



**LA GESTION DES PROJETS ET PROGRAMMES DE  
L'ETAT DANS UN CONTEXTE DE LA GESTION AXEE  
SUR LES RESULTATS : CAS DU PROGRAMME  
NATIONAL DE VOLONTARIAT AU BURKINA FASO  
(PNVB)**

Mémoire pour l'obtention du master 2 en management des entreprises et des organisations (M2 MEO) spécialisé en management stratégique et opérationnel (MSO)

Présenté par

**Djibril BAZONGO**

Travaux dirigés par : **Drs Aristide B. Isidore DONDASSE**

Titre : Enseignant chercheur à l'Université Ouaga II

Promotion [Mars 2016]

## Remerciements/ dédicaces

Nous voudrions traduire nos remerciements et notre profonde gratitude à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont participé à l'élaboration de ce document. La réussite d'un travail de cette envergure nécessite la contribution et le soutien de plusieurs personnes à qui nous adressons notre profonde gratitude.

D'abord, nous adressons nos vifs remerciements à notre Directeur de mémoire, Drs Aristide B. Isidore DONDASSE pour son accompagnement, son soutien et surtout sa disponibilité.

Ensuite, nos remerciements vont à l'endroit de l'ensemble de nos collègues et collaborateurs, plus particulièrement à :

- Abbé Charles KINDA, Secrétaire Exécutif Diocésain du Diocèse de Manga pour son soutien,
- M. Charlemagne DABIRE, Directeur de la Planification et du Suivi évaluation au GIP-PNVB pour son accompagnement,
- Mme DJIGUIMDE/ KOMBOÏGO Clarisse pour son vif soutien,
- M. Janneau ZONGO, Chargé de suivi-évaluation au sein du projet hydraulique de l'OCADES Manga pour ses conseils et soutien.
- Abbé Georges BILGO, pour son accompagnement.

Aussi, toutes nos reconnaissances à l'ensemble du corps enseignant et d'encadrement de l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE) plus particulièrement à ceux du Master 2 en Management des Entreprises et des Organisations (M2 MEO)/ Management Stratégique et Opérationnel (MSO) pour toutes les connaissances acquises durant cette formation.

Enfin, nous traduisons notre profonde gratitude à nos amis et parents pour leurs soutiens et encouragements avec mention spéciale à :

- Drissa BAZONGO ;
- Bouraïman BAZONGO ;
- Moussa BATIONO et
- notre très cher Papa.

*Je rends grâce à dieu, la miséricorde et Je dédie ce document à ma très chère  
et adorable Maman.*

## Résumé

L'évaluation des résultats de développement au sein des projets et programmes de l'Etat comme le Groupement d'Intérêt Public-Programme National de Volontariat au Burkina Faso (GIP-PNVB) reste une quête permanente. Cette réalité provoque des interrogations sur l'orientation de leur planification sur les résultats.

La littérature sur la planification axée sur les résultats fait référence à la gestion axée sur les résultats. Cette littérature spécifie que suivre et évaluer en termes résultats nécessite une planification en termes de résultats. Aussi, les outils à élaborer dans le cadre d'une planification axée sur les résultats se résument au modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre des risques. L'exploitation de la documentation sur des projets et programmes plus particulièrement sur le GIP-PNVB montre que leur dispositif de planification ne prévoit pas toujours ces différents outils. En plus de la documentation consultée, une enquête semi-dirigée conduit auprès de quinze (15) acteurs de onze (11) projets et programmes de l'Etat permet de procéder à une analyse puis à une discussion des résultats de l'information collectée auprès des interviewés avant d'en tirer des conclusions. L'analyse des résultats de la recherche révèle que 86,87% des acteurs confirment ne pas planifier ces trois outils et que 93,33% des projets et programmes se limitent à l'évaluation des produits de leur intervention.

Ainsi, il est tout à fait acceptable de déduire que le manque de l'évaluation des résultats de développement est imputable non seulement à l'absence d'une planification axée sur les résultats mais aussi à l'insuffisance des moyens et du manque de compétences techniques de certains acteurs à assurer convenablement cette tâche.

Face à cette réalité, il sied de recourir à des recommandations. Ces suggestions, pour favoriser un suivi-évaluation axé sur les résultats sont entre autres propositions, l'adoption d'une approche participative pour la planification d'outils tels que le modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre des risques.

## Mots clés

---

Gestion axée sur les résultats, Volontariat national, Modèle logique, Cadre de mesure de rendement, Registre des risques.

## Abstracts

Evaluation of development results in state projects and programs such as the Public Interest Group-National Volunteer Program in Burkina Faso (GIP-PNVB) remains a permanent quest. This reality raises questions about the orientation of their planning on results.

The literature on results-based planning refers to results-based management. This literature specifies that tracking and evaluating in terms results requires planning in terms of results. Also, the tools to be developed for results-based planning are the Logic Model, the Performance Measurement Framework, and the Risk Register. The exploitation of the documentation on projects and programs more particularly on the GIP-PNVB shows that their planning device does not always foresee these different tools. In addition to the documentation consulted, a semi-directed survey of fifteen (15) actors from eleven (11) projects and programs of the State allows for an analysis and a discussion of the results of the information collected from interviewees before drawing any conclusions. The analysis of the results of the research shows that 86.87% of the actors confirm not to plan these three (3) tools and that 93.33% of the projects and programs are limited to the evaluation of the products of their intervention.

Thus, it is perfectly acceptable to infer that the lack of evaluation of development results is attributable not only to the lack of results-based planning but also to the lack of resources and lack of skills certain actors to adequately perform this task.

Faced with this reality, it is advisable to resort to recommendations. These suggestions for a results-based M & E include proposals for a participatory approach to planning tools such as the logic model, the performance measurement framework and the risk register.

## Key words

---

Results-based management, National Volunteer, Logic model, Performance measurement framework, Risk register.

### Liste des abréviations

ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
AC	Agence Comptable
AG	Assemblée Générale
AN	Assemblée Nationale
APD	Aide Pour le Développement
CA	Conseil d'Administration
CAT	Cellule d'Appui Technique
CI	Contrôle Interne
CMR	Cadre de Mesure de Rendement
CRV	Centre Régional de Volontariat
DAF	Direction de l'Administration et des Finances
DCMEF	Direction du Contrôle des Marchés Publics et des Engagements Financiers
DG	Direction Générale
DMVP	Direction de la Mobilisation des Volontaires et du Post-Volontariat
DPVC	Direction de la Promotion du Volontariat et de la Communication
DPSE	Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation
DRH	Direction des Ressources Humaines
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GIP	Groupement d'Intérêt Public
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
INSD	Institut National de la Statistique et de la Démographie

MATD	Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation
MEDEV	Ministère de l'Economie et du Développement
MFB	Ministère des Finances et du Budget
MINEFID	Ministère de l'Economie, des Finances et du Développement
MJFIP	Ministère de la Jeunesse, de la Formation et l'Insertion Professionnelles
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ML	Modèle Logique
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONU	Organisation des Nation Unies
OSC	Organisation de la Société Civile
PIB	Produit Intérieur Brut
PIPO	Planification d'Intervention Par Objectifs
PM	Premier Ministère
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNVB	Programme National de Volontariat au Burkina Faso
PRES	Présidence
PRM	Personne Responsable des Marchés Publics
PTA	Plan de Travail Annuel
PVNU	Programme des Volontaires des Nations Unies
RR	Registre des risques
SA	Structure d'Accueil
VN	Volontaire National

## Sommaire

Remerciements/ dédicaces.....	i
Résumé .....	iii
Abstracts .....	iv
Liste des abréviations .....	v
Sommaire.....	vii
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures.....	ix
Introduction .....	1
<b>CHAPITRE 1: REVUE DE LITTERATURE SUR LA PLANIFICATION AXEE SUR LES RESULTATS DES PROJETS ET PROGRAMMES .....</b>	<b>4</b>
1.1    Notions de projets et programmes .....	4
1.2    Fondements de gestion axée sur les résultats au sein des projets et programmes ..	7
1.3    Mise en place de la gestion axée sur les résultats au sein des projets et programmes .....	10
1.4    Processus de la planification axée sur les résultats au sein des projets et programmes .....	11
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU GIP-PNVB ET SON DISPOSITIF DE PLANIFICATION.....</b>	<b>24</b>
2.1- Présentation du GIP-PNVB .....	24
2.2- Principes directeurs de pilotage du programme .....	30
2.3- Présentation du dispositif de planification.....	32
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>42</b>
3.1- Méthodologie de recherche .....	42
3.2- Résultats et analyse.....	47
3.3- Discussion des résultats .....	53
3.4- Recommandations .....	57
Conclusion.....	62
Bibliographie .....	64
Table des matières .....	68
ANNEXES .....	I



### Liste des tableaux

Tableau 1 : Matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes.....	13
Tableau 2 : Matrice des extrants et des activités .....	19
Tableau 3 : Cadre de suivi des risques.....	23
Tableau 4 : Présentation d'un extrait du PTA au GIP-PNVB .....	39
Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillon.....	44
Tableau 6 : Synthèse des résultats .....	47
Tableau 7 : Synthèse des recommandations .....	61

### Liste des figures

Figure 1 : Chaîne de résultats .....	15
Figure 2 : Chaîne de résultats .....	17
Figure 3 : Illustration de la structure pyramidale du modèle logique .....	18
Figure 4 : Cadre de mesure du rendement normalisé .....	19

## Introduction

Le Burkina Faso est un pays en voie de développement. Il bénéficie annuellement de l'aide pour le développement de ses partenaires techniques et financiers. Selon l'Economiste du Faso, dans sa parution N°158, l'aide pour le développement (APD) se chiffre, par an en moyenne, à 12,63% du produit intérieur brut (PIB) sur la période de 2005 à 2014. Dans le même temps, l'incidence de la pauvreté monétaire a été ramenée à 40,1% en 2014 contre 46,7% en 2009, assez loin des moins de 35% visés en 2015. Une partie de l'APD reçue, sur la même période, est revenue au budget national sous forme d'appuis budgétaires. Elle a représenté ainsi 30,33% des recettes budgétaires et a servi à combler le déficit budgétaire et à réaliser des investissements publics directs à travers des projets et programmes (Economiste du Faso, Edition N°158).

L'importance des projets et programmes dans la mise en œuvre de l'action gouvernementale n'est plus à démontrer. A titre illustratif, deux-cent quarante-cinq (245) projets et programmes ont été identifiés sur la période 2015-2016 dans vingt-un (21) ministères<sup>1</sup>. Comme ailleurs dans le monde, l'Etat Burkinabè intervient dans différents secteurs de développement national à travers des projets et programmes. Les projets et programmes sont des leviers du développement qui permettent de mieux cerner les problèmes des populations. Ils permettent également de déterminer les moyens à mettre en œuvre dans le but de trouver des solutions de développement adéquat. Ces solutions devant favoriser la bonne gouvernance et lutter contre la pauvreté. Toutefois, ces projets et programmes rencontrent des difficultés.

En effet, les performances de 84,50% des projets et programmes identifiés sur la période 2015-2016 ont été évaluées courant 2017. L'évaluation de leurs performances globales dans l'ensemble des ministères et Institutions relève que 42,51% de ces projets et programmes présentent un faible risque de non atteinte des résultats, 39,61% présentent un risque modéré de non atteinte des résultats et pour 17,88%, le risque de non atteinte des résultats est très élevé.<sup>2</sup>

Parmi les principales difficultés relevées dans la mise en œuvre des projets et programmes, on note l'incapacité de certains d'entre eux à mesurer les effets de leurs actions. Le

---

<sup>1</sup> Rapport des huitièmes assises de l'Assemblée générale des projets et programmes de développement au Burkina Faso, (23 novembre 2017)

<sup>2</sup> Rapport des huitièmes assises de l'Assemblée générale des projets et programmes de développement au Burkina Faso, (23 novembre 2017)

Groupement d'Intérêt Public-Programme National de Volontariat au Burkina Faso (GIP-PNVB)<sup>3</sup> n'est pas en reste de cette difficulté.

En effet, au niveau des rapports<sup>4</sup> d'exécution de ses actions et activités, il ne ressort que le taux d'exécution physique et financier du GIP-PNVB. Aucune allusion n'est faite à la progression vers les résultats de développement. Alors que, l'orientation de la planification d'une organisation vers les résultats comme éditée par l'approche de « gestion axée sur les résultats (GAR) » facilite la mesure des résultats immédiats, intermédiaires et ultimes qui résultent de ses actions. D'ailleurs, 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 matérielles, humaines et financières.

Ainsi, la question principale qui se pose est la suivante : quels sont les facteurs qui expliquent le manque de l'évaluation des résultats de développement au GIP-PNVB ?

Plus précisément, pour qu'une mesure de résultats soit une réalité dans une organisation, la nécessité d'une planification axée sur les résultats s'impose. En effet, pour une gestion axée sur les résultats dans un organisme, il faut prévoir trois outils principaux que sont le modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre des risques (ACDI, 2007). A cela faut-il ajouter que la GAR est une approche participative qui favorise l'atteinte et la mesure des résultats de développement.

De cette question principale peuvent donc naître les questions spécifiques suivantes :

- les difficultés du GIP-PNVB à évaluer les résultats de son intervention ne s'expliquent-elles pas par l'absence d'un modèle logique?
- les difficultés du GIP-PNVB à mesurer les résultats de son intervention ne s'expliquent-elles pas par l'absence d'un cadre de mesure de rendement axée sur les résultats?
- les difficultés du GIP-PNVB à évaluer les résultats de son intervention ne s'expliquent-elles pas par l'absence d'un registre des risques?

---

<sup>3</sup> Toutefois, il importe de préciser que le GIP-PNVB n'est pas un projet ou programme au sens classique du terme : il s'agit d'un GIP qui reçoit des subventions au titre 5 du budget de l'Etat pour lui permettre d'obtenir des fonds d'investissement pour la mobilisation et la gestion de Volontaires nationaux. Il est donc programme par défaut jusqu'à ce qu'il soit autonome financièrement et recouvrer son statut plénier de GIP.

<sup>4</sup> Rapports d'activités trimestrielles, semestrielles et annuelles

Afin de faire de la mesure des résultats une réalité, selon l'approche de la GAR, il faut que le modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre des risques soient orientées sur les résultats.

Pour mieux répondre à ces questions identifiées plus haut, l'objectif général de cette étude est d'identifier les facteurs qui expliquent le manque de l'évaluation des résultats de développement au GIP-PNVB.

Ainsi, de cet objectif général découlent les objectifs spécifiques ci-après :

- vérifier si les difficultés à évaluer les résultats de l'intervention du GIP-PNVB ne s'expliquent pas par l'absence d'un modèle logique.
- vérifier si les difficultés à mesurer les résultats de l'intervention du GIP-PNVB ne s'expliquent pas par l'absence d'un cadre de mesure de rendement.
- vérifier si les difficultés à évaluer les résultats de l'intervention du GIP-PNVB ne s'expliquent pas par l'absence d'un registre des risques.

L'intérêt de ce sujet réside dans le fait que l'identification des insuffisances à la planification du cycle de gestion axée sur les résultats permettra de prendre des mesures correctives. Ces mesures correctives, permettront de mieux s'approprier de l'approche « gestion axée sur les résultats » aussi bien au niveau de la planification au GIP-PNVB que dans d'autres projets et programmes de l'Etat burkinabè. Ce, pour une atteinte optimale des résultats de leurs interventions.

Cette étude s'articulera autour de trois chapitres. Dans un premier chapitre, il sera exposé la revue de la littérature sur la planification axée sur les résultats des projets et programmes. Dans un deuxième chapitre, il sera présenté le Groupement d'Intérêt Public-Programme National de Volontariat au Burkina Faso. Et un troisième chapitre traitera de la méthodologie de recherche, de l'analyse des résultats et des recommandations.

Dans la suite de notre travail, nous ferons constamment référence au cas particulier du Groupement d'Intérêt Public-Programme National de Volontariat au Burkina Faso pour mieux illustrer nos propos.

## **CHAPITRE 1: REVUE DE LITTERATURE SUR LA PLANIFICATION AXEE SUR LES RESULTATS DES PROJETS ET PROGRAMMES**

Tout travail de mémoire nécessite l'utilisation d'une littérature autour de laquelle se construisent les résultats de la recherche. Les composantes de cette littérature doivent permettre de mieux appréhender l'ensemble des thèmes en liaison avec la problématique de la recherche. Ainsi, ce chapitre aborde les notions de projet et de programme et de la gestion axée sur les résultats.

### **1.1 Notions de projets et programmes**

La définition et l'identification des caractéristiques communes des projets permettent de mieux comprendre la notion de projet et celle de programme.

#### **1.1.1 Définitions**

Selon Morley (2016, P7), « Un projet est défini comme un ensemble d'activités à effectuer pour atteindre un but défini de façon spécifique ». La Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2010, P9) quant à elle, prend en compte les notions de calendrier, de budget et de performances dans sa définition de projet. Ainsi, elle affirme que le projet est un ensemble d'activités coordonnées mises en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis. Dans cette même vision, la norme ISO10006 :2003 relève des exigences spécifiques au projet lorsqu'elle voit celui-ci comme un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin. Ce processus s'entreprind dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que les contraintes de délais, de coûts et de ressources (Garel et al, 2001, P4).

