



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)

OPTION : Economie

FILIERE : Analyse des Projets

THEME :

**MISE EN PLACE DE LA GESTION AXEE SUR LES RESULTATS AU NIVEAU DE
L'AGENCE BENINOISE DE LA METROLOGIE, DU CONTRÔLE ET
DE LA QUALITE**

Réalisé et Présenté par :

&

Viviane M. NANSI

Gladys A. OBA

Sous la supervision du :

Maître de stage

&

Maître de mémoire

Mr Honoré OUNSOUGAN

Dr. Venant QUENUM

Chef Cellule Suivi-Evaluation

Enseignant à la FASEG

6^{ème} promotion
2015-2016

AVERTISSEMET

La Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (F.A.S.E.G) de l'Université d'Abomey-Calavi, n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE 1

Je dédie ce mémoire à :

Mes deux merveilleux parents qui ont bien voulu m'accompagner dans cette marche que
Dieu vous le rend au centuple, il s'agit de :

- ❖ **OBA A. Mathieu**
- ❖ **BALLET S. Hélène**

OBA A. Gladys

DEDICACE 2

Je dédie ce travail à :

Mes merveilleux parents qui ont su jouer leur rôles dans mon éducation, il s'agit entre autre
de :

- **NANSI Martin**
- **GLIDJA Valérie**

NANSI M. Viviane

REMERCIEMENTS

Ce travail n'aurait pas été une réalité sans la participation de plusieurs personnes à qui nous exprimons notre profonde gratitude. Ainsi, nous tenons à adresser plus particulièrement nos remerciements au Dr Venant C. QUENUM 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 particulier notre maître de stage qui a bien voulu nous suivre de prêt Monsieur Honoré OUNSOUGAN, Directeur de la Programmation et de la Prospective du MICA, Monsieur, KOUENOU et aux Mesdames : Nadine GBAGUIDI et Nadia PKAPKO.

A nos aînés de la FASEG il s'agit entre autre de : Eric D'ALMEIDA, Christian LOKONON, Ambroise DOGNON, Cédric ADJIHO, Yves ASSOGBA, Narcisse N'DEDJI, Ange OBA.

Enfin à nos frères et sœur Narcisse, Didier, aux familles Siméon GNAMBLEHOU, Judith GLIDJA ,Rolande OBA, Félicienne NANSI 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 Josué FIOGBENOU, Geoffroid, Mounir VITAGNI, Rachid. 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.

LISTE DES SIGLES

ACDI	:	A gence C anadienne de D éveloppement I nternationale
ABMCQ	:	A gence B éninoise de la M étéorologie, du C ontrôle et de la Q ualité
CMR	:	C adre de M esure des R endements
GAR	:	G estion A xée sur les R ésultats
GCP	:	G estion du C ycle des p rojets
MRAI	:	M inistère de la R éforme A ministrative et I nstitutionnelle
ML	:	M odel L ogique
MRAI	:	M inistère de la R éforme A ministrative et I nstitutionnelle
OCDE	:	O rganisation de C oopération et de D éveloppement E conomique
OMS	:	O rganisation M ondiale de la S anté
PNUD	:	P rogramme des N ations U nies pour le D éveloppement
PTA	:	P lan de T ravail A nnuel
PCC	:	P lan de C onsommation de C rédit
PPM	:	P lan de P assation des M archés
SMART	:	S pécifique, M esurable, A pplicable, R éalisable et T emporel
UEMOA	:	U nion E conomique et M onétaire O uest A fricaine

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 : Présentation de la taille de l'échantillon.....	16
Tableau n°2 : Les outils de la GAR utilisés au niveau de l'ABMCQ.....	21
Tableau n°3 : Présentation des résultats liés au test de proportion.....	22
Tableau n°4 : Présentation des Taux d'Exécution Physique (TEP) et de performance physique au niveau de L'ABMCQ.....	23
Tableau n°5 : Présentation du niveau d'efficacité au sein de L'ABMCQ.....	23
Tableau n°6 : Présentation du niveau d'efficience au sein de L'ABMCQ.....	24

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	3
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	14
CHAPITRE 2: ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION ET VALIDATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS.....	20
SECTION 1 : ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION ET VALIDATION DES HYPOTHESES.....	20
CONCLUSION GENERALE.....	27

RESUME

La présente étude a pour objectif principal d'analyser le processus de mise en œuvre de la GAR sur l'efficacité de l'Agence Béninoise de la Métrologie, du Contrôle de la Qualité (ABMCQ). De façon spécifique, il s'est agi d'analyser la planification stratégique faite par l'ABMCQ. Il est aussi question d'évaluer l'effet induit par l'application de l'approche GAR à l'ABMCQ.

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'ABMCQ a utilisé plus 50% des outils de l'approche GAR et que les résultats issus de l'évaluation du rapport de performance de l'ABMCQ montrent que l'ABMCQ a une meilleure performance. Cette application de l'approche GAR a permis d'atteindre le seuil de performance et les résultats escomptés.

Mots clés : performance, GAR, ABMC

INTRODUCTION GENERALE

Dans le cadre de la modernisation de l'administration publique béninoise, le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) a mandaté la société Afrique Conseil pour l'accompagner dans la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en vue de sa généralisation dans toute l'administration publique.

