de leurs sens» du fait qu'ils ne réalisent pas toujours de façon optimale le changement escompté en termes de réduction de la pauvreté.

Loin du domaine du management des programmes et projets de développement, Revel et Ricard (1997 :35) observent que «le chercheur ordinaire [...] éprouve parfois un sentiment de frustration lorsque les grands efforts ne se traduisent que par des résultats mineurs». C'est dire que le souci des résultats n'est pas l'apanage des seuls organismes de développement. Tout le monde veut des résultats.

C'est ainsi qu'après l'adoption de la GAR au Bénin, l'utilisation a été effective qu'en 2005 au MAEP. Ce faisant la Gestion Axée sur les Résultats est conçue, pour aider les chargés des programmes et projets à focaliser davantage leur attention sur les résultats plutôt que sur les objectifs. Ceci dit, cette nouvelle approche permet de réaliser efficacement les effets de développement et de corriger les insuffisances constatées dans l'application des approches antérieures. Les effets de développement étant perçus comme un changement en matière de développement entre l'accomplissement des objectifs et la réalisation de l'impact.

De même, dans le portefeuille des programmes/projets du MAEP, gestion 2015, nous avons parmi tant d'autre un programme et un projet d'investissement, APRA-INRAB et PAFILAV qui sont en cours d'exécution. Ils ont pour mission, le premier (APRA-INRAB) de mettre l'INRAB en orbite dans le cadre de l'amélioration des bases de productivité des cultures

de base, de production animale et halieutique pour la mise au point d'itinéraires techniques, d'adoption et de maîtrise pour mieux lutter contre la pauvreté et le deuxième (PAFILAV) d'accroître la production et l'efficacité des filières de viande bovine, ovine, caprine, porcine et laitière bovine en délivrant des produits de qualité et en augmentant le revenu de leurs acteurs. Ces deux programmes et projet sont censés contribuer à l'atteinte de la mission du MAEP qui est la réduction de la pauvreté et de surcroît améliorer les conditions de vie des agriculteurs. Mais nous remarquons que les résultats attendus de ces deux structures ne sont pas atteints à 30%.

La GAR est une approche qui part des programmes/sous-programmes/projet aux objectifs de développement, permet à l'organisation d'évaluer sa performance, ponctuée de résultats factuels et mesurables.

Toutefois, le rythme de développement varie d'une structure à une autre pour des raisons suivantes : l'existence de potentialités dans les zones d'implantation, la disponibilité de ressources humaines en quantité et en qualité et en majeure partie la maîtrise par les coordonnateurs des modes de gestion (Cesag, 2006-2010).

Par ailleurs, la GAR qui est une approche censée atteindre efficacement les résultats escomptés se voit d'être interrogée.

Dans le Programme National de Promotion des Filières Agricoles (PNPFA) et le Projet d'Appui à la Croissance Economique Rural (PACER), malgré l'application de cette approche, on a une faible performance physique et financière. Cette situation s'explique par le retard causé par la lourdeur des procédures de passation des marchés en vigueur et par l'indisponibilité des fonds alloués aux différentes phases du programme et du projet (Arouna et Gbossa, 2014).

De plus, on note une absence d'engagement formel dû à l'inexistence d'un cadre légal portant l'application de la GAR (Bankole, 2009).

Cet état des faits pousse notre réflexion majeure à savoir comment la Gestion Axée sur les Résultats est mise en œuvre au sein du MAEP à travers ses programmes/projets en particulier APRA-INRAB et PAFILAV pour atteindre ses résultats.

C'est dans cet ordre d'idée que notre étude est intitulée : « **Gestion Axée sur les Résultats dans les programmes/projets du secteur agricole : Cas d'APRA-INRAB et de PAFILAV** ».

L'étude aura pour but de trouver des approches de solutions aux questions de recherche suivantes:

Les outils de l'approche GAR sont-ils utilisés au sein du programme APRA-INRAB ?

Les outils de l'approche GAR sont-ils utilisés au sein du projet PAFILAV ?

L'effet induit par l'application de l'approche GAR est-il significatif au niveau d'APRA-INRAB et PAFILAV ?

1.2-Intérêt de l'étude

Le but de cette recherche est de faire ressortir les outils utilisés et de voir l'effet induit du programme APRA-INRAB et du projet PAFILAV afin d'analyser l'application de l'approche GAR dans le programme APRA-INRAB et dans le projet PAFILAV pour l'atteinte des objectifs fixés par le MAEP en matière de la réduction de la pauvreté et de surcroît améliorer les conditions de vie des agriculteurs.

Telles sont les grandes préoccupations auxquelles cette recherche tend d'apporter des approches de réponses. Ces questions de recherche renvoient aux objectifs spécifiques et aux hypothèses qui suivent.

PARAGRAPHE 2 : Objectifs et hypothèses de recherche

2.1- Objectifs de recherche

L'objectif général du travail consiste à analyser l'application de l'approche GAR dans le programme APRA-INRAB et dans le projet PAFILAV.

De manière spécifique, il s'agit de :

- Apprécier les outils de l'approche GAR qui sont utilisés au sein du programme APRA-INRAB.
- Apprécier les outils de l'approche GAR qui sont utilisés au sein du projet PAFILAV.
- Evaluer l'effet induit par l'application de l'approche GAR au niveau d'APRA-INRAB et PAFILAV.

2.2-Hypothèses de recherche

- H1- Les outils de l'approche GAR sont opérationnalisés à plus de 50% au sein d'APRA-INRAB avec un risque de 5%.
- H2- Les outils de l'approche GAR sont opérationnalisés à moins de 50% au sein PAFILAV avec un risque de 5%.
- H3- L'utilisation des outils de l'approche GAR a permis d'avoir une performance moyenne au sein du programme APRA-INRAB et du projet PAFILAV.

SECTION 2: Revue de littérature et méthodologie de l'étude

Cette section aborde la synthèse de littérature ainsi que la démarche méthodologique adoptée dans la conduite de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : Revue de littérature

C'est un point critique et évaluatif des publications scientifiques qui requiert un esprit de synthèse, de résumé et d'analyse, qui permet de faire une clarification de quelques concepts et les recherches antérieures afin de comprendre le sujet d'étude.

1.1-Clarification conceptuelle

L'une des caractéristiques importantes de toute communication est le consensus sur le sens des mots ou symboles utilisés. En effet, les lecteurs d'un travail de recherche ont besoin de définitions pour identifier les procédures utilisées dans l'étude. De ce fait l'étude liée à l'analyse de l'approche GAR dans le programme APRA-INRAB et le projet PAFILAV fait intervenir un certain nombre de concepts qu'il conviendrait de clarifier.