Ainsi, d'une façon générale, un projet de développement peut être considéré comme un ensemble d'opérations et d'activités qui provoquent des dépenses d'investissement et de fonctionnement et dont on attend certains profits. Les opérations et les activités se définissent en tant que projet dans la mesure où, tant au niveau de la préparation qu'au niveau de l'exécution, elles représentent une certaine unité. Contrairement au projet de type privé qui consiste en des investissements réalisés pour le compte d'un opérateur privé, un projet public est un investissement réalisé par une structure publique ou privée, mais toujours pour le compte d'une personne publique.

Un programme est un ensemble de projets coordonnés mis en œuvre pour atteindre des objectifs spécifiques selon un calendrier, un budget et des paramètres de performance définis<sup>5</sup>. Le PNUD (1997) ressort dans sa définition de programme, une approche plus globale et participative en affirmant que : « L'approche programme est un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. L'approche programme est bien plus qu'un simple moyen de réunir des projets exécutés en un lieu donné dans un "programme", c'est une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique ».

Au Burkina Faso, les dispositions des textes portant réglementation<sup>6</sup> générale des projets et programmes de développement considèrent comme projets ou programmes de développement, toutes actions d'investissements publics ou de coopération technique, exécutées pendant une période déterminée. Ce, sur toute ou une partie du territoire national, dans le but de résoudre un problème de développement à travers: (i) la production de biens et/ou services; (ii) la réalisation d'infrastructures socio-économiques; (iii) le renforcement des capacités institutionnelles de l'administration centrale, déconcentrée et locale et de la société civile; (iv) le renforcement des capacités et compétences des ressources humaines.

Au regard des différentes définitions ci-dessus citées, nous pouvons ressortir les caractéristiques propres aux projets qui permettent de les distinguer des activités d' « opérations ».

### **1.1.2 Caractéristiques communes des projets**

Des définitions ci-dessus citées, il ressort que dans tout projet, on retrouve cette prise en compte simultanée de ces trois catégories de contraintes (Garel et al, 2001, P4) : temps, ressources et spécifications techniques. En effet, le projet est ainsi une forme d'organisation productive très ancienne : quand un pharaon décidait de faire construire la pyramide sous laquelle il serait enterré, il fallait exécuter un ouvrage de spécifications techniques précises, en un laps de temps court, avec des ressources matérielles et humaines limitées.

---

<sup>5</sup> (Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2010, P9).

<sup>6</sup> (DECRET N°2018-92/PRES/PM/MINEFID, Chap.1.)

Les spécifications techniques, qui incluent celles de qualité, peuvent consister en une description détaillée d'un produit ou d'une prestation de service à exécuter ; ce qui est le cas lorsque le projet fait l'objet d'un contrat entre un client et un fournisseur. Elles peuvent également porter sur des spécifications fonctionnelles (besoins à satisfaire) et techniques (fiabilité, maintenabilité, facilité d'usage...) ; ce qui est souvent le cas pour des avant-projets dont l'objet est de fournir une description détaillée d'un produit ou d'une prestation de service. A cette description s'ajoute la définition d'un budget et d'un délai. Cela se rencontre chaque fois que l'on vise à satisfaire une clientèle potentielle.

Tout projet doit s'achever avant une certaine date. Le délai est une contrainte importante car en général, les contrats d'exécution de projet comportent des clauses de pénalité de retard. Ainsi, pour les projets de lancement de produits nouveaux, un retard peut compromettre irrémédiablement l'intérêt opérationnel du projet ou sa viabilité économique.

La contrainte de ressources mobilisées peut se traduire par un budget global mais cette valorisation ne transcrit pas toujours correctement la marge de manœuvre dont dispose le directeur du projet. Il a à composer avec les ressources qui lui sont affectées, c'est-à-dire des hommes de compétence et motivation parfois éloignées de celles souhaitées et des équipements de caractéristiques techniques parfois insuffisantes.

Une certaine substituabilité existe entre ces trois catégories de contraintes : il est plus facile de respecter des spécifications techniques si le délai imparti est plus conséquent que s'il est court, ou de tenir un délai avec des ressources importantes qu'avec des ressources réduites. La cohérence entre ces contraintes, dont le poids relatif varie d'un projet à l'autre, est essentielle à la réussite du projet.

La spécificité de ces caractéristiques ne s'appréhende bien qu'en les opposant à celles de la production récurrente et stabilisée de biens ou de prestations de service (stabilité des spécifications techniques, du temps disponible et des ressources mobilisées). Cette production correspond à ce que l'on appelle souvent une activité « opération » par opposition à l'activité « projet ».

Dès maintenant, les notions de projets et de programmes sont connues ainsi que les caractéristiques communes des projets. Pour une planification axée sur les résultats des projets et programmes, il convient d'appréhender d'abord la notion de GAR.



## **1.2 Fondements de gestion axée sur les résultats au sein des projets et programmes**

Dans la logique de mieux appréhender l'approche GAR, il convient de la définir, de situer son contexte, son historique et de présenter ses principes de base.

### **1.2.1 Définition de la notion de gestion axée sur les résultats**

La notion de gestion axée sur les résultats se comprend mieux à travers la définition de concepts tels que la « gestion » et les « résultats ».

La gestion s'entend comme l'art de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler.

Le résultat est défini comme étant un changement descriptible ou mesurable entraîné par une relation de cause à effet (ACDI, 2008).

Ainsi, la gestion axée sur les résultats peut s'apercevoir comme l'art de planifier le développement, de conduire, de diriger, et de contrôler une organisation dans le but de produire un changement conscient susceptible d'être décrit ou mesuré. C'est sous ce même angle que l'ACDI (1999, P4) prend en compte la participation et l'apprentissage en définissant la GAR comme étant : « un moyen d'améliorer l'efficacité et la responsabilité de la gestion en faisant participer les principaux intervenants à la définition de résultats escomptés, en évaluant les risques, en suivant les progrès vers l'atteinte de ces résultats, en intégrant les leçons apprises dans les décisions de gestion et les rapports sur le rendement ». Aussi, du point de vue de la déclaration de Paris (2005), axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide au développement en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

### **1.2.2 Historique et contexte de la gestion axée sur les résultats**

Le concept de gestion axée sur les résultats doit sa paternité à Druker (1909-2005). L'une des figures emblématiques du management moderne, Druker fut le premier à publier un ouvrage intitulé « Managing for result » en 1964. C'est par la suite que ce principe de gestion s'est quelque peu éclipsé vers les années 80.

Au début des années 90, le concept de gestion axée sur les résultats refait surface avec le gouvernement canadien dans le cadre d'une importante réforme du secteur public. Cette réforme vise à développer un modèle de gestion de projet plus participatif et responsabilisant. Au cours de la même période, ce mode de gestion gagne plusieurs

organisations internationales telles que la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, etc dans le but de mieux rendre compte des acquis de leurs interventions. Par la suite, la déclaration de Rome (2003) promet de veiller à ce que l'aide soit fournie conformément aux priorités des pays partenaires, notamment renforcer les capacités de leurs gouvernants à jouer un rôle de chef de file et à assumer la responsabilité des résultats de développement. Aussi le mémorandum de Marrakech (2004) vise à promouvoir un partenariat mondial sur la gestion axée sur les résultats en matière de développement, et à accroître la sensibilisation pour la mise en place de système de gestion capable de placer les résultats au cœur de la planification, de l'exécution et de l'évaluation. Par ailleurs, la communauté du développement (pays partenaires et donateurs) adopte la déclaration de Paris (2005) qui s'inscrit parmi les moments clés de la réflexion internationale sur l'efficacité de l'aide au développement. Cette déclaration de Paris marque la volonté des pays partenaires et donateurs de progresser en matière d'harmonisation, d'alignement et de la gestion axée sur les résultats de développement. La Belgique rejoint la mouvance dans le cadre de la réforme de son secteur public (réforme copernic). C'est ainsi que la Belgique inscrit dans l'arrêté royal du 24 septembre 2006 relatif aux projets et programmes présentés par les OSC de développement agréés l'exigence d'une approche axée sur les résultats pour tout programme qui voudrait être financé. Enfin, la déclaration d'Accra (2008) intervient pour améliorer l'efficacité de l'aide au développement par l'appropriation. Elle prévoit que les autorités nationales des pays en développement renforcent leur collaboration avec les parlements et les gouvernements locaux, ainsi qu'avec les OSC. Cette collaboration doit exister dans l'élaboration, l'exécution et le suivi des politiques et des plans nationaux de développement.

Ce qui paraît plus nouveau aujourd'hui est l'application de la GAR de manière plus globale au niveau des services, des ministères et des politiques publics et au budget de l'Etat (Budget programme)<sup>7</sup>.

C'est la critique portée sur l'inefficacité de l'aide public au développement qui déclenche dans le monde de développement le processus d'adoption de la GAR. Ces critiques portent sur : (i) l'accent qui était mis sur les activités de financement au détriment de l'obtention de résultats observables, (ii) l'aide au développement était souvent offerte de façon

---

<sup>7</sup> Un budget programme est un budget qui est centré par les objectifs que l'on cherche à atteindre (« sortie » ou « out come ») plutôt que sur les rubriques classiques de dépenses pour des activités ou des moyens (« entrée » ou « input »). C'est le reflet d'un processus qui met en valeur des fins à atteindre et les traduit en dépenses nécessaires. (OMS, Elaboration du budget programme, histoire et limites, juin 1993)

ponctuelle sans toujours correspondre aux priorités établies par les pays et (iii) les efforts de développement étaient parfois fragmentés et peu durables.

La GAR refait donc surface dans le but de rendre l'aide publique pour le développement plus efficace. Toutefois son application mérite aujourd'hui encore une attention particulière.

### **1.2.3 Les principes de la gestion axée sur les résultats**

L'approche de la GAR se base sur six (06) principes (Castro et al, 2007) qui sont :

- ❖ simplicité : la GAR est un outil de gestion simple qui peut aider les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes. La meilleure stratégie est compréhensible et facile à mettre en œuvre.
- ❖ apprendre par l'action : l'expérience de terrain, souvent basée sur des tentatives ou des erreurs, est un élément indispensable du développement des capacités d'une structure et permet d'améliorer la gestion de projets. Ainsi, la GAR doit être mise en œuvre sur une base itérative, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des « leçons apprises ». En utilisant la GAR, les parties prenantes améliorent leur expertise et capitalisent l'expérience obtenue lors des projets réalisés. Au fur et à mesure de la sensibilisation des parties prenantes à la GAR, elles réalisent que leur apport à la gestion du projet peut être plus efficace. C'est fondamentalement un processus d'apprentissage continu et évolutif. L'évaluation est, dans ce cadre, un bon outil pour remonter l'information.
- ❖ une méthodologie adaptable : la GAR peut être utilisée dans de nombreux contextes et dans de nombreux aspects des opérations courantes de la gestion de projet. Dans le cas de projet préexistant, la GAR peut être intégrée durant le processus.
- ❖ le partenariat : afin que la GAR soit efficace, les résultats escomptés doivent être définis et validés par les parties prenantes du projet, à travers un processus de construction consensuel. Ce processus améliore le sentiment d'appropriation des parties prenantes et renforce leur engagement pour le « monitoring ». Il améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets.
- ❖ la redevabilité : le partage des responsabilités. La meilleure façon d'augmenter la redevabilité des parties prenantes est de définir et valider en commun la prise de décision, puis de clairement définir les responsabilités de chacun. De cette façon, la

participation est un élément clé de la redevabilité lors de la mise en œuvre d'un projet.

- ❖ la transparence : la transparence du processus doit être totale. Les résultats escomptés et les indicateurs correspondants doivent être clairement identifiés afin que les résultats puissent être mesurables. A travers la mise en œuvre d'un cadre de mesure de la performance, l'information collectée pourra être utilisée pour la préparation de rapports mieux documentés qui pourront être utiles pour l'apprentissage et l'efficacité du processus de prise de décision. Et ce, aussi bien si les observations sont positives que si elles sont négatives.

Après avoir pris connaissance de la notion et des fondements de la gestion axée sur les résultats, il y a lieu de s'interroger sur le processus de sa mise en place.

### **1.3 Mise en place de la gestion axée sur les résultats au sein des projets et programmes**

Pour appliquer la gestion axée sur les résultats, la connaissance de son processus de mise en place au sein des projets ou programmes s'avère importante.

#### **1.3.1 Phases de la mise en place de la gestion axée sur les résultats**

Selon Castro et al (2007), trois phases distinguent le processus de mise en place de la GAR au sein des projets et programmes. Chaque phase contient différentes étapes. Ce processus se construit autour des phases suivantes : (i) identification et planification, (ii) élaboration et formulation de la logique d'intervention et (iii) suivi-évaluation des rendements.

Ainsi, l'approche « gestion axée sur les résultats » offre un cadre cohérent de planification, d'intervention et de suivi-évaluation. C'est un outil de conception et de gestion basé sur la planification. Toutefois, afin de répondre à nos interrogations et atteindre l'objectif de ce travail, nous allons nous concentrer sur la planification axée sur les résultats.

#### **1.3.2 Planification axée sur les résultats**

La planification consiste à trouver des solutions à une situation insatisfaisante en déterminant les résultats qui répondent le plus efficacement aux problèmes et aux besoins recensés, ainsi que les mesures et les ressources nécessaires pour atteindre ces résultats. Elle est à la base d'une bonne gestion de la performance et de la responsabilité.<sup>8</sup> Dans la même dynamique, le PNUD (2009, p9) définit la planification comme étant « le processus

---

<sup>8</sup> (Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2010, P11).

permettant de définir les objectifs, d'élaborer les stratégies<sup>9</sup>, de tracer les grandes lignes des dispositions de mise en œuvre et d'attribuer les ressources nécessaires à la réalisation de ces objectifs.»

Ainsi, la planification est une réflexion sur l'avenir et la préparation de celui-ci. En effet, elle permet d'identifier les problèmes, de fixer les objectifs et les résultats à atteindre et de déterminer les moyens pour l'atteinte des résultats. Elle permet aussi de préparer un plan de mise en œuvre et de suivi-évaluation efficace. C'est pourquoi, même si dans un plan tout peut ne pas se passer comme prévu, un bon plan permet d'opérer des ajustements sans compromettre les objectifs de base.

#### **1.4 Processus de la planification axée sur les résultats au sein des projets et programmes**

Planifier en termes « résultats » est essentielle pour que le suivi-évaluation soit en termes « résultats ». Ainsi, la planification en termes « résultats » recommande un processus décrit en quatre phases.

##### **1.4.1- Phase de l'identification et de la formulation des attentes**

La phase de l'identification et de la formulation consistent à identifier et à analyser les situations problématiques et à proposer des solutions de changement. Un problème mal identifié donne lieu à une planification médiocre qui engendre des difficultés de mise en œuvre et de suivi-évaluation voir l'échec du projet. Cette partie aborde différentes étapes qui sous-tendent la phase de l'identification et de la formulation des attentes.

##### **1.4.1.1 Identification des problèmes et des besoins**

Toute idée de projet naît d'un constat. Ce constat porte généralement sur une situation négative que le projet cherche à améliorer : identification d'une situation insatisfaisante. Cette identification s'accompagne d'une analyse des acteurs directement et indirectement concernés. Toutefois, l'analyse des problèmes peut se faire en utilisant l'arbre à problèmes inspiré de la méthode de planification d'intervention par objectifs (PIPO).

En effet, l'analyse des problèmes se fait à plusieurs niveaux. Elle débute par l'analyse du problème central. L'analyse des causes et sous-causes du problème central suit l'étape précédente et permet d'identifier ce à quoi s'attaquer. La troisième étape consiste à l'analyse des conséquences négatives du problème central afin d'arrêter les changements

---

<sup>9</sup> La stratégie est l'acte de déterminer les finalités et les objectifs à long terme d'une organisation, de mettre en place les actions et d'allouer les ressources nécessaires pour atteindre lesdites finalités.

souhaités. Le problème central doit être relativement précis et constitué une priorité aux yeux du groupe cible bénéficiaire.

L'analyse de la situation doit conduire par la suite à une proposition de solutions adéquats au problème identifié et susceptibles d'application par les partenaires. Dans le but de savoir si les partenaires locaux peuvent mettre en œuvre les solutions, diverses questions peuvent être posées : dans quelle mesure cette mise en œuvre exige le renforcement des capacités des partenaires locaux ? Des obstacles existent-ils quant à la mise en place des solutions ? (Castro et al, juillet 2007). Les réponses à ces questions permettent de bien cerner le contexte et le bien fondé du projet.

#### *1.4.1.2 Analyse des acteurs et identification des bénéficiaires*

Les acteurs concernés sont les groupes cibles, les bénéficiaires et les intervenants. Les analyser impose de les citer selon le type d'acteurs et les catégories auxquelles ils appartiennent. Ils sont classés en fonction de leur domaine d'intervention, de leurs compétences et de leurs apports. C'est le lieu de spécifier les acteurs institutionnels que sont les instances locales, les délégations ministérielles, et bien d'autres ainsi que les groupes cibles bénéficiaires futurs du changement.