Par ailleurs, les différents diagnostics effectués depuis les Etats Généraux de la fonction publique de 1994 convergent sur le fait que l'administration publique béninoise n'est ni orientée résultats, ni orientée clients ; ce qui handicape sérieusement son efficacité et sa contribution au développement du pays.

Depuis les années 80, on assistait à de nombreuses incohérences dans les administrations publiques béninoises telle que l'inexistence de rapport de performance mais existence plutôt de rapport d'activités qui consistait à énumérer les activités et les ressources consommées sans logique de résultats, l'inexistence de lettre de mission, ni de document obligeant les agents à produire des résultats, la lourdeur administrative dans la passation de marchés qui entrave l'exécution des programmes, projets dans le délai fixé, le temps n'est pas perçu comme une ressource. Ce qui explique son gaspillage.

Pour corriger cette situation non satisfaisante de l'administration publique béninoise qu'on retrouve également à l'agence béninoise de la métrologie, du contrôle et de la qualité (ABMCQ), la GAR encore connue sous sa dénomination de « Results Based Management » apparait comme le remède indiqué.

L'expérimentation de la GAR a démarré en 1999 et s'est opérée de diverses manières et selon des fortunes diverses selon les entités de l'administration. C'est dans la perspective d'une part, de diffuser l'esprit, les principes, les normes et les bonnes pratiques de la GAR au sein de l'administration publique béninoise et d'autre part, de donner une meilleure visibilité aux actions entreprises, que le MRAI ayant fait le point en Décembre 2007 de l'expérimentation de la GAR dans les ministères pilotes, a relancé le projet d'implantation de la GAR dans l'administration béninoise, à travers la définition en septembre 2008 des rôles des ministères devant accompagner les autres dans la mise en œuvre de la GAR et de sa généralisation dans toute l'administration publique.

Aujourd'hui, 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. Leur attention s'est graduellement déplacé des « produits » de développement vers les « résultats » depuis le début des années 90. A l'opposé, et comme le relève fort bien Hédia (2004). 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. C'est probablement entre autres choses, cette idée qui a justifié le dynamisme du management organisationnel en perpétuel changement.

En revanche, pour garder la confiance des contribuables et des bailleurs de fonds, le pays doit faire preuve d'efficacité et d'efficience plus probantes. Ce qui s'est traduit à titre d'exemple tel que nous venons de le mentionner dans les paragraphes ci-dessus par l'invention et l'utilisation de l'approche GAR pour la gestion des programmes et politiques de développement du secteur public et de manière générale la gestion des dépenses publiques de sorte à rendre compte aux contribuables béninois de plus en plus exigeants sur les résultats des dépenses publiques. La préoccupation majeure qui guide cette étude est un questionnement sur l'expérience de la mise en œuvre de cette approche par l'ABMCQ.

CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans ce chapitre, nous aborderons dans un premier temps le cadre théorique de l'étude et dans un second temps clarifier quelques concepts liés à notre thème puis nous ferons le point des études ayant mis en exergue la notion de la Gestion Axée sur les Résultats.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

Cette partie présente la problématique, les objectifs et les hypothèses de notre étude.

PARAGRAPHE 1 : Problématique, Objectifs Et Hypothèses

A. Problématique

Depuis les Etats Généraux de 1994 de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, le défi pour le Bénin est de transformer son Administration en une Administration républicaine et performante. Il s'agit de faire de l'Administration publique une Administration de développement qui livre des résultats conformes aux attentes des béninoises et des béninois exprimés à l'occasion de la Conférence Nationale des Forces Vives de la Nation de février 1990 pour l'enracinement de la démocratie et plus de liberté d'entreprendre.

Pour y parvenir, le Bénin s'est doté en 2000, d'un document de prospectives et de vision à long terme appelé Bénin 2025 Alafia dont l'ambition est de faire du Bénin, à l'horizon 2025, un pays phare, un pays bien gouverné, uni et de paix, à économie prospère et compétitive, de rayonnement culturel et de bien-être social.

En effet, dans le cadre à la réforme qu'il mène depuis 1990, le Bénin a opéré une réorientation considérée comme stratégique pour son approche du développement. Cette réorientation est intervenue à la suite des Etats Généraux de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration du fait qu'il ne réalise pas toujours de façon optimale le changement escompté en termes de réduction de la pauvreté. Comme l'a dit Ricard, (1997 p.35) observent que « *le chercheur ordinaire éprouve parfois un sentiment de*

frustration lorsque les grands efforts ne se traduisent que par des résultats mineurs.» Il apparaît donc clairement que le souci des résultats n'est pas l'apanage des seuls organismes de développement. Tout le monde veut des résultats.

La GAR, adoptée aujourd'hui au Bénin accorde une place de choix aux résultats. Elle est une approche qui se compose de trois éléments essentiels à savoir : la Planification stratégique, la Gestion stratégique et l'analyse de la Performance.

Du point de vue théorique, les résultats se caractérisent par leur précision et leur mesurabilité lors de leur formulation. Très couramment, on s'accorde à considérer ainsi qu'un bon indicateur de mesure de ces résultats devrait remplir des caractéristiques SMART à savoir être Spécifique, Mesurable, Applicable, Réalisable et Temporel.

La GAR est conçue pour aider les chargés des programmes et projets à focaliser davantage leur attention sur les résultats plutôt que sur les processus de transformation des apports en produits. Avec la GAR, il s'agit de dépasser le langage de *l'action* pour arriver au langage de *changement*.