1.1.1-Notion de projet

C'est un ensemble complexe d'activités et de tâches toutes orientées vers un objectif précis et connu au départ.

Selon la Gestion du Cycle de Projets (GCP), le projet se définit comme un ensemble d'actions et d'interventions, infrastructures, équipements, services, personnels etc., définies dans l'espace et dans le temps suivant un calendrier un programme établi d'avance, faisant intervenir des opérateurs multiples, autonomes l'un par rapport à l'autre qui vise un objectif d'amélioration des conditions de vie voulues par les bénéficiaires participants, à travers l'obtention de résultats ; dans le cadre d'une (de plusieurs) institution(s) responsable(s) du projet adéquatement organisée(s), chargée(s) de coordonner l'ensemble des activités nécessaires (actions et interventions), sur la base d'une estimation du coût total de l'ensemble des actions et interventions, avec une répartition de ce coût total en plan de financement explicitant les apports de tous les opérateurs, dont les avantages, qu'ils soient mesurables en termes monétaires ou non sont jugés supérieurs aux coûts consentis (rentabilité).

1.1.2-Notion de programme

Il représente « un ensemble d'activités visant à atteindre un ensemble cohérent de résultats d'une manière globale ». Suivant la Directive n°06/2009/CM/UEMOA portant Lois des Finances au sein de l'UEMOA du 26 juin 2009, un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. A ces programmes sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalité d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un rapport de performance élaboré en fin de gestion par les ministères et institutions constitutionnelles concernés. Un programme peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de direction ou de service d'un même ministère.

La Commission Européenne (2001) définit le programme comme une série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun, au niveau sectoriel, national ou international.

Pour MUNDER (1977), cité par HAMMANI (1997), le programme est un exposé des buts et des objectifs d'une organisation, associé à la description d'une situation et un exposé des problèmes des situations envisagées.

1.1.3-Notion de Gestion Axée sur les Résultats

Selon l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI), la Gestion axée sur les résultats (GAR) est une approche de gestion basée sur le cycle de vie d'un programme ou d'un projet qui intègre les stratégies, les personnes, les ressources, les processus et les outils de mesure pour améliorer la prise de décisions, la transparence et la reddition de comptes. L'approche met l'accent sur l'atteinte des résultats, la mise en œuvre de mesures du rendement, l'apprentissage, l'adaptation ainsi que la production de rapports sur le rendement (ACDI, 2013).

Selon le PNUD (2002), la GAR est "une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Elle offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique en améliorant l'apprentissage et la responsabilité". Il s'agit aussi d'une vaste stratégie de gestion visant à apporter d'importants changements dans le mode de fonctionnement des organismes, l'accent étant mis sur l'amélioration de la performance et la réalisation de résultats. Ceci passe par la définition de résultats réalistes, le suivi du progrès dans la réalisation des résultats escomptés, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et la communication d'information au sujet de la performance.

Selon la Déclaration de Paris (2005), "axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision."

La GAR est donc une approche qui se concentre de façon systématique sur les résultats, plutôt que vers la réalisation d'activités déterminées, en optimisant l'utilisation des ressources humaines et financières.

Il faut aussi noter que dans la GAR, le résultat doit être : SMART

- **Spécifique** (qui précise l'objet du changement, le groupe cible, la région, etc....) ;
- **Mesurable** (que l'on peut mesurer par les indicateurs) ;
- **Atteignable** (qu'on peut atteindre) ;
- **Réaliste** (qu'on peut atteindre de façon réaliste) ;
- **Temps** (situé dans un temps donné).

La GAR a trois outils principaux pour faciliter la gestion qu'effectuent le personnel de la structure, les partenaires et les agences d'exécution en fonction des résultats tout au long du cycle de vie d'un investissement ou d'un projet : le modèle logique (ML), le cadre de mesure du rendement (CMR) et le registre de risque. Comme l'indique le terme « outils », il s'agit de documents de travail censés être flexibles qui évoluent tout au long du cycle de vie de l'investissement et qui, dans certaines circonstances, peuvent être modifiés. Généralement, le ML et le CMR sont partiellement développés aux étapes de la planification et de la conception d'un investissement et révisés au moment de l'élaboration du plan de mise en œuvre (cela variera selon le type de programmation concernée). Le registre de risque est élaboré à l'étape de la conception du projet et mis à jour régulièrement.

- **Le modèle logique (ML)**

Parfois appelé « chaîne de résultats », le ML est une représentation des relations de cause à effet entre les activités, les extrants et les résultats d'une politique, d'un programme ou d'un investissement quelconque.

Un ML comporte six niveaux (intrants, activités, extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires et résultat ultime), chacun représentant une étape distincte dans la logique de cause à effet d'une politique, d'un programme ou d'un investissement. Les trois niveaux du bas (intrants, activités et extrants) décrivent comment un investissement sera réalisé tandis que les

trois niveaux du haut (résultats) représentent les changements réels qui se produisent, c'est-à-dire les résultats de développement.

- **Le cadre de mesure du rendement (CMR)**

Un cadre de mesure du rendement est un plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée d'un investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. Il recense les principaux éléments du système de suivi et fait en sorte que l'information sur le rendement est recueillie régulièrement. Il contient aussi les données de base, les cibles et le poste de responsabilité pour ce qui est de la collecte des données. Comme c'est le cas pour le modèle logique, le CMR doit être élaboré ou évalué au moyen d'un processus participatif qui met à contribution les partenaires locaux, les bénéficiaires, les parties prenantes, etc.

- **L'analyse des risques**

Un registre de risque contient les risques recensés, les résultats de leur analyse et un résumé des stratégies d'atténuation. L'information sur l'état du risque est incorporée à un calendrier de production de rapports périodiques. Le registre de risque doit être continuellement mis à jour et revu pendant toute la durée d'un projet. ACIDI, 2013.

Au delà de ces outils, ceux qui sont opérationnels sont :

Le Tableau d'évaluation du Plan de Travail Annuel (PTA) ;

Le Tableau de suivi des indicateurs ;

Le Tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC) ;

Le Tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM) ;

Le Point d'exécution cumulée des activités ;

Le Taux d'exécution physique cumulé ;

Le Point des réalisations physiques par commune ;

Le Budget-programme.

1.1.4-Notion de performance

Le petit Larousse définit la performance comme «le résultat de l'exécution d'une tâche». Cette définition n'est pas opérationnelle dans le cadre de notre travail car un résultat est le fruit d'une activité, donc il peut être bon ou mauvais.

Pour la Banque Mondiale (2003), la performance est le degré auquel, une action de développement ou un partenaire de développement, agit selon les critères/ normes/directives ou réalise des résultats en conformité avec des buts ou des projets déjà énoncés.