Il existe deux types de bénéficiaires du changement : les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects. Les bénéficiaires directs sont ceux à qui les actions du projet profitent directement. Les bénéficiaires indirects quant à eux, bénéficient du projet de façon indirecte, ou en subissent les retombées. Les bénéficiaires (directs et indirects) font partie du groupe cible qui désigne le type et la catégorie de l'ensemble de la population visée par le projet. C'est le **rayonnement**<sup>10</sup>.

L'identification des bénéficiaires recommande : (i) la détermination de leur catégorie : homme, femme, enfant, etc, (ii) la définition de leur nombre et de leur situation socio-économique et (iii) la connaissance de leur propension à contribuer à résoudre le problème identifié (leur disponibilité en temps et en financement) (Castro et al, juillet 2007).

La participation des parties prenantes au processus de planification est très importante pour le succès du projet ou du programme. Cependant l'une des raisons les plus fréquentes de l'échec des projets et des programmes est la sélection de participants non appropriés. C'est

---

<sup>10</sup> Le rayonnement est un concept important de la GAR qui a pour but de faire ressortir la dimension humaine des résultats du projet. Plus on progresse dans la chaîne des résultats, plus le rayonnement devient difficile à évaluer.

pourquoi, la sélection des participants doit être faite avec beaucoup d'attention pour une participation élargie et active de ceux-ci au cycle de projet.

L'analyse des parties prenantes dans le processus de la planification peut contribuer à identifier : (i) les risques, les obstacles et les conflits potentiels qui pourraient nuire aux programmes, aux projets ou aux activités faisant l'objet de la planification, (ii) les opportunités et les partenariats qui peuvent s'ouvrir et être développés puis (iii) les groupes vulnérables ou marginalisés qui sont normalement écartés des processus de planification (PNUD, 2009, P25-29).

La matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes peut être utilisée pour conduire une analyse des parties prenantes.

*Tableau 1 : Matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes.*

IMPORTANCE	<b>Groupe 1</b> : importance forte/ influence faible	<b>Groupe 2</b> : importance forte/ influence forte
	<b>Groupe 3</b> : importance faible/ influence faible	<b>Groupe 4</b> : importance faible/ influence forte
	INFLUENCE	

**Source : PNUD (2009).**

Les parties prenantes du groupe 1 revêtent une grande importance pour le succès de l'activité, mais il est possible qu'elles n'exercent qu'une influence restreinte sur le processus. Il peut être utile d'apporter une attention particulière à la protection de leurs intérêts et au fait qu'elles puissent s'exprimer.

Les parties prenantes du groupe 2 se trouvent au centre du processus de planification car elles sont à la fois importantes et influentes. Ce sont des acteurs clés avec lesquels il faut établir des partenariats.

Les parties prenantes du groupe 3 ne sont pas au cœur de l'initiative et exercent peu d'influence quant à son succès ou à son échec. Elles ne jouent vraisemblablement pas un grand rôle dans le processus global.

Les parties prenantes du groupe 4 ne sont pas importantes pour l'activité, mais elles peuvent exercer une influence significative. Même si ces acteurs ne sont pas intégrés au processus de planification, il peut se révéler nécessaire d'établir une stratégie de communication avec eux et de gagner leur soutien.



Sur la base de cette analyse et de ce qu'il est possible de réaliser en fonction des coûts et de la situation géographique des participants, les acteurs identifiés doivent être rassemblés dans le cadre d'une réunion ou un atelier de planification.

#### *1.4.1.3 Elaborer une vision pour l'avenir*

La vision est une projection dans l'avenir. Elle doit amener les parties prenantes à avoir une projection claire, réaliste et commune sur la manière dont le projet souhaite faire évoluer positivement les choses après une certaine période de temps donné. Les questions à se poser sont les suivantes : si nous réussissons à traiter le problème, quelle sera la situation au niveau régional, national, local dans cinq ans ? Qu'est ce qui aura changé ? Que pourrons-nous observer sur le terrain ? (PNUD, 2009, P44)

#### *1.4.1.4 Formulation des objectifs ou des résultats du projet*

Un objectif est formulé en termes de résultat réaliste et précis à atteindre par un individu ou une entité dans une période donnée. Un proverbe illustre bien le rôle de l'objectif : « Il n'est point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. » (Sénèque). L'objectif est donc un résultat mesurable et atteignable formulé au cours de la planification d'un projet. L'approche d'une planification orientée vers les résultats recommande le terme « résultat ».

Selon l'ACDI (2008), les résultats peuvent être décrits comme immédiats, intermédiaires et ultimes. Un résultat peut être intentionnel ou pas, positif ou négatif. Il doit être SMART:

- spécifique : il doit préciser l'objet du changement souhaité, le groupe cible touché dans la région d'intervention et l'espace-temps,
- mesurable : il doit pouvoir situer le progrès accompli à l'aide d'indicateurs utiles et fiables,
- atteignable : il doit pouvoir être atteint de façon réaliste et dans un temps donné (durée du projet) en respect des capacités internes des partenaires appuyés,
- pertinent : il doit répondre au besoin identifié, agir sur la ou les contrainte(s) identifiée(s) par le groupe cible.

Le résultat de développement peut se distinguer du résultat opérationnel. Le résultat de développement (immédiat, intermédiaire et ultime) est le changement réel de l'état de développement humain tandis que le résultat opérationnel (extrant) est le produit de l'administration et de la gestion.



#### 1.4.1.5 Définition des hypothèses et des risques

Les hypothèses indiquent les conditions nécessaires qui doivent exister si l'on veut que les relations de cause à effet entre les niveaux de résultats fonctionnent. Elles représentent les conditions positives internes et externes importantes dans l'atteinte des résultats du projet.

Les risques sont les facteurs négatifs internes et externes qui affectent la bonne atteinte des résultats du projet. Cela revient à déterminer le risque que certaines hypothèses déterminées soient fausses. Dès lors, à chaque fois qu'est définie l'existence d'une hypothèse pour la réussite d'un projet, il faut analyser le risque qu'elle soit absente.

Des facteurs de risques internes peuvent être : la capacité en matière de ressources humaines, la transparence, la structure d'autorité, etc. Des facteurs de risques externes peuvent être politiques, économiques, sociaux ou techniques.

Le risque qu'une hypothèse ne se réalise pas croît au fur et à mesure que l'on progresse dans la chaîne de résultats du fait de la diminution progressive du contrôle sur la gestion.

#### 1.4.2 Phase de la planification de la logique d'intervention

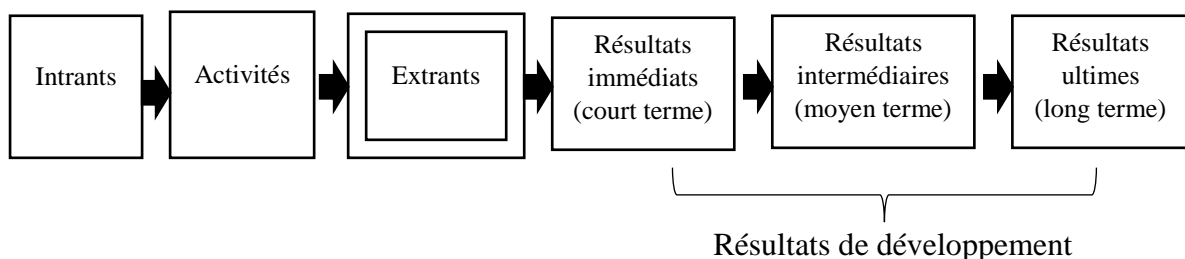
La formulation de la logique d'intervention est nécessaire pour une planification axée sur les résultats. En effet, elle établit la cohérence stratégique du projet ou du programme et permet de s'assurer que les niveaux de résultats contribuent à l'amélioration de la situation.

##### 1.4.2.1 Chaîne des résultats

La chaîne des résultats traduit la relation de causes à effets. En effet, la réalisation des activités provoque une mobilisation d'intrants et permet d'atteindre des extrants. Les extrants atteints engendrent des résultats immédiats ou de court terme. De l'utilisation des résultats immédiats doivent naître des résultats intermédiaires ou de moyen terme. Les résultats intermédiaires vont susciter un impact ou des résultats ultimes ou encore des résultats de long terme.

La figure ci-dessous illustre clairement la chaîne des résultats :

*Figure 1 : Chaîne de résultats*



**Source : ACIDI (2008)**

Les composantes de la chaîne des résultats peuvent se définir comme suit :

intrants : ce que le projet investit (ressources humaines, financières, matérielles, technologiques et documentaires y compris le temps) pour réaliser des activités afin de produire un résultat.

activités : ce que le projet réalise comme tâches ou actions et la manière dont le travail est réalisé. L'activité engendre des coûts et produits des extrants.

extrants : biens, services, équipements ou produits directs issus des activités du projet. Les extrants sont généralement contrôlés par le projet.

résultats immédiats : conséquences des extrants. Ce sont les résultats directement attribuables aux extrants et sont généralement une amélioration de la sensibilisation ou de la connaissance ou encore de l'accessibilité de la population cible aux extrants qui lui sont destinés.

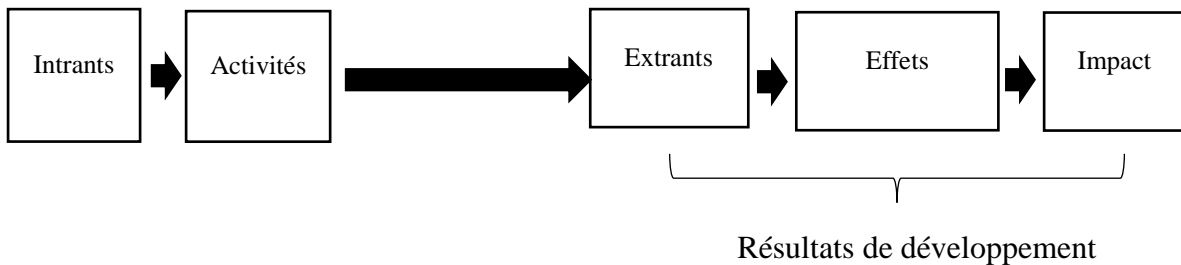
résultats intermédiaires : conséquences d'un ou des résultat(s) immédiat(s). Ce sont généralement les résultats atteints en fin de projet ou de programme. Ils décrivent le changement de comportements ou de pratiques chez les bénéficiaires. C'est à ce niveau que les utilisateurs ou bénéficiaires visés prennent en charge le projet ou le programme.

résultat ultime : conséquence d'un ou de plusieurs résultat(s) intermédiaire(s). Ce sont les résultats finaux ou de long terme ou encore l'impact du projet. Il est généralement la raison d'être d'un projet et prend la forme d'un changement d'état durable chez les bénéficiaires.

Certaines pensées sur la planification axée sur les résultats ne dissocient pas extrants et résultats immédiats. Ce qui crée souvent des confusions en termes de biens et services produits et résultats de développement. La dissociation oblige à séparer clairement les extrants qui ne sont que les biens et services produits, des véritables résultats de développement qui vont bien au-delà de ce que l'on considère comme bien et services fournis par un projet. Les résultats immédiats sont la première étape (court terme) du changement créée par la réalisation des extrants. Cette distinction permet de produire des rapports de rendement qui rendent clairement compte sur les extrants et les résultats immédiats.

La figure ci-après illustre une chaîne de résultats qui ne dissocie pas les extrants et les résultats immédiats.

*Figure 2 : Chaîne de résultats*



**Source : ACDI (1996)**

#### *1.4.2.2 Typologie de planification de la logique d'intervention*

Il importe de préciser qu'il existe différentes formulations de la logique d'intervention selon la logique « classique » et la logique axée sur les résultats. La correspondance entre elles peut s'apercevoir comme suit :

Logique d'intervention selon la planification par objectif :

Moyens → Résultats → Objectif (s) spécifique (s) → Objectif(s) global (aux)

Logique d'intervention selon la planification axée sur les résultats :

Intrants → Activités → Extrants → Effets → Impacts

Intrants → Activités → Extrants → Résultats immédiats → Résultats intermédiaires → Résultats finaux

#### *1.4.2.3 Modèle logique (ML)*

Un modèle logique est une représentation visuelle des principaux éléments de la théorie<sup>11</sup> du changement d'un projet ou d'un programme particulier reflétant la série de changements qui sont cruciaux pour que le projet soit couronné de succès (ACDI, 2016). Au cours de la conception d'un projet, le ML est utilisé comme outil de planification puis outil de gestion en cours de la mise en œuvre. Ainsi, l'élaboration de l'outil comporte un certain nombre de résultats et d'extrants pour chaque type d'énoncé. Ce, afin qu'il soit un portrait qui résume l'investissement en une page.

- Résultat ultime : un seul (limite stricte)
- Résultats intermédiaires : deux ou trois

<sup>11</sup> Une théorie du changement explique de quelle façon l'intervention devrait produire les résultats prévus.



**Tableau 2 : Matrice des extrants et des activités**

Matrice des extrants et des activités			
Effets/ Extrants/ Activités	Intrants		Responsabilité
	Actions nécessaires	précises Ressources	

**Source : Wilbeaux (2007)**

La matrice des extrants et des activités peut servir de fondement à l'élaboration du calendrier de mise en œuvre du projet ou programme. Pour ce faire, il suffit d'insérer une colonne précisant les différentes périodes d'exécution en années.

### 1.4.3 Phase de la planification du système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation consiste en la planification du suivi et de l'évaluation du projet. Il convient de lui fixer un objectif afin de faciliter la collecte et l'utilisation des informations. Cette partie présente le cadre de mesure du rendement et le registre des risques qui sont des outils essentiels de la planification du système de suivi-évaluation.

#### 1.4.3.1 Cadre de mesure du rendement (CMR)

Le cadre de mesure du rendement est intimement lié au modèle logique ou cadre des résultats ou encore cadre logique en ce sens qu'il reprend des informations consignées dans celui-ci.

Il s'agit d'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 (ACDI, 2007). En effet, incorporer les indicateurs de rendement, les sources de données, les méthodes de collecte de données, les fréquences et les responsabilités de la collecte dans le cadre de mesure de rendement concourent à faire le lien entre les éléments dont on fait le suivi et la manière de s'y prendre.

Le cadre de mesure de rendement normalisé se présente comme l'indique la figure ci-après :

**Figure 4 : Cadre de mesure du rendement normalisé**

<b>Titre</b>		<b>N°</b>		<b>Chef d'équipe</b>	
--------------	--	-----------	--	----------------------	--

Institution		Budget		Durée			
RESULTATS ESCOMPTES <sup>12</sup>	Indicateurs <sup>13</sup>	Données de base	Cibles <sup>14</sup>	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquences de la collecte des données	Responsabilité
RESULTAT ULTIME							
RESULTS INTERMEDIAIRES							
RESULTATS IMMEDIATS							
EXTRANTS							

**Source : ACDI (2016)**

Les composantes du cadre de mesure du rendement méritent d'être élucidées.

### i) Indicateurs de résultats

L'indicateur de rendement est l'unité de mesure d'un résultat. Il permet de mesurer ou de prouver un résultat par conséquent il doit être directement lié au résultat qu'il permet de mesurer. L'indicateur renvoie aux données qui permettent de mesurer les progrès vers un résultat escompté du point de vue de la qualité, de la quantité et de l'actualité des données.

Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs autour desquels il faut, si possible, trouver un équilibre afin de garantir la validité des constatations.

Les indicateurs quantitatifs traduisent une valeur numérique exprimée en pourcentage (%), en proportion, en nombre, en ratio, en fréquence, ...

Les indicateurs qualitatifs quant à eux, traduisent le jugement, les opinions, les perceptions et les attitudes des gens dans une situation donnée. Ils comprennent les changements sur les plans de la sensibilité, de la satisfaction, de l'influence, de la pertinence, de la sensibilisation, de la compréhension, des attitudes, de la qualité, de la perception de l'utilité, de la perception des perspectives (de stabilité, de croissance, d'exportation par exemple), de l'application de l'information ou du savoir, du degré d'ouverture, de la qualité de la participation, de la nature du dialogue et du sentiment du bien-être.

<sup>12</sup> Tiré du modèle logique

<sup>13</sup> L'égalité entre homme et femme et l'environnement est considérée lorsque possible

<sup>14</sup> Incluant l'échéance lorsque possible

La sélection des indicateurs de rendement (Castro et al, juillet 2007) nécessite de constituer une liste exhaustive parmi lesquels il faut choisir les plus pertinents qui répondent mieux aux critères de :

- ✓ validité : mesure-t-il le résultat ?
- ✓ sensibilité : lorsque le résultat change, est-il sensible à ce changement ?
- ✓ fiabilité : est-ce une mesure uniforme dans le temps ?
- ✓ simplicité : sera-t-il facile de recueillir et d'analyser l'information ?
- ✓ utilité : l'information sera-t-elle utile à la prise de décision et à l'apprentissage ?
- ✓ abordabilité : le projet a-t-il les moyens de recueillir l'information ?