L'introduction de la GAR initiée depuis plus de dix ans dans certains ministères à travers le processus d'élaboration du budget-programme a révélé quelques insuffisances au niveau de :

La Gestion financière : A ce niveau, malgré l'avancée notable de l'introduction des budgets-programmes, on peut noter le non alignement de la planification financière sur la planification stratégique (peu de ministères ont un véritable plan stratégique) ; ce qui encourage la priorité donnée aux dépenses liées aux besoins de l'administration publique béninoise et des fonctionnaires au détriment des dépenses d'avenir, de création de richesses et de valeurs ainsi qu'au détriment de l'acquisition des moyens indispensables de travail et de performance les plus élémentaire là où cela est nécessaire. Exemple les véhicules 4x4 et les mobiliers de luxe au lieu des instruments élémentaires de travail dans l'enseignement et dans les centres de santé. Par ailleurs, les pratiques financières rendant les ministères et leurs gestionnaires responsables de la bonne gestion y compris de l'économie des ressources financières tardent à s'instaurer. La transparence, la reddition des comptes et les lois de règlement ne sont pas encore pratiques courantes dans l'administration publique béninoise.

La Gestion des programmes et services : Il est noté à ce niveau, une prolifération des programmes, des projets et des services sans une véritable planification, sans une véritable cohérence et surtout sans un véritable suivi-évaluation.

Par ailleurs, les compétences requises pour une gestion de ces programmes et projets sont rarement disponibles au sein des ministères ; ce qui entraîne souvent leur échec au pire et au mieux des résultats mitigés.

Il faut aussi noter que la non prise en compte des attentes des bénéficiaires, des partenaires et des employés dans le processus de la mise en œuvre de la GAR, le manque d'engagement des cadres vers les résultats et l'absence d'un plan d'amélioration continu des services aux citoyens.

Néanmoins, malgré ces nombreux imperfections, il est admis au niveau des organismes ayant mis en œuvre la GAR, que des améliorations ont porté sur plusieurs aspects de la gestion mais aussi sur les acteurs.

Il a été noté une amélioration de la satisfaction des clients et bénéficiaires résultant de l'amélioration de l'efficacité et de la durabilité des programmes et projets.

L'état d'avancement des activités et la progression vers les cibles retenues sont assurés avec rapidité et précision, ce qui peut éviter d'obtenir des écarts importants entre résultats désirés et résultats obtenus.

L'ABMCQ adopte cette approche de gestion depuis 2003. Ainsi, elle a mis en place le cadre stratégique indispensable à la mise en œuvre de cette réforme ? Elle élabore le rapport de performance de même les structures de pilotage de la dite réforme ont été mises en place à savoir : le comité de pilotage, la cellule de suivi évaluation et les points focaux de suivi évaluation.

Notre préoccupation est de voir comment l'ABMCQ met en œuvre cette réforme de la GAR. De façon particulière, il s'agit d'évaluer le degré d'opérationnalité de la GAR au niveau de L'ABMCQ.

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

- L'utilisation de l'approche GAR dans la mise en œuvre de la planification faite par l'ABMCQ est-elle efficace ?

- L'utilisation de l'approche GAR au sein de l'ABMCQ permet-elle d'avoir une meilleure performance ?

B. Objectifs

L'objectif général de notre étude est d'analyser le processus de mise en œuvre de la GAR et l'effet de l'utilisation du GAR sur l'efficacité.

De façon spécifique, il s'agira pour nous :

- d'analyser la planification stratégique faite par l'AMBCQ dans le cadre de la GAR
- d'évaluer l'effet induit par l'application de la GAR à l'ABMCQ.

C. Hypothèses

- L'utilisation des outils de l'approche GAR dans la mise œuvre de la planification fait par l'ABMCQ est efficace.
- L'utilisation des outils de l'approche GAR au sein de l'ABMCQ permet d'avoir une meilleure performance.

PARAGRAPHE 2: REVUE DE LITTERATURE

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

A. Clarification de quelques concepts

1. Notion de Gestion Axée sur les Résultats

Selon ACDI,(2013) la Gestion axée sur les résultats 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.

Selon le Programme des Nations Unis pour le Développement (PNUD) (2002, p.9), 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, p.14), *“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) ;
- Temporel (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 Budget-programme.

2. 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).

3. Notion de planification

En général, il y a beaucoup de polémiques autour de la définition du thème «planification». Il en existe une multiplicité de définitions dans la littérature et ces définitions dépendent de l'idéologie à laquelle on adhère. Chaque auteur la définit selon son environnement, son idéologie.

La définition varie selon qu'on se trouve dans un environnement à orientation capitaliste, socialiste ou mixte.

A cet effet, la planification en tant que processus de réflexion et de conception, concerne l'avenir.

La planification est aussi définie comme un exercice d'anticipation qui permet, à travers une analyse des tendances d'évolutions des différents paramètres de développement de la société, à prévoir l'avenir de cette dernière dans un horizon temporel plus ou moins long (3 à 5 ans).