Selon le PAM (2003), la performance est «ce que le programme ou le projet a accompli au regard de son objectif en terme d'efficacité, d'efficience, d'intrant et résultats obtenus dans les délais.

D'après le FNUAP (2001), la performance est la mesure dans laquelle un programme ou un projet est exécuté de manière effective et efficace, ainsi qu'en temps voulu pour réaliser les produits et atteindre les objectifs. D'après cette même source, la performance peut être définie en un sens plus large, de manière à inclure la pertinence et l'impact d'un programme ou projet.

De toutes ces définitions, nous pouvons dire que la performance peut être définie comme le niveau de conformité des objectifs d'un programme ou projet avec les besoins de l'ensemble des intervenants (bénéficiaires, pays, partenaires etc.). Donc elle peut être mesurée à travers les critères de :

- Pertinence : mesure dans laquelle une intervention est en relation d'effet avec les priorités et politiques d'un groupe cible, du pays partenaire et du bailleur de fonds ;
- Efficacité : mesure dans laquelle les résultats ont contribué à la réalisation de l'objectif spécifique du projet ;
- Efficience : mesure dans laquelle les moyens et les activités ont été convertis en résultats ;
- Succès : satisfaction de l'ensemble des intervenants.

1.2- Revue empirique

Pour bien appréhender notre thème, plusieurs travaux de recherche sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) ont été réalisés, quelques-uns retiennent notre attention.

Selon NGUEYANOUBA (2007), l'introduction de la GAR au bureau du PNUD a permis, d'une part de définir des résultats précis de développement sur lesquels le Programme envisage de concentrer ses forces durant la période de sa planification actuelle (2006-2010) et d'autre part à définir des stratégies de mise en œuvre. De ceci, nous relevons que la GAR au PNUD est plus explicite et offre une fenêtre plus large pour comprendre sa dimension planificative tandis qu'elle est pratiquement muette en ce qui concerne sa mobilisation lors de l'exécution des programmes et projets de développement. En effet, excepté le suivi du rendement, l'utilisation sur le rendement pour améliorer la performance des projets et programmes et la rédaction des rapports axés sur les résultats qui permettent non seulement d'exposer au public les résultats mais aussi de servir de référence pour la période de planification suivante, la GAR au PNUD ne fait référence à aucun autre outil de gestion. Voilà un faussé évident entre les projections de l'approche GAR au bureau du PNUD Tchad et les réalités de sa mise en œuvre.

De plus, Les Cahiers de LuxDev (2009-2012) ont montré que par l'utilisation des outils de la GAR et un suivi-évaluation très régulier dans un projet du secteur santé rwandais le taux de mortalité néonatale a baissé progressivement dans l'unité de néonatalogie de l'hôpital Rwamagana. L'utilisation de l'approche GAR a donc permis d'atteindre les résultats escomptés et d'améliorer la performance de l'hôpital.

Par contre, KEITA (2006) au bout de son travail a observé un contre performance au niveau du système de suivi-évaluation par l'application de la Gestion Axée sur les Résultats. Il ressort que deux variables explicatives ont enregistré un score de 43,33% et 39,80%, respectivement pour la conception et le fonctionnement du système. De même la variable expliquée est largement inférieure à la performance moyenne, elle est de 33,88%. Ce faible taux s'explique par le fait que ni la conception du système, ni son fonctionnement n'ont atteint le seuil moyen de performance.

De même, en aboutissant à la conclusion ci-dessus le CEDAF a enregistré un contre performance par l'utilisation de la Gestion Axée sur les Résultats. Cela s'explique par le fait que chaque CEDAF à son propre système de rapportage, ce qui pose le problème d'absence de coordination et de concertation entre ses démembrements. Ceci a été justifié et démontré par le chercheur LEYE (2010).

PARAGRAPHE 2 : Méthodologie de l'étude

Pour mieux aborder le thème consacré à l'étude, il est adopté une méthodologie axée sur la collecte des données, le traitement et l'analyse de ces résultats en vue de produire des résultats qui permettent d'atteindre les objectifs fixés et de vérifier les hypothèses.

2.1-Outils de collecte des données

❖ La recherche documentaire

La phase documentaire s'est déroulée sur toute la durée de la recherche (janvier à avril 2015). Les sources documentaires ont aidé à circonscrire le champ de cette étude. Elle nous a permis de construire les grandes lignes de la problématique, de préciser les objectifs et hypothèses de recherche afin de déterminer les méthodes de collecte et d'analyse des données. Les centres qui ont été les plus sollicités sont les bibliothèques de l'ENEAM, de la FASEG, du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAEP). Des recherches sur internet ont également permis d'avoir accès à des articles, des mémoires et des revues scientifiques traitant des questions relatives aux problèmes liés à la GAR dans les programmes et les projets.

❖ Phase exploratoire

Cette étape a permis d'avoir la liste exhaustive des programmes/projets du MAEP. De cette liste qui comporte 26 programmes/projets gestion 2015 dont 18 à financement mixte et 08 sur budget national, on a sélectionné (02) à savoir : le programme APRA-INRAB financé exclusivement sur budget national et le projet PAFILAV financé par la Banque Africaine de Développement(BAD) et sur budget national. Ces deux(02) programmes/projets ont été sélectionnés dans la mesure où nous voulons voir la rigueur par l'application de la GAR lorsque nous sommes dans un programme financé exclusivement sur budget national et un projet à

financement mixte. Par conséquent, nous avons rencontré les coordonnateurs et/ou les responsables du suivi-évaluation du programme et du projet.

❖ **Les entretiens**

Dans le cadre de la présente recherche, on a retenu l'entretien semi-directif avec ces coordonnateurs dans le but de mieux cerner les contours de notre thème. Cet entretien avec les coordonnateurs ou responsables du suivi-évaluation a permis d'avoir les informations sur les outils de l'approche GAR qui sont utilisés au sein du programme et du projet. Nous avons aussi reçu auprès de la Cellule du Suivi-Evaluation du MAEP le rapport d'exécution du programme ou du projet.

2.2.-Traitement de données

Le traitement des données a consisté d'une part, au regroupement des éléments essentiels en rapport avec le centre d'intérêt de notre thème. Ce traitement des données a permis de nous familiariser avec les documents du programme et du projet comportant les outils, sur la performance du programme et du projet en ce qui concerne l'application de l'approche GAR.

En effet, le dépouillement des résultats de l'entretien et la sélection des données issues de la documentation sont réalisés de façon manuelle et on a utilisé le logiciel Excel pour le traitement des données qui sont recueillies. Par ailleurs, grâce aux résultats dégagés et aux analyses faites, cette démarche méthodologique permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses émises.