### **ii) Situation de référence**

La situation de référence encore appelée point de repère est la base à partir de laquelle, le changement est mesuré. Il est difficile d'évaluer le changement dans le temps ou d'effectuer le suivi et l'évaluation lorsque ces données ne sont pas déterminées. A partir de la situation de référence, les progrès sont mesurés par rapport à la situation précédente à l'action. La situation de référence et la cible doivent clairement correspondre à l'indicateur en ce sens qu'ils doivent utiliser la même unité de mesure. Ainsi, certains indicateurs peuvent, pour des raisons pratiques, nécessiter un ajustement afin de les faire correspondre à des mesures existantes telles que les enquêtes nationales ou les recensements.

### **iii) Cibles**

La cible est une valeur particulière à atteindre à une date précise, attribuée à un indicateur. Elle est une base concrète et significative de discussion avec les bénéficiaires, les intervenants et les partenaires. Les cibles doivent être réalistes. Elles peuvent être revues périodiquement et réajustées annuellement. La non atteinte des cibles de rendement et des résultats amène les tenants et les aboutissants du projet à se poser des questions sur les raisons de cette situation. Les raisons<sup>15</sup> peuvent être :

- une stratégie d'intervention mal définie, faiblement concertée ou incohérente,
- des conditions critiques non considérées ou omises,
- des actions non appropriées pour l'atteinte des résultats,
- des ressources humaines en trop faible effectif ou manquant de compétences,
- des ressources financières trop faibles, mal gérées ou mal orientées,

---

<sup>15</sup> Espace Associatif, décembre 2007, P13, « Guide de formation et d'exercice »

- des techniques inappropriées pour la conduite des actions,
- d'une participation faible et non conséquente des groupes cibles, etc...

Par ailleurs, il convient de faire la distinction entre résultats, indicateurs de rendement et cibles. Le résultat est un énoncé précis de ce qui doit être accompli, l'indicateur de rendement précise exactement ce qu'il faut mesurer tandis que la cible spécifie la valeur particulière que l'indicateur doit atteindre à une date donnée.

#### **iv) Sources de vérification**

L'énoncé des résultats et des indicateurs doit être SMART. Le « M » de « SMART » signifie « mesurable », ce qui veut dire que les données doivent être aisément disponibles pour estimer les progrès accomplis grâce aux résultats (PNUD, 2009, P70). Ainsi, la définition des résultats et de leurs indicateurs doivent prendre en compte la manière dont les données seront collectées sur le terrain. La nécessité de s'appuyer sur des données mesurables et vérifiables réside dans le fait qu'à travers les sources de vérification, des experts indépendants peuvent rassurer du caractère réalisable et réaliste des résultats et des indicateurs du projet.

La source de vérification peut être une documentation écrite ou visuelle, une simple observation, une preuve apportée par les parties prenantes (témoignages, groupes de discussion, sondages), etc.

#### **v) Méthode de la collecte des données**

La méthode de collecte des données est la façon par laquelle les parties prenantes au projet ou programme conviennent de recueillir l'information sur les indicateurs. Elle doit correspondre au type d'indicateur ou à la raison pour laquelle l'information est recueillie. La méthode peut être informelle et moins structurée ou formelle et plus structurée. Toutefois, le choix dépend du coût, de la précision, de la crédibilité recherchée ou des échéanciers.

#### **vi) Fréquences de collecte des données**

Le calendrier de collecte des données est directement lié à l'objectif du suivi-évaluation et à son utilisation. Pour rendre le suivi-évaluation et l'utilisation des informations qui en découlent efficaces, les évaluations doivent être disponibles à temps afin que les décisions puissent être prises sur la base d'évaluation de bonne qualité. La collecte de l'information peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle, annuelle,...



## vii) Responsabilité de la collecte des données

La responsabilisation consiste à déterminer qui est chargé de collecter, d'analyser et de valider les données et aussi de la prise de décision.

### 1.4.3.2 Registre des risques (RR)

L'analyse du risque doit aboutir à l'élaboration d'une stratégie qui permette d'atténuer ce qui menace le plus le projet. Cela revient à déployer des efforts additionnels à même d'amoindrir la probabilité qu'un risque se concrétise et/ou à en réduire les répercussions sur le projet si toutefois il se réalise.

L'élaboration d'un cadre de suivi des risques peut aider à intégrer le suivi des risques au fonctionnement du projet. Aussi, il peut garantir que les ressources indispensables sont consacrées à la mise en œuvre de la stratégie d'analyse des risques. Un cadre de suivi des risques se présente comme suit :

**Tableau 3 : Cadre de suivi des risques**

Cadre de suivi des risques					
Facteurs de risque	Indicateurs de risque	Sources d'information	Méthodes de collecte de données	Fréquence de la collecte de données	Responsable de la collecte
.....					

**Source : ACIDI, 2007**

### Conclusion partielle

La revue de la littérature a permis d'éclairer certains concepts de la GAR. L'approche GAR place la participation et le résultat au cœur de la planification. Ainsi, la planification axée sur les résultats est fondamentale pour un suivi-évaluation axé sur les résultats.

## **CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU GIP-PNVB ET SON DISPOSITIF DE PLANIFICATION**

La problématique soulevée par cette étude s'intéresse aux projets et programmes au Burkina Faso en général et s'applique plus particulièrement au Groupement d'Intérêt Public-Programme National de Volontariat au Burkina Faso. Pour mieux traiter cette problématique, la connaissance du GIP-PNVB s'impose. Cette deuxième partie du document présente le GIP-PNVB et son dispositif de planification.

### **2.1- Présentation du GIP-PNVB**

Le GIP-PNVB sera présenté à travers son historique, le processus de création de l'infrastructure et sa structuration.

#### **2.1.1- Brève historique**

Dans le cadre de la stratégie nationale de promotion de l'emploi et suite à la Journée Internationale de Volontariat édition 2003, le Ministère<sup>16</sup> du Travail, de l'Emploi et de la Jeunesse demande en janvier 2004 au Programme des Volontaires des Nations Unies (PVNU) et au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) de l'aider à mettre en place un Programme National de Volontariat au Burkina Faso. Ainsi le PVNU finance une étude de faisabilité qui se tient en octobre 2005. Cette étude montre que le Burkina Faso présente un terreau favorable au lancement d'une telle initiative. C'est ainsi que le PNVB démarre donc en octobre 2006 sous forme de projet d'appui à la mise en

---

<sup>16</sup> Aujourd'hui dénommé Ministère de la Jeunesse, de la Formation et de l'Insertion Professionnelles.

place d'un Programme National de Volontariat au Burkina Faso pour une durée de trois ans et demi. Principalement ce sont des volontaires des Nations Unies et des Volontaires du Progrès<sup>17</sup> qui constituent l'équipe technique de coordination du projet. La phase pilote couvre six (06) régions à savoir la Boucle du Mouhoun, le Centre-Est, l'Est, le Nord, le Sahel et le Sud-Ouest avant de s'étendre en 2010 à trois (03) autres régions dont les Haut Bassins, le Plateau Central et le Centre. C'est en 2007 que l'Assemblée Nationale adopte la loi sur le volontariat national qui déclenche le processus de création de l'institution pérenne qu'est le GIP-PNVB.

### **2.1.2- Création de l'infrastructure**

Cette partie présente les étapes de la mise en place de l'infrastructure, ses tutelles technique et financière puis les domaines d'intervention du programme.

#### ***2.1.2.1-Etapes de mise en place de l'infrastructure***

Le Groupement d'Intérêt Public-Programme National de Volontariat au Burkina Faso, après sa phase projet (mis en place en octobre 2006) dénommé « Projet d'Appui à la mise en place d'un Programme National de Volontariat au Burkina Faso » qui prend fin en décembre 2010 est érigé en GIP en 2008. Trois étapes marquent la mise en place du GIP-PNVB. Ce sont :

- d'abord la création de l'infrastructure légale et opérationnelle à travers la loi N°031-2007/AN du 29 novembre 2007 adoptée par l'Assemblée nationale. Cette loi institue le corps de volontaires nationaux au Burkina-Faso et fixe les conditions de sélection et les droits et devoirs du volontaire national ainsi que la nature et la durée de son contrat.
- ensuite, le lancement de la première vague des volontaires nationaux par l'identification de structures d'accueil (SA)<sup>18</sup>, de volontaires nationaux(VN)<sup>19</sup>, la mise en place d'un dispositif d'intégration et d'accompagnement des VN puis le recrutement de VN.
- enfin, la fin de la phase projet ou la mise en place de l'institution pérenne à travers :

---

<sup>17</sup> Devenu France Volontaire depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2009.

<sup>18</sup> La structure d'accueil s'entend de toute personne morale de droit public ou de droit privé qui reçoit l'appui de volontaires nationaux.

<sup>19</sup> Le volontariat national s'entend de toute activité non rémunérée, exercée librement, à temps plein, sur une période déterminée et de façon désintéressée par toute personne physique au profit d'une personne morale de droit public ou de droit privé conformément aux textes en vigueur. Le Volontaire Nationale est toute personne physique qui se consacre à une mission de volontariat telle que prévue par la loi, à l'exclusion du volontariat effectué sur le territoire national en vertu des législations étrangères ou d'accord d'établissement. Le volontaire national n'est ni un bénévole, ni un salarié au sens du droit du travail.

- la nomination de Directeurs à savoir le Directeur général, l'Agent Comptable, le Directeur de l'Administration et des finances et le Contrôleur financier ;
- le recrutement du personnel propre au GIP-PNVB ;
- la mise en place du Conseil d'Administration (CA) avec la nomination des Administrateurs et la tenue de la 1<sup>ère</sup> session du CA en juin 2009.

#### ***2.1.2.2-Tutelle technique du GIP-PNVB***

L'article 10 du décret n°2006-353/PRES/PM/MFB/MEDEV/MATD du 20 juillet 2006 portant statut général des groupements d'intérêt public (GIP) précise que les GIP sont placés sous la tutelle technique du ministère dont relève leur secteur d'activités.

Pour se conformer à cette disposition, le Ministère de la Jeunesse, de la Formation et de l'Insertion Professionnelles (MJFIP) est la tutelle technique du GIP-PNVB.

#### ***2.1.2.3-Tutelle financière du GIP-PNVB***

L'article 10 du décret n°2006-353/PRES/PM/MFB/MEDEV/MATD du 20 juillet 2006 portant statut général des Groupement d'Intérêt Public (GIP) précise que les GIP sont placés sous la tutelle financière du ministère chargé des finances. Le GIP-PNVB ne déroge pas à cette réglementation.

Il importe de préciser une fois encore que le GIP-PNVB reçoit des subventions au titre 5 du budget de l'Etat pour lui permettre d'obtenir des fonds d'investissement aux fins de mobiliser et de gérer des Volontaires nationaux. Ce qui sous-entend qu'il est donc programme par défaut. Ce, jusqu'à ce qu'il soit autonome financièrement et recouvrer son statut plénier de GIP.

#### ***2.1.2.4-Les domaines d'intervention du GIP-PNVB***

Les volontaires nationaux interviennent dans les domaines prioritaires de développement du pays que sont : l'éducation, l'enseignement, la santé, l'environnement, l'agriculture, la décentralisation, la lutte contre la désertisation, la décentralisation, le développement économique, la formation et le renforcement des communautés de base.

Ainsi, les domaines d'interventions des volontaires nationaux sont ceux du GIP-PNVB.

### **2.1.3- Structuration du GIP-PNVB**

Cette partie du document passe en revue les organes de gestion du GIP-PNVB, les centres régionaux de volontariat ainsi que les bénéficiaires du programme.

#### **2.1.3.1- Organes de gestion**

Les organes de gestion du GIP-PNVB sont les suivants :

##### **a) Assemblée générale**

L'Assemblée Générale (AG) regroupe soixante-six (66) membres répartis comme suit : (i) six (06) représentants des ministères, (ii) deux (02) représentants des collectivités territoriales, (iii) cinq (05) représentants des EPE, (iv) cinquante (50) représentants des OSC, (v) trois (03) représentants des organisations internationales de volontariat.

L'AG a pour compétences entre autres d'adopter les orientations générales du GIP-PNVB, de décider sur proposition du CA, de toute modification de la convention constitutive et d'approuver le règlement intérieur qui précise les modalités de fonctionnement du groupement. En outre, elle dispose de pleins pouvoirs pour traiter de toutes les questions touchant directement ou indirectement au fonctionnement dudit groupement.

L'Assemblée générale a un bureau composé de quatre membres. Ce bureau se présente comme suit :

- ✓ le Président : représentant de la Tutelle technique ;
- ✓ le premier vice-président : représentant de la tutelle financière ;
- ✓ le deuxième vice-président : représentant des organisations de la société civile membre du GIP-PNVB ;
- ✓ le Secrétaire de séance : le Directeur Général du GIP-PNVB ou son représentant.

Dans sa composition actuelle, les postes de premier vice-président et de deuxième vice-président ne sont pas pourvus.

##### **b) Le Conseil d'Administration**

Selon la Convention Constitutive, le Conseil d'Administration du GIP-PNVB est composé de seize (16) membres administrateurs et de trois (03) membres observateurs.

Il a pour rôles entre autres d'examiner et d'approuver :

- le budget ;
- le programme et le rapport d'activités ;

- les comptes administratifs et de gestion ;
- la proposition de nomination et la révocation du directeur général du groupement ;
- la fixation des statuts du personnel du groupement ;
- la fixation du montant de l'allocation forfaitaire mensuelle à servir aux volontaires nationaux ;
- la détermination du barème de cofinancement du coût des volontaires nationaux par les structures d'accueil<sup>20</sup>.

Par ailleurs, le CA exerce une autorité et un contrôle sur la Direction Générale du GIP-PNVB. Il statue sur les principales questions touchant au fonctionnement du GIP-PNVB et a le pouvoir de proposer la nomination et la révocation du Directeur Général<sup>21</sup> du groupement.

### c) **La Direction Générale**

La Direction Générale est responsable de la gestion du programme. Elle gère le budget du programme et assure le reporting, l'audit et la passation des marchés. Elle soumet au CA pour approbation un plan d'actions et un budget annuel et lui présente la revue trimestrielle des activités. Le GIP-PNVB est dirigé par un(e) Directeur (trice) Général (e).

Selon la Convention Constitutive, la Direction Générale (DG) met en œuvre les activités inscrites dans les plans de travail. Elle est constituée au niveau central de huit (08) Directions Techniques :

- ✓ la Direction de la Planification et du Suivi-Évaluation (DPSE) ;
- ✓ la Direction de la Mobilisation des Volontaires et du Post Volontariat (DMVP) ;
- ✓ la Direction de la Promotion du Volontariat et de la Communication (DPVC) ;
- ✓ la Direction de l'Administration et des Finances (DAF) ;
- ✓ la Direction des Ressources Humaines(DRH) ;
- ✓ l'Agence Comptable (AC) ;
- ✓ la Personne Responsable des Marchés (PRM) ;
- ✓ le Contrôle Interne (CI).

---

<sup>20</sup> Il faut préciser que les structures bénéficiaires de l'appui de volontaires nationaux à l'exception des structures déconcentrées qui n'ont pas de budget doivent contribuer au coût de gestions desdits volontaires. Ce coût est communément appelé cofinancement.

<sup>21</sup> La disposition en lien avec la nomination et la révocation du DG (Article 64 de la Convention Constitutive) n'est pas respectée.

L'organigramme actuel ne prend pas en compte la DRH, la PRM et le CI. Par contre, il prend en compte une Cellule d'Appui Technique (CAT) et une Direction de Contrôle des Marchés publics et des Engagements Financiers (DCMEF).

#### d) **Les Centres Régionaux de Volontariat (CRV)**

Les CRV sont des OSC identifiées par appel à candidature au niveau des régions pour leur bonne connaissance du terrain et leur enracinement régional. Ils sont les relais du PNVB dans chaque Région en dehors des Régions du Centre et du Plateau Central représentés par un CRV unique. Les douze (12) CRV sont liés à la direction générale du GIP-PNVB par une convention. Afin de leur permettre de mieux accomplir leurs missions, des Agents du GIP-PNVB sont détachés dans chaque CRV pour les appuyer dans la mise en œuvre du programme au niveau régional.

Les CRV ont pour mandat de :

- réceptionner les candidatures au volontariat ;
- identifier les besoins et les structures demandeuses de l'appui de VN ;
- agréer les missions avec les structures d'accueil ;
- assurer le recrutement des VN ;
- assurer la gestion et le suivi des VN ;
- assurer la promotion du volontariat dans la région.

#### *2.1.3.2-Les bénéficiaires du programme*

Les bénéficiaires du programme sont de deux types : les bénéficiaires directs et les bénéficiaires indirects.

Les bénéficiaires directs du programme sont les volontaires nationaux, les structures d'accueil et les bénéficiaires des actions de développement entreprises par les organisations qui accueillent des volontaires nationaux.