Quant à Michelle Godet : ce qui se conçoit bien s'énonce clairement

C'est la raison pour laquelle parmi les multiples définitions de la planification nous retenons celle d'Ackoff (1992) cité par Godet : « la planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels d'y parvenir ». Pour ce faire, l'auteur a défini la planification d'abord comme « l'effet de concevoir un futur désiré », ensuite « mettre en place des moyens » pour parvenir à ce futur désiré. Le premier aspect montre : quand nous planifions nous devons déjà avoir en tête « le prototype » de ce que nous désirons. Et comme nous avons déjà le prototype, nous affecter des moyens capables de réaliser le prototype conçu. Sinon nous allons aboutir à un mauvais résultat malgré la conception du prototype.

Le second aspect de la définition stipule que dans le contexte de la définition de cet auteur nous comprenons que l'avenir ne doit pas seulement subir mais aussi vouloir.

La planification comporte de nombreux niveaux et se définit dans le temps. Elle peut être à court, moyen ou long terme. Dans le contexte d'une évaluation, cependant, il est important de déterminer dans quelle mesure le plan est clairement communiqué et utilisé en tant qu'instrument de gestion. Il faudra pour ce faire avoir des plans écrits.

C'est dans cet esprit que Dicker (1959) cité par Godet écrit : « un plan à long terme est avant tout une volonté d'agir en vue de modifier le cours des évènements avec profits ». En pratique, pour se rapprocher de ce futur désiré, il faut se doter des stratégies, c'est-à-dire un ensemble de règles de conduite.

4. Suivi-évaluation

Indispensable dans l'exécution des programmes et projets de développement, le suivi-évaluation des activités peut être interne ou externe. Il permet dans un premier temps de collecter des informations et de les traiter par ceux qui sont chargés d'exécuter le programme ensuite de collecter les informations et de les traiter par des centres de décision extérieurs au projet. On distingue le suivi physique du suivi financier. Dans les travaux de Guéneau (1984), nous constatons que la phase de suivi au niveau des programmes de développement est une phase critique et très sensible conditionnant la bonne exécution des programmes. La concentration des responsabilités qui font reposer le projet sur peu d'individus et le manque de formation sont quelques-uns des facteurs qui bloquent les programmes dans la phase de suivi. Selon Clark (opict. Cit), évaluer c'est estimer à un moment donné dans le temps l'impact d'un projet et à quel point les objectifs ont été atteints. Toujours dans l'esprit de trouver une clarification claire et précise afin de mieux appréhender ce qu'est le suivi-évaluation, la Banque Mondiale (2002) affirme que le suivi-évaluation des activités de développement donne la meilleure manière de tirer leçon des expériences. Selon cette dernière, c'est notamment parce que la communauté du développement donne une place privilégiée à l'obtention des résultats à travers la réforme de la Gestion Axée Sur les Résultats (GAR) que les activités de suivi-évaluation suscitent de plus en plus d'intérêt.

B. Revue empirique

Pour bien appréhender notre thème, plusieurs travaux de recherche sur la 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 planificatrice 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 Lux Dev (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.

Selon différentes sources, notamment le document de synthèse du rapport sur la GAR 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 Etats.

Plus généralement encore, l'ACDI (2006, p .2) écrit que « *ces dix dernières années, les gouvernements du monde entier ont subi des pressions de plus en plus fortes pour démontrer qu'ils utilisent efficacement les ressources publiques. Les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale, la baisse de la confiance dans le leadership politique, la mondialisation de l'économie, le libre-échange et, par conséquent, une concurrence accrue sur le marché libre, ont tous été des facteurs importants. Ces pressions mondiales ont contribué à l'apparition de démarches de gestion axée sur le rendement et les résultats dans le secteur public. « Réinventer le gouvernement », « faire plus avec moins », « démontrer des*

résultats souhaités par les citoyens » sont devenus des slogans populaires pour décrire la transition vers la nouvelle gestion du secteur public qui prévaut dans des pays de l'OCDE. »

Et c'est en réaction à cet impératif que la Gestion Axée sur les Résultats a été inventée par l'ACDI et utilisée par les pouvoirs publics de nombreux Etats. A cela, il convient d'ajouter la diminution des ressources financières destinées aux actions de développement ces dernières années. Cette difficulté financière est l'un des éléments du contexte qui justifie au Bénin l'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats.

Par contre, Keita (2006) au bout de son travail a observé une 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 une 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 LEYE (2010).

SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les données qui ont servi de base à cette réflexion sont collectées à travers une observation, une recherche documentaire et une série d'entretiens réalisés à l'occasion du stage académique dans les différents départements de l'ABMCQ.

PARAGRAPHE 1 : Approche qualitative

Comme indiqué ci-dessus, cette étude tire son inspiration et ses matériaux de notre stage académique qui a sanctionné la fin de la formation de Licence en Analyse des Projets. Nous avons amorcé notre familiarisation avec le thème de la GAR non pas par une revue de littérature mais par l'élaboration d'un outil de la GAR à savoir un plan de travail du stagiaire qui est une matrice de planification axée sur les résultats attendus du stage, aussi bien pour nous que pour l'ABMCQ. Nous avons par ailleurs été chargé de l'élaboration d'un outil de GAR à savoir un *canevan de rédaction de rapport d'activités de projet final ou à mi-parcours*.

Plusieurs entretiens avec des fonctionnaires de l'ABMCQ auront permis par la suite de collecter les données servant à la compréhension et la réflexion sur la GAR.

A. Outils de collecte des données

1. Recherche documentaire

La documentation explorée sur cet objet d'étude nous a permis de délimiter l'objet de la problématique d'étude ci-dessus. Cette documentation reste toutefois limitée en ce qui concerne la totalité des outils de la GAR.