2.3-Technique de validation des hypothèses

- Nous ferons un test de proportion et lorsque les outils utilisés dans le programme APRA-INRAB sont à plus de 50% avec un risque de 5% alors l'hypothèse n°1 est validée.

Test de proportion

On vise à montrer à travers ce test la proportion d'outils de l'approche GAR utilisés au sein du programme.

Le but est de savoir l'échantillon de fréquence f et une population Pr de

fréquence p_0 . L'échantillon est issu de cette population au seuil de signification α si :

$$\left| \frac{p_0 - f}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} \right| \leq t \text{ avec } \Pi(t) = \frac{1+\alpha}{2}$$

Les hypothèses de ce test sont :

$$\begin{cases} H_0 : p = 50\% \\ H_1 : p > 50\% \end{cases}$$

Avec:

p_0 : La proportion théorique ;

f : La proportion observée ($f = k/n$);

k : Nombre d'outils utilisés par chaque structure ;

n : Nombre d'outils de l'approche GAR.

Règle de décision : On accepte H_1 si $f > \pi$ dans le cas contraire on approuve H_0 si $f \leq \pi$

Avec $\pi = p_0 + t_{\alpha} \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}$; t_{α} est la valeur lue dans la table de Student.

- Nous ferons un test de proportion et lorsque les outils utilisés dans le projet PAFILAV sont à moins de 50% avec un risque de 5% alors l'hypothèse n°2 est validée.

Test de proportion

On vise à montrer à travers ce test la proportion d'outils de l'approche GAR utilisés au sein du projet.

Le but est de savoir l'échantillon de fréquence f et une population Pr de fréquence p_0 . L'échantillon est issu de cette population au seuil de signification α si :

$$\left| \frac{p_0 - f}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}} \right| \leq t \text{ avec } \Pi(t) = \frac{1+\alpha}{2}$$

Les hypothèses de ce test sont :

$$\begin{cases} H_0 : p = 50\% \end{cases}$$

$H_1 : p < 50\%$

Avec:

p_0 : La proportion théorique ;

f : La proportion observée ($f = k / n$);

k : Nombre d'outils utilisés par chaque structure ;

n : Nombre d'outils de l'approche GAR.

Règle de décision : On accepte H_1 si $f < \pi$ dans le cas contraire on approuve H_0 si $f \geq \pi$

Avec $\pi = p_0 + t_{\alpha} \sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}$; t_{α} est la valeur lue dans la table de Student.

- Pour valider l'hypothèse n°3, nous avons utilisé les résultats issus du rapport d'exécution du programme et du projet. Ainsi trois (03) critères ont été utilisés pour évaluer la performance d'APRA-INRAB et PAFILAV à savoir:

➤ **Performance physique**

- Performance physique faible : (Taux d'exécution physique < 60%) ;
- Performance physique moyenne : ($60\% \leq$ Taux d'exécution physique < 70%) ;
- Performance physique satisfaisante : (Taux d'exécution physique $\geq 70\%$).

➤ **Niveau d'efficacité**

- Faible Efficacité : Indice < 0,25
- Efficacité Moyenne : $0,25 \leq$ Indice < 0,5
- Bonne Efficacité : Indice $\geq 0,5$

➤ **Niveau d'efficience**

- Faible Efficience : Indice < 0,8
- Efficience Moyenne : $0,8 \leq$ Indice < 1
- Bonne Efficience : Indice ≥ 1

Source: Rapport d'exécution des programmes et projets DPP/ MAEP, 2014

La performance est moyenne si deux (02) critères parmi ces trois (03) a été respectée c'est-à-dire que ces deux critères sont au moins moyens.

NB: - L'indice d'efficacité = taux d'exécution physique (par trimestre)/taux d'exécution attendus ;

- L'indice d'efficacité = taux d'exécution physique/taux d'exécution financière

-Le taux d'exécution attendu (TEA) par un projet/trimestre est égal à 25%.

CHAPITRE III :

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre permet de faire une analyse approfondie des différents résultats issus de nos recherches et enfin de proposer des recommandations aussi bien à l'endroit des différents acteurs des projets/programmes publics. Il est question de faire ressortir les points fondamentaux suivants : analyser les outils utilisés, évaluer leur niveau d'efficacité et de performance, analyser les données brutes d'entretien recueillies auprès des coordonnateurs ou des responsables du suivi-évaluation, présenter les difficultés liées à l'étude et enfin faire des recommandations.

SECTION 1 : Analyse des résultats, interprétation et validation des hypothèses

Dans cette section il s'est agi dans un premier temps de l'analyse des résultats et dans un second temps d'interprétation et validation des hypothèses.

PARAGRAPHE 1 : Analyse des résultats

1.1- Analyse des résultats relatifs aux hypothèses

1.1.1- Analyse des résultats relatifs à la proportion d'outils

Au terme de l'analyse du guide d'entretien, les coordonnateurs ou les responsables du suivi-évaluation du PAFILAV et d'APRA-INRAB ont reconnu avoir utilisé les outils de l'approche GAR présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3 : les outils utilisés par le programme APRA-INRAB et le projet PAFILAV

Programme/Projet Outils	APRA-INRAB	PAFILAV
Tableau d'évaluation du Plan de Travail Annuel (PTA)	1	1
Tableau de suivi des indicateurs	1	1
Tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC)	1	1
Tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM)	1	0
Point d'exécution cumulée des activités	1	1
Taux d'exécution physique cumulé	1	1
Point des réalisations physiques	1	1
Budget-programme	1	0
Totaux outils	08	06

Source : Réalisé par les auteurs à partir du guide d'entretien.

NB : 1 désigne que l'outil est utilisé

0 désigne que l'outil n'est pas utilisé.

Le tableau ci-dessus montre les différents outils utilisés par PAFILAV et APRA-INRAB. Il ressort de ce tableau que le PAFILAV a utilisé 06 outils sur les 08 outils existants. Soit un taux de 75%. Quant à l'APRA-INRAB, il a utilisé 08 outils sur les 08 outils existants. Soit un taux de 100%.

Les calculs du test de proportion sont consignés dans le tableau ci-dessous

Tableau 4 : présentation des résultats liée au test de proportion

Variable Programme et projet	k	n	f	p _o	$\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}$	π
APRA-INRAB	8	8	1	0,50	0,18	0,9257
PAFILAV	6	8	0,75	0,50	0,18	0,9257

Source : Réalisé par les auteurs à partir du guide d'entretien.

Le tableau ci-dessus montre les résultats obtenus à partir du test de proportion. Il ressort de ce tableau que les proportions observées respectivement du programme est de 1 et du projet est de 0,75. De même la variable de référence π est de 0,9257 pour les deux structures.