Les VN<sup>22</sup> dont la moitié est des femmes, bénéficient en s'engageant d'une part, d'occasion de s'impliquer dans des actions de développement du pays. D'autre part, ils bénéficient d'expérience professionnelle qui aide à faciliter leur intégration sur le marché du travail.

---

<sup>22</sup> Le volontaire nationale (VN) bénéficie d'une allocation forfaitaire mensuelle, d'une protection sociale contre les maladies et accidents professionnels et d'un contrat d'une durée minimale de six (06) mois et d'une durée maximale de douze (12) mois avec possibilité de renouvellement de contrat à condition que la durée cumulée maximale ne dépasse pas trente-six (36) mois. Il a aussi droit à une formation civique avant son intégration dans sa structure d'accueil.

Les structures d'accueil quant à elles sont bénéficiaires du fait que les VN viennent renforcer leurs équipes. Ainsi, les VN leur permettent d'étendre leurs activités à un plus grand nombre de leur public cible.

Les bénéficiaires des actions de développement entreprises par les organisations qui accueillent des VN sont des bénéficiaires directs parce que les acteurs profitent d'actions mieux organisées grâce au renforcement des capacités assuré par les volontaires.

Les bénéficiaires indirects du programme sont les communautés et la population dans son ensemble. Elles profitent du programme à travers les interventions des structures d'accueil et les campagnes de promotion du volontariat qui visent à encourager une attitude à la prise d'initiative pour une cohésion sociale.

## **2.2- Principes directeurs de pilotage du programme**

Le pilotage du programme se fonde sur certains principes qui guident la planification et ses actions. Il s'agit notamment de sa vision, sa mission, son objectif de développement, son mandat et ses principes d'action.

### **2.2.1.- La vision du GIP-PNVB**

La vision du GIP-PNVB est celle d'une société où chacun s'engage pour le développement de son pays à travers le volontariat et où il est communément admis que cet engagement profite à l'ensemble de la société autant qu'à l'individu qui se porte volontaire.

### **2.2.2- La mission du GIP-PNVB**

Le GIP-PNVB a pour missions de :

- identifier les structures éligibles pour l'affectation de volontaires nationaux ;
- mobiliser des fonds pour le financement du dispositif de volontariat national ;
- appuyer les volontaires nationaux dans la phase post-volontariat ;
- promouvoir les autres formes d'engagement volontaire notamment le bénévolat<sup>23</sup>.

### **2.2.3- L'objectif de développement**

L'objectif général du programme est de :

---

<sup>23</sup> Le bénévolat se définit comme une activité non rémunérée, exercée librement, sur son temps libre, pour une période non déterminée et de façon désintéressée, par toute personne physique pour une mission d'intérêt général. Par conséquent, toute personne physique qui exerce le bénévolat est considérée comme bénévole. Le bénévole ne s'engage pas par contrat et peut selon le cas être remboursé des frais engagés.



Contribuer à la lutte contre la pauvreté et à la bonne gouvernance au Burkina Faso en maximisant l'engagement volontaire et la participation active de la société civile, notamment des jeunes femmes et hommes, au développement du pays.

#### **2.2.4- Le mandat du GIP-PNVB**

Le GIP-PNVB est chargé de :

- ✓ veiller à ce que les lois et règlements du pays soient favorables au développement du volontariat national et du bénévolat ;
- ✓ mener toute action et développer tout outil permettant de favoriser et de promouvoir l'engagement volontaire des Burkinabè pour le développement du pays ;
- ✓ gérer le dispositif de mobilisation de volontaires nationaux : assurer l'agrément des structures d'accueil, le recrutement, la formation, et la gestion des VN, lever et gérer les fonds nécessaires au financement de ces volontaires et s'assurer de l'évaluation permanente de l'impact social du dispositif.

#### **2.2.5- Les principes d'action**

Le GIP-PNVB fonde son action sur l'engagement, l'approche participante, la diversité, la gestion axée sur les résultats et sa devise. Ces cinq (05) principes qui gouvernent l'action du programme peuvent se comprendre comme suit :

Engagement :

Le programme s'engage avec détermination et désir à donner le meilleur de lui-même à tout moment. Il valorise ceux qui s'engagent et agissent dans toutes les actions de promotion du volontariat.

Approche participante :

Le programme reconnaît l'importance de la société civile dans les problématiques de développement et il favorise toujours le partenariat entre les pouvoirs publics et la société civile. Il soutient en priorité les organisations à la base.

Diversité :

Le programme œuvre dans le respect de la diversité et il lutte contre les discriminations liées au genre, au diplôme, à la religion ou au milieu social et il veille à ce que chacun trouve sa place en tant que volontaire.

Gestion axée sur les résultats :

Le programme fonde son action sur une gestion axée sur les résultats et il a un souci permanent de l'évaluation de l'impact social du volontariat.

Devise :

Tous engagés, Tous à y gagner !

### **2.3- Présentation du dispositif de planification**

Le dispositif de planification du GIP-PNVB ne se dissocie pas de celui du suivi-évaluation. Il est piloté par la Direction de la planification et du suivi-évaluation. Pour mieux accomplir ses tâches, un service de la planification et du suivi-évaluation appui cette Direction. La connaissance des attributions de la Direction et de son service d'appui permet de mieux appréhender le dispositif de la planification et du suivi-évaluation.

#### **2.2.1-Attributions du dispositif de la planification et du suivi-évaluation**

Les attributions de la Direction et du service de la planification et du suivi-évaluation définissent le rôle du dispositif de la planification et du suivi-évaluation au sein de l'organisation.

##### **2.2.1.1- Direction de la planification et du suivi-évaluation**

La Direction de la Planification et du Suivi Evaluation (DPSE) accomplit les tâches indiquées ci-dessous :

- coordonner l'élaboration et la mise en œuvre du plan stratégique ;
- coordonner la mise en place et rendre opérationnel le système de suivi-évaluation ;
- élaborer le PTA (plan de travail consolidé des directions du GIP-PNVB et des CRV) et les rapports trimestriels et annuels d'activités du GIP- PNVB ;
- centraliser, traiter et analyser les informations techniques et financières relatives à la mise en œuvre du plan stratégique ;
- préparer les sessions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée générale ;
- coordonner la réalisation des revues à mi-parcours et annuelles du plan stratégique ;
- organiser les cadres de concertation périodique.

##### **2.2.1.2-Service de la planification et du suivi-évaluation**

Sous l'autorité directe de la Direction de la Planification et du Suivi-Evaluation, le Service de l'Evaluation et de la Planification a à sa charge :

- d'élaborer et d'actualiser les outils de planification et de suivi-évaluation des activités du GIP-PNVB ;
- de participer à l'élaboration du plan stratégique et de suivre son exécution ;
- d'entretenir et de gérer les relations de partenariat avec les CRV ;
- de contribuer à la préparation des différentes réunions d'évaluation ;
- de suivre les évaluations internes et externes ;
- de capitaliser les expériences acquises ;
- de gérer le calendrier des activités du GIP-PNVB ;
- de définir les missions des CRV ;
- de suivre l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'action des CRV.

### **2.2.2- Les objectifs du GIP-PNVB**

Entamé en juin 2010, l'élaboration du référentiel de planification 2011-2015 du GIP-PNVB suscite une mise en place d'un comité composé d'une équipe du GIP-PNVB. Ce comité organise des ateliers au niveau des sept (07) CRV d'alors en regroupant les acteurs de ces CRV, des structures d'accueil, des volontaires nationaux et des Directeurs régionaux de la jeunesse, de la formation et l'insertion professionnelles et du ministère de l'enseignement de base et de l'alphabétisation. C'est ainsi que le comité réalise au total quinze (15) entretiens avec des parties prenantes au programme. Suite aux entretiens, le comité synthétise l'information récoltée des consultations et la présente lors d'un atelier de partage et d'enrichissement de la première ébauche du document. Puis vient la rédaction du plan et sa validation par le Conseil d'Administration.

Le plan stratégique est le référentiel de planification opérationnelle du GIP-PNVB et regroupe cinq (05) objectifs stratégiques et neuf (09) objectifs spécifiques.

#### **2.2.2.1- Les objectifs stratégiques**

Au nombre de cinq (05), les objectifs stratégiques en référence au plan stratégique 2011-2015 se présentent comme suit :

**Objectif stratégique 1 :** consolider et étendre les interventions du programme permettant une meilleure contribution à l'atteinte des OMD.

**Objectif stratégique 2 :** renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles.

**Objectif stratégique 3 :** renforcer les capacités de planification et de suivi-évaluation.

**Objectif stratégique 4 :** promouvoir le Volontariat au niveau national et international.

**Objectif stratégique 5** : mobiliser les partenaires techniques et financiers.

### *2.2.2.2- Les objectifs spécifiques*

Le programme présente au total neuf (09) objectifs spécifiques repartis entre les objectifs stratégiques. Convenons de rappeler chaque objectif stratégique avant de décliner ses objectifs spécifiques.

*Stratégie consolidation et extension des interventions du programme permettant une meilleure contribution à l'atteinte des OMD :*

- étendre la couverture des interventions du PNVB aux treize (13) régions du Burkina Faso ;
- étendre les domaines et secteurs d'intervention prioritaires du programme ;
- assurer un meilleur ciblage et une priorisation des structures d'accueil ;
- intégrer l'approche genre dans le programme.

*Stratégie renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles du PNVB :*

- renforcer les capacités institutionnelles du PNVB ;
- renforcer les capacités organisationnelles du PNVB.

*Stratégie renforcement des capacités de planification et de suivi-évaluation du PNVB :*

- néant.

*Stratégie promotion du Volontariat au niveau national et international :*

- valoriser le volontariat et le travail des volontaires nationaux sur le terrain ;
- valoriser et rendre accessible le volontariat sur tout le territoire Burkinabè même au-delà et auprès de cibles et de domaines diverses ;
- renforcer la visibilité et le rayonnement du PNVB.

*Stratégie mobilisation des partenaires techniques et financiers :*

- néant.

Ainsi, nous pouvons constater l'absence d'objectifs spécifiques attribués à certains objectifs stratégiques au cours de la formulation des attentes du programme.

### **2.2.3- Les résultats escomptés**

Les résultats attendus des objectifs fixés par le programme sont principalement les attentes formulées pendant l'élaboration du référentiel. Ainsi, les résultats de développement qui

sont l'aboutissement des objectifs stratégiques et spécifiques ont été omis dans le plan stratégique du GIP-PNVB. La suite présente les résultats attendus en fonction de chaque objectif fixé.

*Les attentes de l'objectif 1 qui est de consolider et élargir les interventions du programme permettant une meilleure contribution à l'atteinte des OMD se regroupent en cinq résultats.*

Premièrement, l'extension à la couverture nationale : la couverture nationale des interventions va passer progressivement de 9 à 13 régions d'ici à 2012.

Deuxièmement, l'extension des domaines et secteurs d'intervention prioritaires : des VN effectuent des missions dans les secteurs et domaines prioritaires que sont la Santé, l'Education, l'Environnement et la lutte contre la désertisation, la décentralisation, l'Agriculture, la formation, le développement économique et le renforcement des communautés de base.

Troisièmement, l'augmentation du nombre et élargissement du profil des volontaires nationaux : le nombre de VN à recruter par an (3000 en 2011, 3500 en 2012, 4000 en 2013, 4500 en 2014, 5000 en 2015) est atteint.

Quatrièmement, un meilleur ciblage et priorisation des structures d'accueil : les collectivités territoriales et particulièrement les communes rurales bénéficiant de l'appui des VN dans le cadre de la décentralisation constituent 20% des structures d'accueil du programme.

Cinquièmement, l'intégration de l'approche genre : une attention est portée sur la question du genre grâce à la discrimination positive qui est effectuée lors de la sélection des Assistants techniques et des VN. 50% de femmes parmi les Assistants techniques et les VN. Cela va contribuer à renforcer le leadership des femmes au sein de la communauté.

*Les attentes de l'objectif 2 qui est de renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du GIP-PNVB sont déclinées à travers les deux points suivants :*

- i) renforcer les capacités institutionnelles

La loi sur le volontariat est bien appliquée grâce à une coordination efficace des activités du programme par le CA et la DG.

Les acteurs (AG, CA, DG, CRV) ont acquis les compétences nécessaires pour mener à bien leur mission.

ii) renforcement des capacités organisationnelles

Tous les acteurs sont appuyés pour une offre de services de qualité et les volontaires font l'objet d'un suivi mensuel afin de leur assurer un paiement à temps de leur allocation, pour régler leur problème de logement, d'intégration et de suivi du contenu de leur mission. Les CRV disposent d'un ordinateur, d'une connexion internet régulière et d'un service téléphonique en réseau dédiés au programme pour faciliter la circulation de l'information et des données. Différentes activités de renforcement de capacités sont développées dans le programme et elles touchent les acteurs du programme.

*Les attentes de l'objectif 3 qui est de renforcer les capacités de planification et de suivi-évaluation du GIP-PNVB s'aperçoivent grâce aux deux (02) points ci-après :*

i) planification stratégique et opérationnelle

Le plan stratégique 2011-2015 est le document de référence de tous les acteurs du programme définissant les orientations générales pour les prochaines années<sup>24</sup>.

Au niveau national, un plan d'action annuel permet de préciser :

- les activités ;
- les résultats à atteindre ;
- le responsable ;
- le budget ;
- les dates de réalisation.

Au niveau régional : un plan d'action orienté sur les résultats attendus fixés par région est élaboré et exécuté sur la base des orientations nationales.

ii) suivi-évaluation

Grâce au dispositif de suivi mis en place sur le terrain, les données sur les volontaires en mission dans les régions d'intervention sont disponibles chaque mois pour les statistiques et la prise de décision.

---

<sup>24</sup> Il s'agit des années que couvre le plan stratégique.

*Les résultats attendus de l'objectif 4 qui est de renforcer la capacité des VN à travers les formations sont :*

- les pré-VN ont reçu des formations avant leur départ sur le terrain ;
- les VN en cours de mission ont reçu des formations relatives à leur profil et exécutent bien leurs missions ;
- les opportunités d'emploi des VN et des post-VN ont été augmentées ;
- les post-VN sont formés dans des modules les prédisposant à s'auto-employer ou facilitant leur insertion dans le secteur public ou privé.

*Les résultats attendus de l'objectif 5 qui est de promouvoir le volontariat au niveau national et international sont :*

En développant la promotion du volontariat au niveau national, le programme va apporter des progrès notables dans l'acquisition de connaissance sur le volontariat. Les populations burkinabè reconnaîtront la valeur du volontariat en faveur du développement particulièrement chez les jeunes. Le statut du volontaire sera valorisé pour permettre à plus de jeunes de s'engager et à davantage de structures de faire confiance et d'adhérer au volontariat. La collaboration avec les programmes similaires dans la sous-région sera renforcée.

*De l'objectif 6 qui est de mobiliser les partenaires techniques et financiers, il est attendu que :*

Le volontariat puisse continuer à bénéficier des ressources suffisantes grâce au leadership renforcé de son ministère de tutelle et des OSC et aux résultats obtenus sur les bénéficiaires du programme. Deux projets par an sont élaborés et financés par des partenaires.

*Les résultats formulés à l'endroit de l'objectif 7 qui est de faciliter l'insertion post-volontariat sont au nombre de trois (03). Il s'agit :*

- les plaidoyers en vue de faciliter l'insertion des post-VN ont été effectués auprès des structures d'accueil, des structures demanderesse de travail, des ministères qui sont en partenariat avec le GIP-PNVB ;
- les offres d'emploi récoltées dans les journaux ou autres sources d'informations sont affichées dans les différents CRV et au sein du GIP-PNVB ;

- les offres d'emploi récoltées sont insérées régulièrement sur le site web du GIP-PNVB.

#### **2.2.4- Hypothèses et risques**

Pour sa planification sur les cinq (05) années, aucune hypothèse et aucun risque n'ont été identifiés dans le référentiel de planification du programme.

#### **2.2.4- Budgétisation et programmation au GIP-PNVB**

Ce sous point du dispositif de la planification décrit le budget et le calendrier incorporés dans le plan stratégique du GIP-PNVB.

##### **2.2.4.1- Budgétisation**

Le référentiel de planification de 2011 à 2015 du GIP-PNVB inclut le budget de sa mise en œuvre. Toutefois, ce budget n'offre pas de détail sur ce qui fait l'objet de budgétisation. Or, la formulation des sous-activités offre un cadre assez intéressant pour les détails sur le budget. Il ne présente qu'un budget global annuel pour l'atteinte de ses objectifs. Cependant, chaque année, un coût prévisionnel est associé à chaque activité formulée. Ainsi, la somme de ces coûts donne le budget de mise en œuvre des objectifs de l'année si toutefois celui-ci est approuvé par le Conseil d'Administration.

##### **2.2.4.2- Calendrier de mise en œuvre**

Le plan quinquennal du programme détermine dans son contenu, les périodes de réalisation des objectifs. Ces périodes sont annuelles. Certains objectifs doivent selon le calendrier prendre fin avant 2015. C'est le cas par exemple de l'objectif spécifique « Etendre la couverture des interventions du GIP-PNVB aux treize (13) régions du Burkina Faso » qui a pris fin en 2012.