En effet, en tant que stagiaire, nous n'avons pas eu accès à tous les documents de l'ABMCQ. A défaut donc, nous n'avons pu exploiter que des extraits de document que notre encadreur principal de stage imprimait sur notre demande. Il est donc probable qu'une masse d'informations qui aurait permis d'étayer davantage cette réflexion nous ait échappée.

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 MICA et de l'ABMCQ. 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.

2. Les entretiens

Les différents entretiens effectués avec les fonctionnaires de l'ABMCQ notamment le Directeur, les chefs de service et un conseiller technique nous ont permis de constituer une base de données sur les dimensions pratiques de la mise en œuvre de cette approche.

Nous avons été impliqués dans certaines activités de l'ABMCQ. Pour restituer les résultats de cette étude, nous avons choisi dans un premier temps de remonter aux origines de l'approche GAR pour comprendre aussi bien le contexte de son élaboration que ses principes et fondements. Ce qui nous permet ensuite d'aborder à la fois de manière descriptive et analytique le contexte, les fondements et finalement la pertinence de son adoption par le Bénin. Les deux dernières parties sont une esquisse de mise en débat des projections et des réalités de la mise en œuvre de la GAR à l'ABMCQ.

PARAGRAPHE 2 : Approche quantitative

Pour analyser en quoi la planification faite par l'AMBCQ participe à la mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats, nous procéderons à une collecte des données chiffrées pouvant renseigner sur les variables déterminantes de l'efficacité du système de planification ainsi que l'influence des ressources financières sur la réalisation des objectifs de l'ABMCQ.

A. Collecte des données

Outre la revue documentaire que nous avons effectuée, nous avons également recueilli des informations à travers un entretien auprès des personnes ressources et celles impliquées dans la planification et le suivi des activités de l'agence. Pour ce faire une enquête et un test de proportion ont été réalisés. Quant au guide d'entretien et au test de proportion ils nous ont permis d'obtenir les données primaires dans le but d'infirmer ou de confirmer notre hypothèse. Cette enquête a porté avant tout sur un échantillon d'individus choisis au sein de certaines structures cibles.

1. Population mère

Notre population mère est constituée des agents de toutes les directions en charge de la réalisation des projets, programmes et activités de l'ABMCQ. Elles sont au nombre de trois

(03) à savoir : le Département Métrologie (DM), Département Administratif et Financière (DAF) et de Département Qualité (DQ). Soit au total 53 personnes.

Elle est également constituée des cadres de la cellule de suivi-évaluation du ministère.

2. L'échantillon

Nous avons constitué l'échantillon à partir d'un choix raisonné tout en privilégiant le rôle de chacun des acteurs dans le processus de suivi-évaluation et planification des projets et programmes. A ce titre, notre population mère a une taille de N=53 individus dont : six (06) personnes de la CSE de la DPP et quarante-sept (47) agents de L'ABMCQ. La population cible ou l'échantillon a une taille n=35. Nous avons choisi notre échantillon à partir d'un choix raisonné compte tenu de la disponibilité des personnes.

Tableau n°1 : Présentation de la taille de l'échantillon

Rubriques	Effective cible	Population mère
Cadres supérieurs	05	09
Cadres moyens	15	20
Agent d'exécution	10	18
Cadre de la cellule de suivi-évaluation cellule de la DPP	05	06
Total	35	51

Source : Questionnaire d'enquête

B. Traitement des données et outils d'analyse

Après avoir recueilli les données collectées et après les avoir manuellement dépouillées, nous avons utilisé un outil d'analyse adéquate pour le traitement. Cet outil a été le logiciel Excel, qui est adapté pour la saisie et le traitement des données afin de déterminer les pourcentages et les comparer aux seuils de décision que nous avons retenus

1. Technique de validation des hypothèses

Ici, nous avons cherché à décrire les critères auxquels nos résultats doivent répondre afin de prendre une décision quant à la validation ou non de nos hypothèses.

- H1 : «L'utilisation de l'approche GAR dans la mise en œuvre de la planification faite par l'ABMCQ est efficace ».

Il faut reconnaître que la planification fait partie des mécanismes de gestion du processus de mise en œuvre des stratégies de développement, donc pour être efficace, il faut que le mécanisme puisse:

- permettre d'évaluer au fur et à mesure les avancées enregistrées dans le secteur, les conditions d'exécution des activités conformément au programme prévu dans le budget programme et les PTA et dans quelle mesure les résultats prévus à divers horizons sont atteints :

- permettre également aux autorités, tant au niveau des orientations et du pilotage d'ensemble de la mise en œuvre des stratégies, qu'à celui des différentes composantes et degré d'exécution, de disposer régulièrement d'éléments d'information, de diagnostics pertinents et faire à temps des ajustements.

Si plus de 95% des enquêtés répondent par l'affirmative à chacune des phrases ci-dessus mais plus précisément nous ferons un test de proportion et lorsque les outils utilisés au sein de l'ABMCQ sont à plus de 55% avec un risque de 5% alors l'hypothèse H1 est validé.

❖ Test de proportion

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

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

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

Les hypothèses de ce test sont :

$$\left\{ \begin{array}{l} \mathbf{H0} : p= 55\% \\ \mathbf{H1} : p<55\% \end{array} \right.$$

Avec:

P0 : 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 H1 si $f < \pi$ dans le cas contraire on approuve Ho 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.