1.1.2- Analyse des résultats relatifs à la performance

1.1.2.1- Evaluation de la performance du PAFILAV et d'APRA-INRAB

Au terme des recherches documentaires, on a obtenu le taux d'exécution physique et le taux d'exécution financière du PAFILAV et APRA-INRAB, dans le rapport de performance au 31/12/2014. Le programme et le projet retenus ont au moins quatre (04) ans d'exécutions, ainsi trois critères à savoir la performance physique, l'efficacité et l'efficience nous permettront d'évaluer le niveau de performance.

1.1.2.1.1-Performance physique du PAFILAV et d'APRA-INRAB

L'analyse du tableau de synthèse du rapport de performance du programme et du projet permet de dégager le Taux d'exécution Physique (TEP) de ce programme et de ce projet. Cela est fait dans un tableau comportant les modalités suivantes: programme et projets, taux d'exécution physique (TEP), niveau de performance physique à travers les critères suivants:

- performance physique faible (TEP < 60%)

- performance physique moyenne ($60\% \leq \text{TEP} \leq 70\%$)
- performance physique satisfaisante ($\text{TEP} \geq 70\%$)

Tableau 5: Présentation des Taux d'exécution Physique (TEP) et de performance physique du PAFILAV et d'APRA-INRAB

Modalités Programme et Projet	TEP	Niveau de performance physique
PAFILAV	52,50%	Faible
APRA-INRAB	83,15%	Satisfaisante

Source : Réalisé par les auteurs à partir du tableau de rapport de performance du programme et du projet du 31/12/2014.

Le tableau ci-dessus présente d'une part le TEP et d'autre part leur niveau de performance physique.

L'analyse du tableau révèle que le programme a une performance physique satisfaisante et le projet a une performance physique faible. Soient 83,15% de TEP pour l'APRA-INRAB et 52,5% de TEP pour le PAFILAV.

1.1.2.1.2- Efficacité du PAFILAV et d'APRA-INRAB

L'analyse du tableau de synthèse du rapport de performance du programme et du projet permet de dégager le niveau d'efficacité. Cela se fera dans un tableau comportant les modalités suivantes: programme et projet, taux d'exécution physique (TEP), Indice d'efficacité, afin d'évaluer le niveau d'efficacité à travers les critères suivants:

- Faible Efficacité : Indice $< 0,25$
- Efficacité Moyenne : $0,25 \leq \text{Indice} < 0,5$
- Bonne Efficacité : Indice $\geq 0,5$

Tableau 6 : Présentation des niveaux d'efficacité du PAFILAV et d'APRA-INRAB

Modalités Programme et Projet	TEP	Indice d'efficacité	Niveau d'efficacité
PAFILAV	52,5%	0,53	Bonne
APRA-INRAB	83,15%	0,83	Bonne

Source : Réalisé par les auteurs à partir du tableau de rapport de performance du programme et du projet du 31/12/2014.

Ce tableau présente d'une part l'indice d'efficacité (taux d'exécution physique/ taux d'exécution attendu) du programme et du projet et d'autre part leur niveau d'efficacité. L'analyse de ce tableau révèle que PAFILAV et APRA-INRAB ont une bonne efficacité avec des indices d'efficacité respectivement 0,53 et 0,83.

1.1.2.1.3- Efficience du PAFILAV et d'APRA-INRAB

L'analyse du tableau de synthèse du rapport de performance du programme et du projet permet de dégager le niveau d'efficience. Cela s'est fait dans un tableau comportant les modalités suivantes: programme et projet, taux d'exécution financière (TEF), Indice d'efficience, afin d'évaluer le niveau d'efficience à travers les critères suivants:

- Faible Efficience : Indice < 0,8
- Efficience Moyenne : $0,8 \leq$ Indice < 1
- Bonne Efficience : Indice \geq 1

Tableau 7 : Présentation des niveaux d'efficacité du PAFILAV et d'APRA-INRAB

Modalités Programme et Projet	TEF	Indice d'efficacité	Niveau d'efficacité
PAFILAV	48,31%	1,09	Bonne
APRA-INRAB	83,68%	0,99	Moyenne

Source : Réalisé par les auteurs à partir du tableau de rapport de performance du programme et du projet du 31/12/2014.

Ce tableau présente d'une part l'indice d'efficacité (taux d'exécution physique/ taux d'exécution financière) du programme et du projet et d'autre part leur niveau d'efficacité. L'analyse de ce tableau révèle que PAFILAV a une bonne efficacité et APRA-INRAB a une efficacité moyenne avec des indices d'efficacité respectivement 1,09 et 0,99.

PARAGRAPHE 2 : Interprétation et validation des hypothèses

2.1- Interprétation des résultats

2.1.1- Interprétation des résultats relatif à la proportion d'outils

Le tableau n°3 montre les outils utilisés par le PAFILAV et l'APRA-INRAB. Il ressort de ce tableau que le PAFILAV a utilisé 06 outils sur les 08 outils existants. Cela s'explique par le fait que les deux (02) outils à savoir le Tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés (PPM) et le Budget-programme sont appliqués exclusivement sur les projets ou programmes à budget national. L'APRA-INRAB a utilisé 08 outils sur les 08 outils existants, car il est à budget national. Il est à noter également que les coordonnateurs et les responsables du suivi-évaluation ont une maîtrise plus ou moins des outils de l'approche GAR.

Le calcul lié au test de proportion a donné la proportion observée $f=1$ pour APRA-INRAB. Cela s'exprime par le fait que le programme est mis en place depuis 2001, donc les responsables à divers niveaux du programme ont eu le temps de mettre en pratique l'approche GAR.

Le calcul lié au test de proportion a donné la proportion observée $f = 0,75$ pour PAFILAV. Cela s'exprime par le fait que le projet est mis en place depuis 2010, donc les responsables à divers niveau du projet n'ont pas eu le temps de mettre en pratique l'approche GAR.

2.1.2- Interprétation des résultats relatif à la performance

L'application de l'approche GAR dans le projet PAFILAV et le programme APRA-INRAB après au moins quatre (04) ans d'exécution a permis d'avoir les résultats suivant :

Le PAFILAV a une performance physique faible. Cette situation s'explique par le fait que tous les outils de l'approche GAR ne sont pas opérationnalisés au sein du projet, on note également le retard causé par la lourdeur des procédures de passation des marchés en vigueur qui émane du ministère, et le retard dans la consommation du crédit lié d'une part au retard dans la disponibilité des fonds prévus au budget de l'année et d'autre part au retard dans l'exécution des contrats avec les entreprises et fournisseurs. Mais il est à signalé qu'il a une efficacité et une efficience bonne.