Ainsi, chaque année, le plan de travail annuel tire la plupart de ses activités du plan stratégique selon le calendrier de programmation puis y ajoute d'éventuelles nouvelles activités en lien avec les objectifs visés par le programme.

#### **2.2.5- Plan de travail annuel**

En fonction des objectifs stratégiques définis dans le plan pluriannuel, la Direction Générale élabore un Programme de Travail Annuel (PTA) qui renseigne sur les activités à mener au niveau national, les résultats visés au cours de l'année, la période d'exécution, et les ressources financières nécessaires pour la mise en œuvre. Le document est par la suite transmis au CRV au niveau régional.



Au niveau régional, chaque CRV élabore un PTA reprenant les objectifs du GIP-PNVB auxquels ils attachent des activités, les résultats attendus, une période d'exécution, et les ressources nécessaires.

Tous les ans, en fin d'année, le référentiel de planification prévoit qu'un atelier doit réunir des Acteurs des CRV avec la DG du GIP-PNVB. Cet atelier doit permettre d'harmoniser les PTA et définir ainsi un cadre de résultats à atteindre qui permette de bâtir le système de suivi évaluation axée sur les résultats.

Cependant dans les pratiques actuelles, la procédure d'élaboration du PTA a subi une légère modification. En effet, dans la procédure actuelle, les CRV formulent leurs activités de l'année ainsi que les résultats attendus, les indicateurs, cibles et budget de l'année puis les transmettent à la Direction de la planification et de suivi évaluation (DPSE) pour consolidation. Le document consolidé est renvoyé aux différents CRV après validation du Conseil d'Administration afin que les CRV en fassent un document de référence pour leur planification de l'année. C'est dans ce sens que plusieurs des activités de CRV peuvent être simplement rejetées parce qu'elles ne sont pas comprises par la DPSE.

Les éléments constitutifs du PTA au GIP-PNVB en référence à celui de 2017 sont les objectifs stratégiques, les objectifs spécifiques, les activités, les résultats attendus, les indicateurs de résultats, les cibles annuelles, le budget, la période d'exécution, la contrainte de réalisation et la responsabilité. Le tableau ci-après présente un extrait de plan de travail annuel du programme:

**Tableau 4 : Présentation d'un extrait du PTA au GIP-PNVB**

Objectif/ Activités	Résultats attendus	Indicateurs de résultats/ Sources de vérification	Cibles annuelles	Program- mation physique 2017				Program- mation financière (en millier)	Contrainte de réalisation	Structures responsabl es
				T 1	T 2	T 3	T 4			
Objectif stratégique 1: Consolider et étendre les interventions du programme permettant une meilleure contribution à l'atteinte des OMD								390 000		
Objectif spécifique 1.1: Étendre les domaines et secteurs d'intervention prioritaires								390 000		
Mobiliser des VN	Des VN sont	Le nombre de VN	1000	x	x	x	x	390 000	Indisponibi lité des	DMVP ; Tout CRV

Objectif/ Activités	Résultats attendus	Indicateurs de résultats/ Sources de vérification	Cibles annuelles	Program- mation physique 2017				Program- mation financière (en millier)	Contrainte de réalisation	Structures responsabl es
				T 1	T 2	T 3	T 4			
	mobilisés	mobilisés							moyens financiers	

**Source : PTA 2017 du GIP-PNVB**

Ainsi, en cours d'année, les plans de travail trimestriels et semestriels sont extraits du PTA selon la période de programmation des activités de l'année. Le format du tableau du PTA reste le même et les activités et cibles sont extraits en fonction de la période prévue dans la planification annuelle.

#### **2.2.4- Le système de suivi-évaluation**

Le système de suivi-évaluation du GIP-PNVB omet la planification du suivi et de l'évaluation des résultats de développement. Toutefois, quelques dispositions sont prises pour le suivi des activités à travers notamment les rapports d'activités périodiques. Ainsi, nous allons, dans cette partie, passer en revue des composantes relatives au suivi-évaluation des résultats du programme.

##### **2.2.4.1- Les indicateurs du rendement au GIP-PNVB**

Au cours des planifications annuelles, à chaque activité est associé un indicateur de résultat. Par compte, le plan stratégique décline seulement quelques indicateurs quantitatifs pour certains objectifs. La majorité des objectifs aussi bien stratégiques que spécifiques n'ont pas d'indicateurs de mesure des actions de développement.

##### **2.2.4.2- Cibles**

La majorité des cibles peuvent se retrouver dans la formulation des résultats du programme. Celles-ci donnent lieu à des mesures statistiques. Ainsi, certains résultats ou objectifs ne disposent pas de cibles. Aussi, faut-il ajouter que certaines cibles ne disposent pas d'horizon temporel.

##### **2.2.4.4- Responsabilisation des acteurs**

Le Programme National de Volontariat au Burkina Faso responsabilise les acteurs pendant la planification des activités annuelles. De ce fait, il y a des activités dont la responsabilité de mise en œuvre relève de la Direction Générale et d'autres, des CRV ou des deux

acteurs. Ainsi, pour la collecte des données ou informations, les mêmes responsabilités sont maintenues.

#### *2.2.4.5- Situation de référence*

Il n'y a que quelques objectifs déclinés dans le plan stratégique qui disposent d'une situation de référence. Ces situations de références se résument aux réalisations atteintes par la phase projet du programme. C'est ainsi que le plan d'orientation quinquennale précise le nombre de VN recrutés, le nombre de régions couvert par le programme avant 2011.

#### *2.2.4.6- Fréquence de collecte des données*

La fréquence de collecte des données hormis les cas exceptionnels sont le mois, le trimestre, le semestre et l'année. Ce sont pour la plupart des données statistiques qui sont collectées.

#### *2.2.2.3- Production des rapports d'activités*

La Direction Générale et les CRV produisent des rapports annuels faisant état de manière détaillée des différentes activités réalisées. Aussi, des rapports semestriels et trimestriels sont produits par les CRV y compris la Direction Général.

En outre, le plan stratégique prévoit la production de rapports permanents avec des sorties terrain de la cellule de Suivi-Evaluation qui sont organisées régulièrement avec pour objectif que chaque CRV soit visité au moins une fois par trimestre. A cela, il faut ajouter que chaque mois, les CRV remplissent un tableau de suivi des VN en poste dans leur région et l'envoi à la cellule Suivi-évaluation pour contrôle et transmission à la Direction de l'Administration et des Finances pour mandement des allocations.

Des ateliers de concertation entre tous les acteurs du GIP-PNVB (trois (03) par an avec un temps pour la planification et le bilan) sont prévus. Toutes les six (06) semaines, une rencontre entre la cellule de Suivi-Evaluation et les Assistants techniques est programmée au siège pour faire le point sur les missions et actualiser les outils.

Ainsi, les éléments constitutifs des rapports d'activités annuels, semestriels et trimestriels en 2017 sont : les activités, les résultats attendus, les indicateurs de résultats, la cible (annuelle, semestrielle ou trimestrielle), les résultats atteints, les cibles atteintes, les taux de réalisation, les coûts de réalisation, les responsabilités et les observations.

### **Conclusion partielle**

A l'image de projets et programmes de l'Etat Burkinabè, la présentation du dispositif de planification du GIP-PNVB montre que des améliorations restent à faire pour disposer d'un référentiel axé sur les résultats de développement. Quand bien même que certains principes d'action évoquent la gestion axée sur les résultats et la participation, il convient de remarquer l'omission d'éléments importants pour axer la planification sur les résultats. Il s'agit notamment de l'absence d'éléments fondamentaux comme par exemple la cohérence d'étapes conduisant les activités vers l'objectif de développement, de cadre de mesure du rendement et de registre des risques. Egalement, il convient de remarquer une insuffisance de rigueur dans la formulation des résultats du programme. Un projet ou un programme peut être bien géré, mais il ne peut être convainquant que si celui-ci est à mesure de présenter clairement sa contribution à résorber le problème de développement initialement identifié.

### **CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

La rédaction d'un document de mémoire implique l'adoption d'une démarche scientifique dont la présentation fait partie intégrante du travail. Cette présentation doit ressortir l'ensemble des méthodes employées pour traiter la problématique de l'étude et les résultats obtenus. Les résultats de la recherche doivent par la suite faire l'objet d'une discussion afin d'aboutir à des recommandations après formulation de réponses claires aux questions de la recherche. Ainsi, la troisième partie de ce document sera abordée dans cet ordre d'idées.

#### **3.1- Méthodologie de recherche**

La méthodologie peut se définir comme étant le bon usage des méthodes et techniques pour mener le plus rigoureusement possible, d'une part, l'objet précis d'une recherche ou d'une étude envisagée, et d'autre part, les objectifs poursuivis (Aktouf, 1987). La méthodologie devient donc une démarche incontournable qui conduit à l'analyse et à des réponses efficaces à la problématique soulevée par le sujet d'étude. Les approches méthodologiques les plus utilisées dans le cadre d'une démarche scientifique pour une recherche sont l'approche qualitative et l'approche quantitative. Pour mener ce travail de recherche, le choix porte sur l'approche qualitative. En effet, cette approche présente plusieurs avantages. D'abord, elle permet au chercheur d'être plus proche des objets étudiés en favorisant une compréhension à la fois globale et approfondie d'un phénomène spécifique. Ensuite, elle donne la possibilité d'observer intensément une situation dans son

contexte. Enfin, elle permet d'analyser les réalités étudiées de façon plus fine (Dondassé, 2014). Aussi, l'approche qualitative considère la réalité comme une construction humaine, reconnaît la subjectivité comme étant au cœur de la vie sociale et conçoit son objet en terme d'action-signification des acteurs (Boutin, 2000 ; Deslauriers, 1991 ; Hébert et al, 1995 ; Zajc, 2000)<sup>25</sup>.

En outre, la recherche documentaire permet, dans ce cas d'espèce, d'établir sur la base de la littérature scientifique la validité de l'étude. En fait, la confrontation des données à des théories et à des recherches antérieures assure une solidité supérieure des résultats (Verhoeven, 2010)<sup>26</sup>. En effet, en complétant la recherche documentaire à l'approche qualitative, la fiabilité et la validité de l'interprétation des résultats de l'étude et des recommandations se renforcent davantage.

### **3.1.1- Echantillonnage**

L'univers de l'étude repose sur les projets et programmes de l'Etat Burkinabè. Cela se justifie par le fait que notre thème de recherche porte sur la gestion des projets et programmes de l'Etat dans un contexte de la gestion axée sur les résultats : cas du Programme National de Volontariat au Burkina Faso. En sus, l'univers de l'enquête doit être constitué par le milieu global à mesure de comprendre les thèmes soulevés pendant l'entretien.

L'unité d'analyse quant à elle se compose de personnes choisies à l'intérieure des projets et programmes. En effet, (Aktouf 1987, P71) affirme que de la population, le chercheur devra extraire un certain nombre d'individus ou d'objets précis qui répondent à certaines caractéristiques précises afin de constituer un groupe représentatif appelé échantillon. Cet échantillon doit correspondre aux éléments identifiés lors de l'élaboration du problème et des hypothèses. Celui-ci doit aussi être spécialement concernés et spécifiquement susceptibles de fournir, après mesures ou observations, les données nécessaires pour répondre aux questions soulevées par la formulation du problème. C'est pourquoi, notre échantillon est constitué de quinze (15) acteurs impliqués ou chargés de la planification et du suivi-évaluation au sein de onze (11) projets et programmes de l'Etat. Cinq (05) des acteurs constituant l'échantillon sont issus du GIP-PNVB. Cela s'explique par la volonté de mieux comprendre les perceptions des acteurs sur les pratiques particulièrement au GIP-

---

<sup>25</sup> Cité par Mukamurera et al, 2006

<sup>26</sup> Cité par Alexandre (2013) dans « La reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques »

PNVB et recenser le maximum d'information par rapport à notre problématique. Le tableau ci-après caractérise l'échantillon sélectionné pour l'étude.

**Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillon**

Domaine d'intervention	Homme	Femme	Total
Renforcement des capacités professionnelles	04	02	06
Agriculture	01	01	02
Santé	01	01	02
Décentralisation	02	00	02
Développement économique	02	01	03
Total	10	05	<b>15</b>

**Source : Auteur**

### 3.1.2- Collecte des données

Pour la collecte des données, nous avons choisi l'entretien semi-directif. Cette méthode offre au participant la flexibilité et l'opportunité de décrire et d'interpréter la réalité selon son point de vue. Egalement, la nécessité de déterminer les facteurs susceptibles d'être à l'origine du manque de l'évaluation des résultats de développement des projets et programmes de l'Etat motive le choix de cette méthode. En effet, l'entretien semi-dirigé offre au chercheur, un cadre assez flexible pour poser les questions qui pourraient surgir en cours d'entretien.

Par ailleurs, la technique des incidents critiques permet au sujet d'expliquer et de critiquer la situation à laquelle émerge l'objet de l'étude. Cette méthode est une technique qualitative d'interview qui facilite l'étude d'évènements significatifs (incidents, processus ou questions) identifiés par la personne impliquée dans ces évènements, la façon avec laquelle ils sont gérés et les effets en termes d'affects perçus. En plus, les incidents critiques peuvent agir comme des évènements déclencheurs de nouvelles formes de pratique et d'usage<sup>27</sup>. La présente recherche vise à vérifier si le manque d'évaluation des résultats de développement des projets et programmes de l'Etat vient de l'absence d'une planification axée sur les résultats. Dans une situation pareille, la technique des incidents

<sup>27</sup> Cindy Felio, Valérie Carayol. Apports de la technique des incidents critiques à l'étude des pratiques d'hyper connexion des cadres. Communication et débat public. Les réseaux numériques au coeur de la démocratie?, L'Harmattan, pp.229-237, 2013, Communication et civilisation, 978-2-343-01988-8. <hal-00944728>

critiques permet de mieux cerner le contour du problème car elle met en avant la dimension expérientielle et subjective des pratiques à étudier.

La conduite d'une interview peut poser deux problèmes. D'une part, des problèmes techniques liés à la façon de préparer et de diriger un entretien et d'autre part, des problèmes humains liés au courant émotionnel et à l'interaction d'ordre purement affectif qui s'installent entre le questionneur et le questionné (Aktouf 1987, P90). Dans la démarche adoptée, nous apportons des solutions essentielles et simultanément à ces deux aspects.

Premièrement, pour la préparation de l'interview, nous avons au préalable soigneusement délimité le thème de l'entrevue avec les principales questions déjà formulées et rédigées selon les degrés de liberté et de profondeur visés. Ainsi, le questionnaire cherche à apporter des éléments de réponses à l'objectif de l'étude à travers les questions spécifiques soulevés. Toutefois, une plage laisse au répondant de s'exprimer le mieux possible sur le thème soulevé afin de nous informer le mieux possible. D'où, la formulation de questions de type ouvert (cf. : annexe 1).

Aussi, sans que l'interviewé ne prenne connaissance du questionnaire à l'avance, des rendez-vous sont fixés par appels téléphoniques. Les conditions de déroulement, le lieu<sup>28</sup>, la durée (entre 45 min et 1 heure) font l'objet de préparation. La question de protocole devant contenir les réponses de l'interviewé est d'avance préparé. Ainsi, durant deux semaines d'entrevues, les entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable de l'interviewé.

Deuxièmement, pour introduire l'interview nous prenons suffisamment de temps pour expliquer à l'interviewé l'objet de l'entretien, les motifs, nos objectifs, l'usage qui sera fait des réponses, en quoi, lui personnellement est concerné, ce en quoi il est utile. Nous nous sommes aussi, au cours de l'introduction, présenté ainsi que les modalités selon lesquelles se déroulera l'entrevue. La partie introductive se justifie par son importance pour lever les angoisses et la méfiance de la part de l'interviewé.

Troisièmement, nous faisons preuve d'une écoute active et souvent de reformulation afin de mieux suivre l'interviewé et le comprendre. A chaque étape, pour mieux relancer la discussion et la recentrer sur le thème lorsque cela se fait nécessaire, nous faisons la récapitulation des points abordés. Toute chose qui contribue à rapprocher l'interviewé et

---

<sup>28</sup> Soit au bureau à des heures choisies par le répondant, soit dans des espaces libres et calme



l'intervieweur et à établir une atmosphère propice à la détente et à la confiance indispensable pour une plus grande fiabilité des informations recueillies.

Quatrièmement, nous évitons de formuler à la place du sujet afin de ne pas donner des réponses à sa place ou l'amener à donner des réponses contraires à sa propre opinion ou expérience. Toutefois, des relances ou des explications de la question posée permettent de gérer les temps de silence de telle sorte à ne pas déconcentrer l'interviewé. Egalement, nous évitons d'interrompre ou de faire penser à l'interviewé que ce qu'il dit est sans intérêt, mais au besoin, il y a parfois des recadrages pour ne pas sortir du but de la recherche.