H2 «l'utilisation des outils de la GAR au sein de L' ABMCQ permet-elle d'avoir une meilleure performance ? »

Pour valider l'hypothèse H2, nous avons utilisé les résultats issus du rapport de performance gestion 2014. Ainsi trois (03) critères ont été utilisés pour évaluer la performance à savoir:

➤ **Performance physique**

- Performance physique faible : (Taux d'exécution physique < 60%) ;
- Performance physique moyenne : (60% ≤Taux d'exécution physique < 75%) ;
- Performance physique satisfaisante : (Taux d'exécution physique ≥ 75%).

➤ **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 de performance gestion 2014

La performance serait meilleure si deux (02) critères parmi ces trois (03) a été respectée c'est à dire que ces deux critères sont au moins bon

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

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

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

CHAPITRE 2: ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION, VALIDATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre permet de faire une analyse approfondie des différents résultats issus de nos recherches et enfin de proposer des recommandations. 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 de L'ABMCQ, présenter les difficultés liées à l'étude et enfin faire des recommandations.

SECTION 1 : ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION ET VALIDATION DES HYPOTHESES

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

PARAGRAPHE 1 : Analyse des résultats

A. Analyse des résultats relatifs aux hypothèses

1. Analyse des résultats relatifs à la proportion d'outils

Au terme de l'analyse du guide d'entretien, les coordonnateurs ou les responsables de L'ABMCQ ont reconnu avoir utilisé les outils de l'approche GAR présenté dans le tableau ci-dessous

Tableau n°2 : Les outils de la GAR utilisés au niveau de LABMCQ

ABMCQ OUTILS	NOMBRES D'OUTILS UTILISES
Budget	1
Rapport de performance	1
Plan Stratégique	1
Plan opérationnel PTA	1
Recrutement	0
Avancement promotion et motivation	0
Rémunération	1
Formation	0
Lettre de motivation	0
Indicateurs	1
Relation avec les usagers	1
TOTAL	7 sur 11 outils utilisés

Source : Réalisé par les auteurs à partir des données d'entretien, 2016

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 L'ABMCQ. Il ressort de ce tableau que L'ABMCQ a utilisé 07 outils sur les 11 outils existants. Soit un taux de 63.63%. Les calculs du test de proportion sont consignés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°3 : Présentation des résultats liés au test de proportion

Modalité	K	N	F	Po	$\sqrt{\frac{Po(1-Po)}{n}}$	π
ABMCQ	7	11	0,63	0.5	0,151	0,8415

Source : Réalisé par les auteurs à partir des données d'entretien.

Le tableau ci-dessus montre les résultats obtenus à partir du test de proportion. Il ressort de ce tableau que la proportion observée de L'ABMCQ est de 0,63. De même la variable de référence π est de 0,8415

2. Analyse des résultats relatifs à la performance.

a. Evaluation de la performance des outils de la GAR

Ici, nous avons trois critères à savoir : la performance physique, l'efficacité et l'efficience nous permettront d'évaluer le niveau de performance.

- **Performance physique au niveau de L'ABMCQ**

L'analyse du tableau de synthèse du rapport de performance gestion 2014 au niveau de L'ABMCQ permet de dégager le Taux d'exécution Physique (TEP). Cela est fait dans un tableau comportant les modalités suivantes: taux d'exécution physique (TEP), niveau de performance physique à travers les critères suivants:

- performance physique faible (TEP < 60%)
- performance physique moyenne (60% ≤ TEP ≤ 75%)
- performance physique satisfaisante (TEP ≥ 75%)

Tableau n°4: Présentation des Taux d'exécution Physique (TEP) et de performance physique au niveau de L'ABMCQ.

Modalité	Taux d'exécution physique (TEP)	Niveau de performance physique
Taux	50,98%	Faible

Source : Réalisé par les auteurs à partir du tableau de rapport de performance gestion 2014.

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

Après analyse du tableau il en ressort clairement que au niveau de L'ABMCQ il existe une performance physique faible. Soit un taux de 50,98% de TEP.

b. Efficacité au niveau de L'ABMCQ.

L'analyse du tableau de synthèse du rapport de performance gestion 2014 au niveau de L'ABMCQ permet de dégager le niveau d'efficacité. Cela se fera dans un tableau comportant les modalités suivantes: taux d'exécution physique (TEP), Indice d'efficacité et le niveau d'efficacité à travers les critères suivants:

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

Tableau n°5 : Présentation du niveau d'efficacité au sein de L'ABMCQ.