En ce qui concerne l'APRA-INRAB, on a une performance physique moyenne. Dans le même temps il a une bonne efficacité et une efficience moyenne. Cela s'explique par le fait que tous les outils sont utilisés au sein du projet ; les réalisations physiques sont obtenues, mais les paiements ne suivent pas au niveau du trésor. La conséquence est la dette enregistrée en année n à rembourser en année $n+1$, ce qui cause d'impact sur les réalisations de l'année $n+1$.

2.2- Validation des hypothèses

2.2.1- Validation de l'hypothèse n°1

D'après le test de proportion et la règle de décision, on constate que $f > \pi$ alors l'hypothèse H_1 de notre recherche est validée.

Par conséquent le programme APRA-INRAB a utilisé plus de 50% des outils de l'approche GAR.

2.2.2- Validation de l'hypothèse n°2

D'après le test de proportion et la règle de décision, on constate que $f < \pi$ alors l'hypothèse H_2 de notre recherche est validée.

Par conséquent le projet PAFILAV a utilisé moins de 50% des outils de l'approche GAR.

2.2.2- Validation de l'hypothèse n° 3

Au vue des calculs effectués ci-dessus, on remarque que PAFILAV a une efficacité et une efficience bonne mais une performance physique faible, par conséquent il a rempli deux (02) critères sur trois (03) critères. APRA-INRAB a une bonne efficacité, une efficience moyenne et une performance physique moyenne, d'où tous les critères sont respectés. On peut conclure donc que l'utilisation de l'approche GAR permet d'avoir une performance moyenne. Par conséquent l'hypothèse H₃ de notre étude est validée.

SECTION 2 : Difficultés de l'étude et recommandations

Cette section présente les difficultés de l'étude et les recommandations

PARAGRAPH 1 : Difficultés de l'étude

Cette recherche comme toute œuvre ne s'est pas rédigé sans difficultés. En effet, nous n'avions pas eu accès au document concret du PAFILAV et d'APRA-INRAB. Aussi avons nous de la peine à avoir les formules permettant de calculer les indices d'efficience et d'efficacité de ces programmes/projets. Ceci s'explique par le fait que les coordonnateurs ou les responsables du suivi-évaluation de ces programmes/projets n'ont pas rendu disponible les rapports de performance. Enfin, nous avons rencontré des problèmes liés au temps d'échange et de compilation des propos recueillis auprès des coordonnateurs ou les responsables du suivi-évaluation de ces programmes/projets.

PARAGRAPH 2 : Recommandations

Quelques recommandations sont faites pour une bonne application de l'approche GAR dans les programmes/projets du secteur agricole pour un développement socio-économique durable qui vise à la croissance économique, à la réduction de la pauvreté, à l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs et à la sécurité alimentaire dans le pays et en particulier aux bénéficiaires. Il s'agit entre autres de:

- Renforcer la capacité de tous les personnels du PAFILAV enfin de leur permettre d'avoir une maîtrise parfaite des outils de l'approche GAR ;
- Améliorer les mobilisations des ressources de l'Etat ;
- Œuvrer pour une meilleure performance en matière d'efficacité et d'efficience des programmes et des projets pour les fois prochaines ;
- Identifier et gérer les risques ;
- Améliorer le cadrage budgétaire et institution de l'Etat ;
- Lier les ressources aux résultats ;
- Mettre en place une unité de suivi de l'application effective des outils de la GAR au sein des programmes et projets ;
- Renforcer l'obligation de rendre des comptes.

CONCLUSION GENERALE

Le thème qui a fait l'objet de notre recherche, a permis d'identifier et d'apprécier les différents outils de l'approche GAR au sein du programme APRA-INRAB et du projet PAFILAV. Il a permis également d'évaluer l'effet induit à travers un entretien réalisé avec les coordonnateurs ou les responsables du suivi-évaluation du programme et du projet, afin d'analyser l'application de l'approche GAR.

Au terme de l'analyse des documents du programme et du projet, les résultats obtenus ont permis de conclure, dans un premier temps que l'APRA-INRAB a utilisé plus de 50% des outils de l'approche GAR et que PAFILAV a utilisé moins de 50% des outils de l'approche GAR. Ce qui nous a permis d'affirmer la première et la deuxième hypothèse de notre étude.

Les résultats issus de l'évaluation du rapport de performance du programme et du projet montrent dans un deuxième temps que PAFILAV et APRA-INRAB ont une performance moyenne. Ce résultat confirme la deuxième hypothèse selon laquelle l'utilisation des outils de l'approche GAR permet d'avoir une performance moyenne.

Par ailleurs, l'APRA-INRAB qui est financé par ressources intérieures est un instrument de mise en œuvre des politiques nationales de développement. Il est porteur d'enjeux importants en termes d'effets et d'impact sur l'économie nationale et les conditions de vie des bénéficiaires. Des recommandations ont été formulées en conséquence, pour apporter une contribution à sa réussite. Quant au PAFILAV qui est cofinancé, il faut une accélération des activités dans toutes les communes identifiées afin de satisfaire les bénéficiaires pour une croissance économique durable.

Enfin, pour que le PAFILAV et l'APRA-INRAB atteignent leur finalité qui est le développement socio-économique de la nation dans les domaines de l'agriculture et de l'élevage, les pouvoirs publics se doivent d'observer à tous les niveaux de gestion de ces programmes et projets, un système de Gestion Axée sur les Résultats de Développement (GRD), une approche qui permet d'améliorer l'efficacité des ressources publiques et de réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACDI, (1991) *gestion axée sur les résultats consulté le site www.google/GAR.com mise à jour 20/02/2015 à 16h 35min.*

ACDI, (1991) *gestion axée sur les résultats consulté le site www.google/GAR.com mise à jour décembre 2014 à 08h03min.*

Agence Luxembourgeoise pour la Coopération au Développement, (2012), *Gestion Axée sur les Résultats*, maison d'édition les Cahiers de LuxDev / 01 24pages.