Il était prévu de rencontrer vingt (20) acteurs dans seize (16) projets et programmes au total, mais des cas de rendez-vous manqué et d'indisponibilités se sont présentés. Ce sont finalement quinze (15) acteurs de onze (11) projets et programmes qui ont été rencontrés. Cependant, le principe de saturation apparaît dès l'entrevue des neuf (9) premiers acteurs rencontrés puisqu'à la suite de ceux-ci, presque plus rien de nouveau ne figurait dans les informations récoltées.

### **3.1.2- Méthode d'analyse des données**

Selon Aktouf (1987, P111), l'analyse de contenu se voit comme une technique d'étude détaillée des contenus de documents. Elle a pour rôle d'en dégager les significations, associations, intentions, ...non directement perceptibles à la simple lecture des documents. Le terme document doit être pris au sens très large du terme, allant du texte au microfilm en passant par la bande magnétique... L'analyse de contenu se veut objective, systématique et quantitative. En effet, l'analyse doit être objective parce que les résultats de la recherche ne doivent pas s'écarter de ceux des analystes poursuivant les mêmes objectifs. Elle doit être systématique car l'ensemble du contenu faisant l'objet de la recherche doit être analysé, ordonné et intégré. L'analyse se veut aussi quantitative parce que le chercheur doit pouvoir dénombrer les éléments significatifs pour favoriser des calculs et des interprétations.

Ainsi l'analyse de contenu est une technique qui peut servir à traiter :

- tout support de communication verbale dont les livres, les journaux, les rapports, les films, les émissions,...
- tout matériel spécialement créé par le chercheur comme par exemple les protocoles d'interviews, les questionnaires, les discussions de groupe, les tests verbaux,...

Dans notre cas, les étapes de l'analyse du contenu de l'étude sont les suivantes :

- la lecture attentive et répétée de chacun des quinze (15) enregistrements ;



- la définition de catégories selon lesquelles les unités d'information sont regroupées : modèle logique, cadre de mesure de rendement, cadre de suivi des risques et autres ;
- la détermination de l'unité d'information qui est tout passage exprimant un avis ou un jugement sur chacune des catégories ;
- la détermination de l'unité d'enregistrement représentant tout passage qui concerne chaque catégorie ;
- la considération de l'unité de numérisation qui est l'entièreté de l'enregistrement de l'interview ;
- la quantification des données.

L'analyse qualitative peut être soit une simple description, un simple dénombrement avec quelques ratios plus ou moins élémentaires, soit une analyse en profondeur avec interprétation des résultats et extrapolations (Aktouf, 1987, P125). L'analyse issue de cette recherche met davantage en évidence des éléments nouveaux plutôt qu'à dégager des tendances globales au cours des interviews. Ainsi, nous disposons d'une grille d'analyse basée sur les théories particulières appartenant au champ de connaissances retenu pour conduire la recherche.

### 3.2- Résultats et analyse

Le traitement des données des quinze (15) enregistrements permet d'analyser et de regrouper l'ensemble des réponses d'acteurs de projets et programmes de l'Etat Burkinabè interviewés dans un tableau (cf. : annexe 2).

De façon générale, les acteurs interviewés ont tous une idée sur ce qu'est la gestion axée sur les résultats. Ils la trouvent incontournable pour des projets et programmes qui souhaitent mesurer et rendre durable le changement que produit leur intervention. Cependant, bon nombre d'entre eux pratique la planification par objectif au sein de leur organisation au détriment d'une planification axée sur les résultats.

Ainsi, les résultats proprement dits de l'enquête peuvent se résumer ainsi qu'il suit :

**Tableau 6 : Synthèse des résultats**

Catégorie	Thématiques	Nombre de réponses positives	Nombre de réponses négatives	Taux (réponses positives)

Modèle logique		15(11) <sup>29</sup>	00(00)	100%(100%)
Cadre de mesure du rendement	Outil important pour le suivi-évaluation des résultats	15(11)	00(00)	100%(100%)
Registre des risques		15(11)	00(00)	100%(100%)
Modèle logique		02(02)	13(09)	13,33%(18,18%)
Cadre de mesure de rendement	Outil planifié au sein du projet et programme	02(02)	13(09)	13,33%(18,18%)
Registre des risques		00(00)	15(11)	00%(00%)
Autres	Insuffisance de ressources humaines, matérielles et financières	15(11)	00(00)	100%(100%)
	Manques de compétences techniques d'acteurs	15(11)	00(00)	100%(100%)
Evaluation des extrants ou produits		14(10)	01(01)	93,33%(90,91%)
Evaluation des extrants, résultats immédiats et résultats intermédiaires		01(01)	14(10)	6,33%(9,09%)
Evaluation des extrants et des résultats de développement		00(00)	15(11)	00%(00%)

**Source : Protocole d'analyse**

A l'instar des réponses enregistrées au cours des entrevues auprès d'acteurs de la vie de projets et programmes de l'Etat, il ressort que l'ensemble des quinze (15) acteurs conviennent que le modèle logique est important pour une planification axée sur les résultats. Certains d'entre eux ne font pas suffisamment de différence entre cet outil et le cadre de mesure de rendement. Cela ressort même dans les propos d'un interviewé : « ...je crois avoir déjà répondu à cette question ou bien c'est moi qui confond le modèle logique et le cadre de mesure de rendement ». Par contre, il sied de reconnaître que tous penchent sur le fait qu'il faut planifier les différents niveaux de résultats à atteindre pour en faciliter l'évaluation. Et ce, en s'assurant que l'atteinte d'un résultat à un niveau inférieur doit nécessairement concourir à l'atteinte de celui du niveau suivant. A cet effet, à la question : Pouvez-vous nous parler de l'importance du modèle logique pour l'évaluation des résultats de développement d'une intervention ? L'un des interviewés répond : « le modèle logique

<sup>29</sup> Le chiffre hors de la parenthèse indique le nombre d'Acteurs interviewés et celui dans la parenthèse indique le nombre de projets et programmes concernés. Par exemple : 15(11) signifie 15 acteurs interviewés et 11 projets et programmes concernés. C'est ainsi pour les taux exprimés en pourcentage : taux= quantité de réponses positives\*100/quantité totale.

*permet de déterminer dès le départ, les différents niveaux de changements attendus d'un projet et la concordance entre ces niveaux-là* ». Ainsi, le modèle logique traduit la cohérence qui doit exister entre les intrants, les activités, les extrants et les résultats de développement du projet ou du programme. Cette cohérence d'étapes permet de savoir quoi (produits ou résultats) suivre ou évaluer à tout moment souhaité durant et après la période d'intervention. Cependant, seulement deux (02) sur les onze (11), soit 18,18% des projets et programmes de l'Etat l'utilisent dans la phase de planification. Pourtant, sans cet outil, les possibilités de parler d'une planification orientée sur les résultats deviennent faibles. Ce, parce qu'il est le pilier de la formulation de la cohérence ou de la chaîne entre les différents évènements qui conduisent à la raison d'être du projet.

En s'intéressant au cadre de mesure de rendement, l'ensemble des quinze (15) acteurs de projets et programmes interviewés reconnaissent que le cadre de mesure de rendement est l'épine dorsale d'une planification axée sur les résultats. Ceci se comprend dans la mesure où un système de suivi-évaluation axé sur les résultats repose sur ce précieux outil. L'un des interviewés, dans ses réponses à l'interrogation : pouvez-vous nous parler du cadre de mesure de rendement ?, soutient que : *« le cadre de mesure de rendement est comme un tableau de bord d'un véhicule ou d'un avion. Lorsque vous le planifiez, vous regardez comment la vitesse est suffisante pour avancer, s'il y a des obstacles, comment les éviter pour avancer ? Il faut freiner ? Il faut contourner ? Il vous signale à tout moment ce qui se passe. Il informe sur là où il faut mettre l'accent pour avancer vite. »* En effet, le cadre de mesure de rendement ne tient que s'il contient des indicateurs de résultats planifiés et qui se trouvent être l'unité de mesure d'un résultat. Il doit aussi incarner des cibles en liaison avec chaque indicateur qui précisent les délais pour les atteindre, une situation de référence pour mesurer à l'échéance l'évolution de la situation. Cet outil impose également la planification des sources, méthodes, fréquences de collecte des données et en plus, il demande la responsabilisation des acteurs. Ainsi, planifier un cadre de mesure de rendement, c'est planifier la production de rapports d'étapes sur l'état d'avancement vers les résultats de développement et des réflexions sur une pérennisation des acquis. Et pourtant, seulement deux (02) des onze (11), soit 18,18% des projets ou programmes, planifient cet outil. Ce résultat s'illustre par l'affirmation d'un interviewé lors des entretiens quand il confie que : *« l'une des insuffisances 'graves' relevée par les partenaires techniques et financiers est que nous faisons une planification par objectifs mais, il faut aller au-delà. Vous faites une planification des produits sans vous soucier des*

*résultats... Combien de personnes formées ? Combien de personnes sensibilisées ?* » Ce témoignage vient confirmer que la majorité des projets et programmes se limite à la planification des biens et services à produire au détriment d'une réflexion sur les changements que l'intervention va produire à l'endroit des bénéficiaires.

Quant aux informations collectées auprès des interviewés sur le registre des risques, les réponses sont quelque peu mitigées. En effet, certains affirment que la planification d'un registre des risques favorise l'évaluation des résultats des projets et programmes tandis que pour d'autres, il n'y a pas de lien direct entre l'évaluation des résultats et le registre des risques. Néanmoins, les résultats de la recherche reconnaissent que l'ensemble des quinze (15) acteurs de projets et programmes interviewés affirment que la planification du registre des risques est nécessaire pour l'atteinte des résultats. Cette affirmation se comprend parce qu'en prévoyant les éventuels risques pouvant surgir en cours de projet et empêcher l'atteinte des résultats escomptés ainsi que les solutions possibles, il y a de fortes chances de les surmonter pour l'atteinte du but du projet ou du programme. Un des interviewés, en réagissant à la question : Pourquoi est-il important de planifier le registre des risques ? laisse entendre ceci : *« prenons le cas d'un projet qui veut accroître le taux de scolarisation dans un village de la région du Sahel. Celui-ci peut construire des écoles, envoyer des enseignants mais les classes peuvent rester vides parce que les enfants vont chaque jour par exemple chercher de l'eau dans une fontaine située à 25 kilomètres. Mais, si le projet a été identifié avec du sérieux et que ce risque est pris en compte, une adduction d'eau peut être construite par le projet ou avec ses partenaires dans le village pour réduire considérablement la distance et permettre aux enfants de venir en classe »*. En réalité, si la distance constitue le seul risque, la construction de l'adduction d'eau qui ne fait pas parti des objectifs visés par le projet permet l'atteinte du résultat du projet qui est d'accroître le taux de scolarisation. Par compte deux (02) des interviewés n'y trouvent pas de lien direct avec le système de suivi-évaluation. Ce résultat s'aperçoit avec cette réponse d'un interviewé à la question : comment le registre des risques favorise-t-il le suivi-évaluation dans votre organisation ? Il affirme que *« je ne pense pas qu'il y ait un lien avec le suivi-évaluation en dehors du fait qu'il contribue à l'atteinte des résultats attendus »*. Des mêmes résultats de la recherche sur le registre des risques, il ressort que l'ensemble des onze (11) projets et programmes soumis à l'étude ne le planifient pas. En témoigne l'une des réponses communes de la part des interviewés à la question : pourquoi est-il important de planifier le registre des risques au sein de votre organisation ? en ces termes

« ... nous ne le prenons pas en compte dans notre dispositif de planification... ». En un mot, le registre des risques favorise l'évaluation du changement apporté par l'intervention d'un projet ou d'un programme en ce sens qu'il y a évaluation de résultats lorsque la continuité de celui-ci est assurée jusqu'à terme.

En dehors des réponses concernant les trois (03) facteurs déjà évoqués, les acteurs de projets et programmes rencontrés évoquent d'autres facteurs suite à la question : que répondriez-vous si l'on affirmait qu'une prise en compte dans la phase de planification des trois outils que sont : le ML, le CMR et le RR permet d'évaluer les effets de l'intervention des projets et programmes de l'Etat ? Ces facteurs sont entre autres le manque de compétences techniques de certains acteurs et l'insuffisance de moyens. D'une part, les quinze (15) acteurs interviewés évoquent le manque de compétence technique de certains acteurs pour une planification et un suivi-évaluation axés sur les résultats. A ce titre, l'une des personnes enquêtées explique « *il faut former les acteurs du suivi-évaluation pour leur permettre d'être à la hauteur de la tâche...parfois, ils n'ont pas grande connaissance dans le domaine...* ». Un autre ajoute ceci « *...quand on les forme, il faut veiller à ce que les compétences acquises soient appliquées...* ». Ainsi, il ressort que pour un suivi-évaluation des résultats de développement d'un projet ou d'un programme, il faut également jeter un regard sur le renforcement de compétences techniques des acteurs de la chaîne de ce service. Aussi, des formations dans le domaine de la planification et du suivi-évaluation axés sur les résultats peuvent être organisées sans en veiller à la mise en pratique de celles-ci. La volonté de s'intéresser à la mesure des résultats de développement est donc nécessaire dans ce cas précis. D'autre part, les quinze (15) acteurs interviewés soulèvent l'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers pour l'identification, la planification et le suivi-évaluation orientés sur les résultats. Comme signifié par un interviewé « *...les premiers responsables des projets et programmes de l'Etat n'accordent pas d'importance au suivi-évaluation...l'implication des bénéficiaires est très faibles, je dirai même qu'ils ne sont pas impliqués dans la phase de l'identification et de la planification parce qu'il n'y a pas suffisamment de moyens...* ». Un autre le rejoint en ajoutant que « *il faut un logiciel pour la collecte et la gestion de l'information...ce qui n'est pas le cas...* ». Ainsi, les moyens mis à la disposition du système de planification et de suivi-évaluation des projets et programmes de l'Etat ne suffisent pas pour l'orienter sur les résultats.

La quête de réponses à la problématique de l'étude suscite la recherche à savoir si les onze (11) projets et programmes étudiés arrivent à évaluer les résultats de développement de leur intervention au regard de leurs pratiques actuelles. Il ressort que dix (10) d'entre eux se limitent à l'évaluation des extrants ou produits et qu'un (01) seul des onze (11), en plus des extrants, évalue les résultats immédiats et intermédiaires. En termes de pourcentage, ces données représentent respectivement 90,91% et 9,9% des projets et programmes qui ont fait l'objet d'étude. Aucun d'entre ces projets et programmes ne s'exerce à l'évaluation de son résultat ultime. A la question : pensez-vous que les projets et programmes de l'Etat Burkinabè rencontrent des difficultés à évaluer les résultats de leurs interventions ? Pouvez-vous nous éclairer ?, les réponses recueillies sont : « *ce n'est pas pour critiquer l'effort de nos prédécesseurs, mais notre plan stratégique actuel ne permet pas de faire mieux que les rapports d'activités annuels* » ; « *nous n'avons pas les situations de référence pour mesurer les apports de notre programme en terme de développement et c'est pareil dans les projets et programmes de l'Etat que je connais* » ; « *Je ne peux pas parler des autres projets et programmes, mais pour notre cas, il est difficile de séparer les apports du bénéficiaire de nos actions de ceux de l'ensemble des autres personnes avec qui il exerce et qui ne relève pas de notre dispositif ....* » ; « *nous effectuons des enquêtes périodiques pour évaluer les résultats intermédiaire...* » ; « *...mais, de toutes les façons, l'Etat réalise des enquêtes nationales pour l'évaluation des apports de l'ensemble des projets et programmes au développement...* ». L'ensemble de ces affirmations montrent qu'il y a une quasi-absence d'évaluation des résultats de développement au sein des projets et programmes de l'Etat.

En somme, une analyse croisée des résultats ci-dessus permet de remarquer que deux (02) projets et programmes planifient le modèle logique, deux (02) planifient le cadre de mesure de rendement, aucun ne planifie le registre des risques. En plus, l'ensemble des onze (11) soumis à l'étude évoque l'insuffisance de moyens puis le manque de compétences techniques d'acteurs. En outre, les onze (11) projets et programmes arrivent à évaluer les produits de leur intervention et un seul arrive à évaluer les résultats intermédiaires en plus des produits et des résultats immédiats.

Cette analyse croisée permet de retenir qu'à l'image du GIP-PNVB, la quasi-totalité des projets et programmes de l'Etat n'évaluent pas les résultats de développement de leur intervention. Ceux-ci se limitent à l'évaluation des produits atteints. Dans leur démarche, ces projets et programmes ne planifient pas certains outils nécessaires pour parler d'une



planification axée sur les résultats comme le modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre des risques. Aussi, la recherche nous permet de déboucher sur deux autres facteurs susceptibles de justifier le manque du suivi-évaluation des résultats de développement des projets et programmes de l'Etat. Ces facteurs se résument à l'insuffisance de compétences techniques de certains acteurs de la chaîne de planification et de suivi-évaluation et à la faible dotation du dispositif de planification et de suivi-évaluation en moyens nécessaires pour son fonctionnement optimal.