Modalité	Taux d'exécution physique (TEP)	Indice d'efficacité	Niveau d'efficacité
Taux	50,98 %	0,51	Bonne

Source: Réalisé par les auteurs à partir du tableau de rapport de performance gestion 2014

Le tableau ci-dessus présente d' une part l'indice d'efficacité (taux d'exécution physique/ taux d'exécution attendu) au niveau de L'ABMCQ et d'autre part leur niveau

d'efficacité. Après analyse du tableau il en ressort clairement que au niveau de L'ABMCQ il existe une bonne efficacité. Soit 0,51 pour indice d'efficacité.

c. Efficience au niveau de L'ABMCQ

L'analyse du tableau de synthèse du rapport de performance gestion 2014 au niveau de L'ABMCQ permet de dégager le niveau d'efficience. Cela s'est fait dans un tableau comportant les modalités suivantes: taux d'exécution financière (TEF), Indice d'efficience et 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 n°6 : Présentation du niveau d'efficience au sein de L'ABMCQ

Modalité	Taux d'exécution financière (TEF)	Indice d'efficience	Niveau d'efficience
Taux	67,76%	1,33	Bonne

Source : Réalisé par les auteurs à partir du tableau de rapport de performance gestion 2014

Le tableau ci-dessus présente d'une part l'indice d'efficience (taux d'exécution physique/ taux d'exécution financière) au niveau de L'ABMCQ et d'autre part le niveau d'efficience. Après l'analyse de ce tableau il en ressort l'existence d'une bonne efficience. Soit 1,33 pour l'indice d'efficience.

PARAGRAPHE 2 : Interprétation et validation des hypothèses

A. Interprétation des résultats

1. Interprétation du résultat relatif à la proportion d'outils

Le tableau n°1 montre les outils utilisés au sein de L'ABMCQ. Il ressort de ce tableau que L'ABMCQ a utilisé 07 outils sur les 11 outils existants. Il faut noter également que les coordonnateurs et les responsables de L'ABMCQ ont une maîtrise plus ou moins des outils de l'approche GAR.

Le calcul lié au test de proportion a donné la proportion observée $f = 0,63$.

2. Interprétation des résultats relatifs à la performance

L'application de l'approche GAR au sein de L'ABMCQ après quelques années d'exécution a permis d'avoir le résultat suivant :

Au niveau de L'ABMCQ il existe 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 de l'agence, on note également le manque de formation ce qui empêche le personnel à mieux maîtriser les bienfaits de la GAR. Mais il faut également signaler qu'elle a une bonne efficacité et une bonne efficience.

3. Validation des hypothèses

a. 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 L'ABMCQ a utilisé plus de 55% des outils de l'approche GAR avec un risque de 5%.

b. Validation de l'hypothèse n° 2

Au regard des calculs effectués ci-dessus, on remarque que l'ABMCQ a une performance physique faible, mais elle a une efficacité et une efficience bonne donc elle a rempli deux (02) critères sur trois (03) critères, d'où tous les critères sont respectés. De ce fait on peut conclure donc que l'utilisation des outils de l'approche GAR permet d'avoir une meilleure performance. Par conséquent l'hypothèse H_2 de notre étude est validée.

B. RECOMMANDATIONS

Quelques recommandations sont faites pour une bonne application de l'approche GAR au sein de l'ABMCQ dans le but d'améliorer la qualité de leur travail. Il s'agit entre autres de:

- Restaurer les cellules de suivi-évaluation
- Former les différents acteurs
- Opérationnaliser les différents outils
- Renforcer la capacité de tous les personnels de l'ABMCQ enfin de leur permettre d'avoir une maîtrise parfaite des outils de la GAR ;
- Améliorer les mobilisations des ressources de l'Etat ;
- Identifier et gérer les risques ;
- Améliorer le cadrage budgétaire et institution de l'Etat ;
- Mettre en place une unité de suivi de l'application effective des outils de la GAR au sein de l'ABMCQ
- Renforcer l'obligation de rendre des comptes

CONCLUSION GENERALE

Notre étude nous a permis d'identifier et d'apprécier les différents outils de l'approche GAR au sein de l'ABMCQ. Il a permis également d'évaluer l'effet induit à travers un entretien réalisé avec les coordonnateurs et les responsables du suivi-évaluation de l'ABMCQ, afin d'analyser l'application de l'approche GAR

Au terme de l'analyse des documents de l'ABMCQ, les résultats obtenus ont permis de conclure, dans un premier temps que l'ABMCQ a utilisé plus de 55% des outils de l'approche GAR . Ce qui nous a permis de confirmer la première hypothèse de notre étude.

Les résultats issus de l'évaluation du rapport de performance de l'ABMCQ montrent dans un deuxième temps que l'ABMCQ a une meilleur performance. Ce résultat confirme la deuxième hypothèse selon laquelle l'utilisation des outils de l'approche GAR permet d'avoir une meilleure performance. .

Enfin, pour que l'ABMCQ atteigne ses objectifs surtout en matière de contrôle de la qualité, il faut non seulement réussir à fournir les résultats à temps, renforcer la capacité de tous les personnels qui s'y trouvent afin de leur permettre d'avoir une maîtrise parfaite des outils de la GAR d'où son obligation à s'imprégner des réalités de l'approche GAR.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACDI, (1991) gestion axée sur les résultats disponible sur www.GAR.com visité le 20/02/2015

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

(PNUD) (2002).Disponible sur www.web.undp.org/.../fr-M&E_Handbook.pdf

Paris (2005).Disponible sur www.focusintl.com/056-cota_be.pdf

Régis M. A. BOKO et Innocent GBODJA (2015) :«La Gestion Axée sur les Résultats dans les programmes/ projets du secteur agricole : cas d'APRA-INRAB et PAFILAV. Université d'Abomey Calavi, Benin»

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, Université Catholique d'Afrique centrale».

KL. Ackoff (1992) cité par M. Godet : « la planification consiste à concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réel d'y parvenir ».