AROUNA, A. S. et GBOSSA, G. M. (2014) *étude comparative de la gestion des projet/programme agricole financés par les ressources intérieurs et ceux financés par les PTF : cas de PACER et PNPF, mémoire de licence pages 65.*

BANKOLE, V. A. (2009) *Contribution à l'optimisation du rôle du gestionnaire de crédits dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, mémoire de licence pages 63.*

GOGOUA, A. (2012) *Concepts et principes de la gestion axée sur les résultats, 27 pages.*

HADJAJ-CASTRO H. et WILBEAUX, N. (2007) *Fiche7- Gestion Axée sur les résultats, maison d'édition 1000 bruxelles16 pages.*

KEITA, A (2006) *Amélioration de la performance des systèmes du suivi-évaluation par la Gestion Axée sur les Résultats(GAR) : cas de la sous -composante petite irrigation du PNIR-MALI, mémoire de master120 pages.*

LEYE, M. (2010) *La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme outil de diagnostic et de gestion : cas du Centre National d'Assistance et de formation pour la femme, mémoire de master 81 pages.*

NGUEYANOUBA, E. (2007) *La gestion des programmes et projets axés sur les résultats: outils et mécanismes de mise en œuvre; expérience du bureau du PNUD au Tchad, mémoire de master 86 pages.*

REVEL, J. F. et RICARD, M. (1997) *Le moine et le philosophe, le bouddhisme aujourd'hui 35 pages.*

ANNEXES

**ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF POUR L'ANALYSE DE LA
GESTION AXÉE SUR LES RESULTATS (GAR) AU NIVEAU DES
PROJETS/PROGRAMMES**

I-IDENTIFICATION

Nom de la Structure:.....

Nom et Prénoms du Responsable de la Structure :

Localisation:.....

Nom et Prénoms de la personne rencontrée :.....

Fonction de la personne rencontrée :.....

Lieu de l'entretien :

Date de l'entretien:

II-ANALYSE DE L'EXISTANT

Document du projet

1) Avez-vous suivi une formation préalable sur la GAR ? oui=1 non=2

2) Est-ce que la GAR est utilisée dans votre structure ? oui=1 non=2

3) Disposez-vous des méthodes et outils suivant :

• Tableau d'évaluation du Plan de Travail Annuel (PTA) au 31 décembre de chaque année depuis la mise en œuvre du projet oui=1 non=2

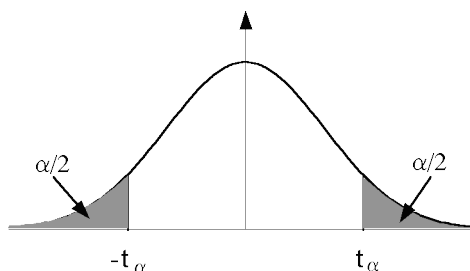
• Tableau de suivi des indicateurs au 31 décembre de chaque année depuis la mise en œuvre du projet oui=1 non=2

• Tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit (PCC) au 31 décembre depuis la mise en œuvre du projet oui=1 non=2

• Tableau de suivi du Plan de Passation des Marchés(PPM) au 31 décembre depuis la mise en œuvre du projet oui=1 non=2

- Point d'exécution cumulée des activités du projet au 31 décembre depuis la mise en œuvre du projet oui=1 non=2
 - Taux d'exécution physique cumulé au 31 décembre depuis la mise en œuvre du projet oui=1 non=2
 - Point des réalisations physiques par commune au 31 décembre de chaque année depuis la mise en œuvre du projet oui=1 non=2
- 4) Est-ce que les résultats attendus sont atteints ? oui=1 non=2
- 5) Comment vous vérifiez ces résultats ?
- 6) Quelles sont les grilles d'appréciation de ces indicateurs ?
- 7) Les bénéficiaires sont-ils satisfaits ? oui=1 non=2
- 8) Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'application de la GAR ?
- 9) Quelles sont vos approches de solutions ?

ANNEXE 2 : TABLE DE LA LOI DE STUDENT

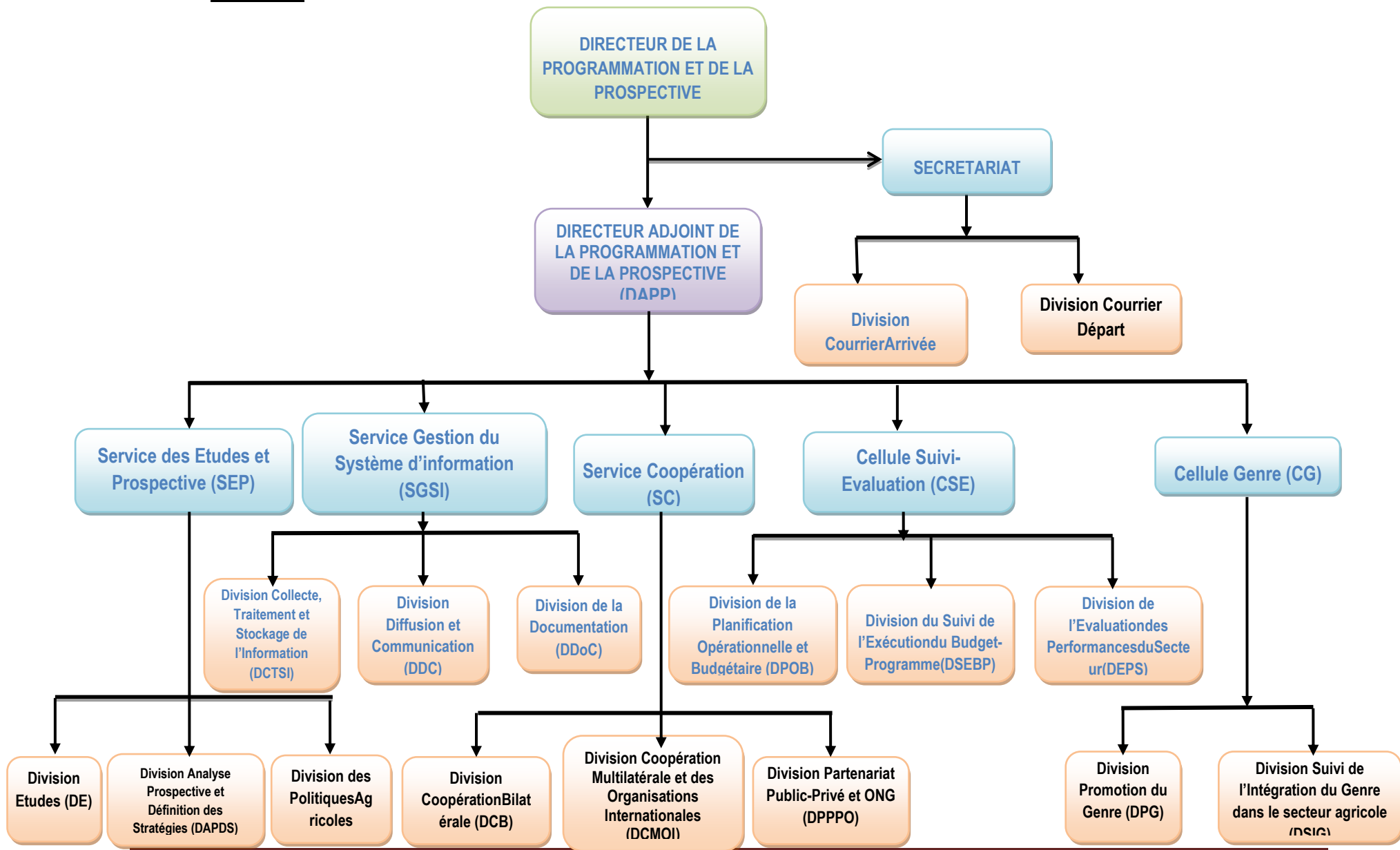


α	0,90	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,02	0,01	0,001
Ddl									
1	0,158	1,000	1,963	3,078	6,314	12,706	31,821	63,657	636,619
2	0,142	0,816	1,386	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	31,598
3	0,137	0,765	1,250	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	12,924
4	0,134	0,741	1,190	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
5	0,132	0,727	1,156	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	6,869
6	0,131	0,718	1,134	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,959
7	0,130	0,711	1,119	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,408
8	0,130	0,706	1,108	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	0,129	0,703	1,100	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,781
10	0,129	0,700	1,093	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,587

Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans les programmes/projets du secteur agricole : Cas d'APRA-INRAB et de PAFILAV.

11	0,129	0,697	1,088	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,437
12	0,128	0,695	1,083	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	4,318
13	0,128	0,694	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	0,128	0,692	1,076	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	0,128	0,691	1,074	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	4,073
16	0,128	0,690	1,071	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	4,015
17	0,128	0,689	1,069	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,965
18	0,127	0,688	1,067	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,922
19	0,127	0,688	1,066	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,883
20	0,127	0,687	1,064	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,850
21	0,127	0,686	1,063	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	0,127	0,686	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	0,127	0,685	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,767
24	0,127	0,685	1,059	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,745
25	0,127	0,684	1,058	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,725
26	0,127	0,684	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	0,127	0,684	1,057	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,690
28	0,127	0,683	1,056	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,674
29	0,127	0,683	1,055	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,659
30	0,127	0,683	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
∞	0,126	0,674	1,036	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291

ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA PROGRAMMATION ET DE LA PROSPECTIVE



ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DES PERFORMANCES DES PROJETS/PROGRAMMES DU PORTEFEUILLE ACTIF DU MAEP AU 31 DÉCEMBRE 2015

N°	TITRE DU PROGRAMME OU DU PROJET	Nbre de Résultats Attendus	NIVEAU DE RESULTATS ATTEINTS								Taux d'exécution Physique
			R=0%		0%<R≤50		50%<R≤75%		R>75%		
			Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	
1	Appui aux Programmes de Recherches Agricoles de l'Institut national des Recherches Agricoles du Bénin (APRA/INRAB)	3	1	33,33%	0	0,00%	0	0,00%	2	67%	83,15%
2	Projet d'Appui aux Filières Lait et Viande (PAFILAV)	4	0	0,00%	3	75%	0	0,00%	1	25%	52,50%

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT	i
DEDICACE 1	ii
DEDICACE 2	iii
REMERCIEMENTS	iv
SIGLES ET ACRONYMES	v
LISTE DES TABLEAUX	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME	ix
INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE	3
<i>SECTION 1</i> : Présentation de la structure d'accueil	4
PARAGRAPH 1 : Historique, objectifs et structure organisationnelle.....	4
1.1-Historique du MAEP	4
1.2- La Structure organisationnelle.....	5
1.2.1- Directions Centrales.....	5
1.2.2- Directions Générales et Directions Techniques.....	5
1.2.3-Offices et Sociétés.....	6
PARAGRAPH 2 : Mission et attribution	6
2.1-Mission et attributions du MAEP	6
<i>SECTION 2</i> : Déroulement du stage	7
PARAGRAPH 1 : Présentation de la DPP	7
1.1-Mission et Attributions	8
1.2-Organisation de la DPP.....	8
1.2.1-Fonctionnement du Secrétariat (Se)	9
1.2.2-Fonctionnement de la Cellule de Suivi-Evaluation (CSE).....	9
1.3-Ressources de fonctionnement de la DPP	13
1.3.1-Ressources matérielles.....	13
1.3.2-Ressources Humaines	13
PARAGRAPH 2 : Travaux effectués et difficultés rencontrées	14

2.1 – Travaux effectués.....	14
2.2-Difficultés rencontrées.....	15
CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE	16
<i>SECTION 1</i> : Problématique, intérêt de l'étude, Objectifs et hypothèses.....	17
PARAGRAPH 1 : Problématique et intérêt de l'étude	17
1.1-Problématique de recherche.....	17
1.2-Intérêt de l'étude.....	20
PARAGRAPH 2 : Objectifs et hypothèses de recherche	20
2.1- Objectifs de recherche	20
2.2-Hypothèses de recherche	21
<i>SECTION 2</i> : Revue de littérature et méthodologie de l'étude	21
PARAGRAPH 1 : Revue de littérature	21
1.1-Clarification conceptuelle.....	21
1.1.1-Notion de projet	22
1.1.2-Notion de programme	22
1.1.4-Notion de performance	26
1.2- Revue empirique.....	27
PARAGRAPH 2 : Méthodologie de l'étude	28
2.1-Outils de collecte des données.....	28
2.2.-Traitement de données.....	29
2.3-Technique de validation des hypothèses	29
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	32
<i>SECTION 1</i> : Analyse des résultats, interprétation et validation des hypothèses	33
PARAGRAPH 1 : Analyse des résultats	33
1.1- Analyse des résultats relatifs aux hypothèses.....	33
1.1.1- Analyse des résultats relatifs à la proportion d'outils.....	33
1.1.2- Analyse des résultats relatifs à la performance.....	35
1.1.2.1- Evaluation de la performance du PAFILAV et d'APRA-INRAB	35
1.1.2.1.1-Performance physique du PAFILAV et d'APRA-INRAB.....	35
1.1.2.1.2- Efficacité du PAFILAV et d'APRA-INRAB	36

1.1.2.1.3- Efficience du PAFILAV et d'APRA-INRAB	37
PARAGRAPH 2 : Interprétation et validation des hypothèses	38
2.1- Interprétation des résultats	38
2.1.1- Interprétation des résultats relatif à la proportion d'outils.....	38
2.1.2- Interprétation des résultats relatif à la performance.....	39
2.2- Validation des hypothèses	39
2.2.1- Validation de l'hypothèse n°1.....	39
2.2.2- Validation de l'hypothèse n°2.....	39
2.2.3- Validation de l'hypothèse n°3.....	40
SECTION 2 : Difficultés de l'étude et recommandations.....	40
PARAGRAPH 1 : Difficultés de l'étude.....	40
PARAGRAPH 2 : Recommandations.....	40
CONCLUSION GENERALE	41
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	43
ANNEXES	a
TABLE DES MATIERES.....	A