REVEL, J. F et RICARD, M. (1997) Le moine et le philosophe, le bouddhisme aujourd'hui, .Disponible sur live.fnac.com/.../M.RICARD

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMET	ii
DEDICACE 1	iii
DEDICACE 2	iv
REMERCIEMENTS	v
LISTE DES SIGLES	vi
LISTE DES TABLEAUX	vii
SOMMAIRE	viii
RESUME.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE, REVUE DE LITTERATURE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE	3
SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE.....	3
PARAGRAPH 1 : Problématique, Objectifs Et Hypothèses	3
A. Problématique.....	3
B. Objectifs.....	6
C. Hypothèses.....	6
PARAGRAPH 2: REVUE DE LITTERATURE.....	7
A . Clarification de quelques concepts	7
1. Notion de Gestion Axée sur les Résultats	7
2. Notion de projet.....	9
3. Notion de planification.....	10
4 .Suivi-évaluation.....	11
B. Revue empirique	11
SECTION 2 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE	14
PARAGRAPH 1 : Approche qualitative.....	14
A. Outils de collecte des données.....	14
1. Recherche documentaire	14
2. Les entretiens.....	15
PARAGRAPH 2 : Approche quantitative.....	15
A. Collecte des données	15
1. Population mère.....	15
2. L'échantillon	16

B. Traitement des données et outils d'analyse	16
1. Technique de validation des hypothèses	16
CHAPITRE 2: ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION ET VALIDATION DES HYPOTHESES ET RECOMMANDATIONS.....	20
SECTION 1 : ANALYSE DES RESULTATS, INTERPRETATION ET VALIDATION DES HYPOTHESES	20
PARAGRAPH 1 : Analyse des résultats.....	20
A. Analyse des résultats relatifs aux hypothèses	20
1. Analyse des résultats relatifs à la proportion d'outils.....	20
2. Analyse des résultats relatifs à la performance.	22
a. Evaluation de la performance des outils de la GAR.....	22
□ Performance physique au niveau de L'ABMCQ.....	22
b. Efficacité au niveau de L'ABMCQ.....	23
c. Efficience au niveau de L'ABMCQ	24
PARAGRAPH 2 : Interprétation et validation des hypothèses.....	25
A. Interprétation des résultats.....	25
1. Interprétation du résultat relatif à la proportion d'outils	25
2. Interprétation des résultats relatifs à la performance	25
3. Validation des hypothèses	25
a. Validation de l'hypothèse n°1	25
b. Validation de l'hypothèse n° 2	25
B. RECOMMANDATIONS	26
CONCLUSION GENERALE	27
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	28
TABLE DES MATIERES.....	29
ANNEXES	x

ANNEXES

Questionnaire d'enquête

Dans le cadre de l'étude devant couronner la fin de notre formation en Analyse de Projets à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG), nous avons décidé de réaliser une enquête sur les éléments d'appréciation qui nous permettront de mieux comprendre et d'approfondir nos recherches sur le thème : « *Mise en place de la Gestion Axée sur les Résultats au niveau de L'ABMCQ* ».

Ce questionnaire, présente une série d'énoncés sur le facteur personnel considéré comme une dimension-clé dans la performance de l'ABMCQ. Nous vous saurions gré de répondre aux questions en toute sincérité et avec la plus grande objectivité possible.

Nous vous remercions d'avance pour votre disponibilité.

I. IDENTIFICATION DE L'ENQUETE

Sexe : M

F

Structure :

Poste occupé ou fonction :

Thème de l'enquête

Analyse de l'efficacité de la planification faite par l'ABMCQ dans la mise en œuvre de la GAR

II. IDENTIFICATION DES DISPOSITIFS DE PLANIFICATION

1. Quels sont les organes ou structures impliqués dans le dispositif de suivi-évaluation et de planification de l'ABMCQ?

.....
.....

2. Parmi ces organes, lesquels sont réellement fonctionnels

.....
.....

3. Quelles sont les raisons expliquant le non-fonctionnement de certains organes ?

.....
.....

4. Avez-vous suivi une formation préalable sur la GAR ?

OUI

NON

5. Est-ce que la GAR est utilisée dans votre structure ?

OUI

NON

6. Disposez- vous des outils suivants :

- Tableau d'évaluation du Plan de Travail Annuel au 31 décembre de chaque année depuis la mise en œuvre de la GAR.

OUI

NON

- Tableau de suivi des indicateurs au 31 décembre de chaque année depuis la mise en œuvre de la GAR.

OUI

NON

- Tableau de suivi du Plan de Consommation de Crédit au 31 décembre depuis la mise en œuvre de la GAR.

OUI

NON

7. Est-ce que les résultats attendus sont atteints ?

OUI

NON

8. L'ABMCQ produit-elle régulièrement les revues de ses évaluations ?

OUI

NON

9. Combien de revues produit-elle par année ?

.....
.....

10. Les rapports d'activités des cellules sont-ils disponibles à temps ?

OUI

NON

11. Les rapports d'avancement de L'ABMCQ sont-ils disponibles à temps ?

OUI

NON

12. Les objectifs de l'ABMCQ sont-ils conformes aux objectifs et plans stratégiques du Ministère ?

.....
.....

13. Comment vérifiez-vous ces résultats ?

.....
.....

14. Quelles sont les grilles d'appréciation de ces indicateurs ?

.....
.....

15. Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans l'application de la GAR

.....
.....

16. Quelles sont vos approches de solutions ?

.....
.....