Ainsi, en nous référant à l'étude et à l'analyse entreprise, le modèle logique permet d'établir la cohérence entre les différents échelons qui mènent au résultat ultime. Le cadre de mesure de rendement qui reprend les résultats formulés dans le modèle logique est le poumon de l'évaluation de ces différents niveaux de résultats. Le registre des risques quant à lui, favorise le passage d'un niveau de résultats à l'échelon supérieur. Le manque de l'évaluation des résultats de développement au sein de la plus grande majorité des projets et programmes de l'Etat plus particulièrement au GIP-PNVB viennent de :

- ✓ l'absence de modèle logique ;
- ✓ l'absence de cadre de mesure de rendement ;
- ✓ l'absence de registre des risques ;
- ✓ la faible compétence technique de certains acteurs de la chaîne de planification et de suivi-évaluation ;
- ✓ l'insuffisance de ressources humaines, matérielles et financières affectées aux dispositifs de planification et de suivi-évaluation.

### **3.3- Discussion des résultats**

Après présentation et analyse des résultats de la recherche, place reste à la discussion de ceux-ci. En règle générale, la discussion consiste à la comparaison des résultats de l'étude avec des travaux similaires. Les points à discuter sont relatifs non seulement aux différents thèmes abordés à savoir le modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre des risques, mais aussi à l'insuffisance de moyens et le manque de compétences techniques de certains acteurs. Ainsi, chaque résultat ci-dessus évoqué sera rappelé avant d'aborder sa discussion.

L'absence de modèle logique lors de la planification de la majorité des projets ou programmes de l'Etat est un facteur qui participe au manque de l'évaluation de leurs résultats de développement. En effet, l'absence de modèle logique s'entend comme

l'insuffisance de cohérence entre les activités, les extrants et les résultats qui conduisent à la raison d'être d'un projet ou d'un programme. Au cours de la formulation des projets et programmes, conçus pour la mise en œuvre des politiques sectorielles de l'Etat, la règle commune est de formuler des objectifs, des résultats attendus et des activités. Dans leur démarche, les acteurs du domaine se préoccupent très peu de la cohérence entre ces éléments. Eychenne et Savadogo (2006)<sup>30</sup> constatent cette insuffisance lorsqu'ils soulignent que le lien entre les objectifs, les résultats attendus et les activités décrit dans le document de présentation du Projet d'Appui à la Fixation des Jeunes dans leurs Terroirs est confus et incomplet. Cette réalité ne permet pas de mieux se concentrer sur la finalité du projet et provoque des difficultés d'évaluation des résultats. L'étude de Dabiré et al (2015)<sup>31</sup> démontre que la faible cohérence des politiques publiques<sup>32</sup> persiste et se manifeste par le faible alignement des référentiels locaux, aux référentiels nationaux. Ce faible alignement rend difficile la visibilité de la contribution des collectivités territoriales à l'atteinte des objectifs nationaux de développement et renforce les disparités régionales de développement. En l'absence d'un outil structuré pour rassembler et établir une logique claire et perceptible sur les différentes étapes du changement souhaité, la visibilité de la contribution des actions à l'atteinte du but du projet devient difficilement perceptible. Cette insuffisance est réelle dans la majorité des projets ou programmes de l'Etat. Il y a absence d'un outil fédérateur et de cohérence de toutes les actions pour rendre la contribution des politiques plus pertinente à la stratégie globale et renforcer le lien avec le budget (Dabiré et al, 2015). En effet, le modèle logique permet de lever les incohérences de planification des résultats et offre un cadre structuré pour faciliter la planification du suivi-évaluation. Il illustre la manière dont la terminologie et les questions générales qui sont employées lors de la planification doivent être traduites dans le langage commun par les tenants et les aboutissants du projet ou du programme. L'évaluation des résultats du plan stratégique (2011) du GIP-PNVB n'a pu se matérialiser en partie parce que l'entité ne dispose pas de référence à cette fin ; en témoigne l'omission d'activités et d'objectifs spécifiques attribués à certains objectifs stratégiques. Ainsi, l'ensemble des projets et programmes de l'Etat

---

<sup>30</sup> Eychenne et Savadogo, 2006, « Rapport d'évaluation finale du Projet d'Appui à la Fixation des Jeunes dans leurs Terroirs », PNUD

<sup>31</sup> Ministère de l'économie et des finances, décembre 2015, « Rapport d'étude sur la cohérence des politiques publiques »

<sup>32</sup> La politique publique de développement est un ensemble de décisions et d'actions publiques coordonnées en vue de répondre à des enjeux/problèmes majeurs identifiés relevant de l'intérêt général, dans l'espoir de produire des résultats, des effets voire des impacts sur le champ social.



gagnerait à faire du modèle logique un outil de planification du changement pour lequel ils sont formulés.

*Au regard de ce qui précède, nous pouvons constater que les projets et programmes de l'Etat accusent un retard considérable par rapport au modèle logique prôné par l'ACDI (2016). L'évaluation des résultats de développement ne peut être une réalité que par cette cohérence entre les stratégies pour l'atteinte du but du projet.*

La quasi-totalité des projets ou programmes de l'Etat ne planifient pas le cadre de mesure de rendement. L'absence de cet outil est l'un des facteurs qui provoquent le manque de l'évaluation des résultats de développement. Dans cette dynamique, Konkobo (2013) soulève au cours de l'étude de sa thèse Doctorale<sup>33</sup> portant sur l'évaluation des projets/programmes des pays en voie de développement appliquée à quatre projets au Burkina Faso, des raisons justifiant l'insuffisance de l'évaluation. Parmi ces facteurs figurent l'ignorance du bien-fondé de l'évaluation, les résultats de l'évaluation qui ne sont pas utilisés ou sont moins utilisés et la non prévision de l'évaluation au moment de l'élaboration des projets. Les constats de notre prédécesseur attachent l'absence de l'évaluation au manque de prévision d'outils d'évaluation des résultats, à l'inutilisation des résultats de l'évaluation et au bien-fondé de celle-ci. D'abord, la non prévision de l'évaluation au moment de l'élaboration des projets renforce la validité de notre résultat en ce sens que le CMR résume la planification de celle-ci au moment de l'élaboration ou en début de projet. C'est d'ailleurs en ces moments que sont formulés les indicateurs, cibles et points de référence qui sont des composantes incontournables pour la mesure du changement. Pour causes, si les résultats et indicateurs qui y sont incorporés sont mal définis, le suivi et l'évaluation seront chaotiques et il sera plus difficile de savoir comment le projet avance et déterminer d'éventuelles mesures correctives. Ensuite, l'ignorance du bien-fondé revient à s'interroger sur les raisons pour lesquelles il est nécessaire d'évaluer un projet ou un programme. Elle s'avère importante pour s'assurer des avancements dudit projet ou programme, de prendre des décisions favorables à l'atteinte des résultats et de savoir si l'intervention a réellement contribué à l'amélioration de la situation initiale. Malheureusement, les gens pensent souvent que l'évaluation n'est pas importante et qu'elle peut être ignorée sans entacher l'atteinte des résultats escomptés. Enfin, l'inutilisation ou la faible utilisation des résultats de l'évaluation soulevée est en déphasage avec l'un des rôles

---

<sup>33</sup> Tinsakré Konkobo. Évaluation de projets/programmes dans les pays en voie de développement: cas de quatre projets au Burkina Faso. Sociologie. Université Toulouse le Mirail - Toulouse II, 2013. Français. <NNT: 2013TOU20029>. <tel-00976828>

du CMR qui est de créer un cadre favorable pour collecter, analyser de façon rigoureuse et systématique l'information et prendre des décisions avisées. Le GIP-PNVB, à l'image de projets et programmes de l'Etat omet cet outil précieux qu'est le cadre de mesure du rendement dans son référentielle de planification pluriannuelle. Or, en l'absence d'indicateurs, de situation de référence et de cibles prévus dans ce sens, des difficultés ne manqueront pas de se présenter au moment de la mesure des performances ou des résultats. Ainsi, l'absence d'un cadre de mesure du rendement sous-entend l'absence d'indicateurs de résultats ou d'effets, de cibles et points de référence pour assoir un solide système de suivi-évaluation des résultats de développement. L'élaboration du cadre de mesure de rendement offre donc un cadre propice à la mesure des résultats de développement de tout projet ou programme.

*De ce qui précède, nous pouvons noter que l'absence d'une prévision du cadre de mesure du rendement lors de la planification des projets ou programmes de l'Etat est l'un des facteurs qui justifient le manque d'évaluation des résultats de leur intervention. En rappel, son élaboration passe nécessairement par la définition et à l'affectation à chaque maillon de résultats des indicateurs, des cibles, des situations de référence, une méthode, une fréquence et une source de collecte des données puis des responsables de la collecte.*

Les projets et programmes de l'Etat ne planifient pas, pour la majorité des cas, le registre des risques, un facteur qui participe au manque de l'évaluation de leurs résultats de développement. Une fois de plus, Dabiré et al (2015) remarquent dans leur étude sur la cohérence des politiques publiques que le format de présentation des politiques ou stratégies sectorielles<sup>34</sup> fait abstraction des hypothèses et gestion des risques dont l'observation constitue une condition de réussite de la mise en œuvre de la politique sectorielle. En rappel, les projets et programmes de l'Etat font partie intégrante de ces politiques sectorielles. En plus, Konkobo (2013) identifie dans sa thèse doctorale deux facteurs explicatifs qui participent au manque de l'évaluation des projets et programmes de l'Etat. Ce sont le fait que l'Etat ne verse pas sa contribution financière au projet qui prend en charge l'évaluation et la perception de l'évaluation comme un contrôle (sanction). Cette perception trouve sa légitimité lorsque des mesures ne sont pas prises dès le départ afin de faciliter la collaboration des parties prenantes au projet ou programme. La question principale ici, c'est est-ce que la gestion du risque contribue à enrailler le manque de

---

<sup>34</sup> La politique est considérée dans son acception la plus simple, comme les lignes de conduite à adopter dans le cadre de la gestion d'un secteur ou d'un domaine, pour faciliter l'atteinte des objectifs assignés au secteur ou domaine.

l'évaluation des projets ou programmes ? Pour répondre à cette interrogation, il va falloir aborder la nature des risques. Les risques peuvent concerner la disponibilité ou l'allocation des ressources, la collaboration des bénéficiaires de l'investissement, la compétence des acteurs de mise en œuvre et/ou bénéficiaires de l'investissement, les délais, etc... De ce fait, ils doivent faire l'objet de prévision et de gestion intégrée aux activités du projet ou programme. Ainsi, l'outil devient l'un des facteurs qui favorisent l'évaluation des résultats. Il existe principalement quatre domaines de risques : les risques opérationnels, les risques financiers, les risques de développement et les risques liés à la réputation (confiance du public). Cette considération permet d'entamer les deux facteurs découverts pendant notre recherche. Il s'agit notamment de la faible compétence technique de certains acteurs et de l'insuffisance de ressources humaines, matérielles et financières affectées aux dispositifs de planification et de suivi-évaluation. Ces facteurs qui entraînent le manque de l'évaluation des résultats au sein des projets ou programmes de l'Etat sont fortement associables aux risques opérationnels et financiers. Le registre des risques doit prévoir les conditions nécessaires pour l'évaluation des résultats de développement. Cette prévision doit clairement afficher par exemple les risques relatifs aux compétences et formations nécessaires pour la mise en œuvre, les délais de mise à disposition des moyens matériels et financiers qui conditionnent le bon fonctionnement du dispositif de planification et de suivi-évaluation axés sur les résultats. Ainsi, un mécanisme pour leur gestion intégrée au projet ou programme va permettre d'être plus efficace pour une mesure des résultats. Malgré son importance, le GIP-PNVB omet de prévoir le registre des risques.

*En somme, les projets et programmes de l'Etat omettent de prévoir les risques opérationnels, financiers, de développement et liés à la confiance du public. C'est un instrument beaucoup plus orienté vers la mise en œuvre, mais il en demeure pas moins pour la tenue et la réussite de l'évaluation des résultats. Ainsi, l'absence d'une planification du registre des risques est un facteur qui explique le manque d'évaluation des résultats de développement des projets et programmes de l'Etat.*

### **3.4- Recommandations**

Des résultats à leur discussion en passant par la présentation du dispositif de planification au GIP-PNVB, nous recommandons aux projets ou programmes de l'Etat de planifier en observant une approche participative, trois outils. Ce sont : (i) le modèle logique, (ii) le cadre de mesure du rendement et (iii) le registre des risques.

Ainsi, ils peuvent être non seulement plus regardants sur les extrants, mais aussi sur les résultats de développement.

### 3.4.1- Au niveau du modèle logique

La construction du modèle logique ne peut être une réussite que par la formulation de résultats solides. Par ailleurs, il convient de séparer les résultats y compris les extrants des activités dans leur présentation. Ainsi, il faut :

- formuler des résultats clairs et précis. Ils doivent utiliser un nom d'action ou un participe passé pour indiquer la direction du changement prévue. Ils doivent également répondre aux interrogations : Quoi ? Qui ? Où ?

#### Exemples de résultats

Niveau de résultats	Direction	Quoi ?	Qui ?	Quoi ?	Où ?
<b>Ultime</b>	Réduction	de la pauvreté	notamment des jeunes femmes et hommes	en maximisant l'engagement volontaire et la participation active de la société civile, au développement	du Burkina Faso

Niveau de résultats	Direction	Quoi ?	Qui ?	Où ?
<b>Intermédiaire</b>	Amélioration	de la qualité des services offerts	à la population	au sein des structures publiques et à but non lucratif du pays

Niveau de résultats	Quoi ?	Direction	Quoi ?	Qui ?	Où ?
<b>Immédiat</b>	Accès	accru	à une ressource humaine	par des structures d'accueil	dans les treize régions du pays

			<i>volontaire</i>		
--	--	--	-------------------	--	--

- formuler des extraits qui se présentent comme des activités achevées. Ils doivent renseigner sur les produits et services qui ont été fournis, à quel sujet et à qui ou pour qui ?

#### *Exemples d'extraits*

<i>Quoi ?</i>	<i>Verbe</i>	<i>A quel sujet ?</i>	<i>A qui ou pour qui ?</i>
<i>Volontaires nationaux</i>	<i>recrutés</i>	<i>pour appuyer les services offerts par les organisations publiques et à but non lucratif</i>	<i>à la population dans les quarante-cinq provinces</i>

<i>Quoi ?</i>	<i>A quel sujet ?</i>	<i>Verbe</i>	<i>A qui ou pour qui ?</i>
<i>Structures d'accueil</i>	<i>à mesure d'accueillir au moins un volontaire national</i>	<i>sélectionnées</i>	<i>pour recevoir l'appui de volontaires nationaux</i>

- élaborer le modèle logique. Il est périodiquement révisable afin d'adapter son contenu à d'éventuels nouveaux défis.
- déterminer les activités dont la formulation commence par un verbe à l'infinitif présent.

*Exemples d'activités : identifier de potentielles structures d'accueil ; recevoir des candidatures au volontariat ; analyser les demandes en volontaires nationaux ; recruter des volontaires nationaux ; former les volontaires nationaux au civisme et au volontariat.*

- élaborer la matrice des activités et des extraits puis procéder à la définition du calendrier de mise en œuvre. La matrice des activités et des extraits reprend les niveaux de résultats immédiats et des extraits du modèle logique afin de faciliter les renvois entre les deux documents.
- s'assurer de la cohérence de la théorie du changement : modèle logique, matrice des activités et des extraits et le calendrier de mise en œuvre.

### **3.4.2- Au niveau du cadre de mesure du rendement**

Le cadre de mesure du rendement ne répond au besoin d'un suivi-évaluation axée sur les résultats que par la qualité de la détermination et de la formulation de ses composantes. Par conséquent, il est nécessaire de :

- formuler des indicateurs affectés à chaque résultat et extrant repris du modèle logique. L'indicateur est caractérisé par son unité de mesure, son unité d'analyse et son contexte.

*Exemple d'indicateurs :*

<i>Unité de mesure</i>	<i>Unité d'analyse</i>	<i>Contexte</i>
<i>Taux (%)</i>	<i>des volontaires et post-volontaires (Homme/ Femme)</i>	<i>ayant obtenu un emploi stable</i>
<i>Taux (%)</i>	<i>de couverture des demandes</i>	<i>exprimées par les structures dans le besoin</i>
<i>Qualité</i>	<i>des prestations des volontaires nationaux</i>	<i>dans leur structure d'accueil respective</i>
<i>Nombre</i>	<i>de volontaires nationaux recrutés</i>	<i>pour l'appui des structures d'accueil</i>

- déterminer les données de base et les cibles pour chaque indicateur. La cible contient l'échéance.

*Exemple de cible: 5 000 (volontaires nationaux) d'ici 2023 ; 60% (des demandes) chaque année ; Bonne prestation (des volontaires nationaux) après un mois de mission ; ...*

- déterminer les sources, la méthode et fréquence de collecte des données puis les responsables de la collecte.
- élaborer le cadre de mesure de rendement. Il n'est pas exempt de révision si le besoin se fait nécessaire. Les outils de collecte de données à prévoir doivent être liés au cadre de mesure de rendement et fournir des informations sur les extrants et les résultats.

### **3.4.3- Au niveau du registre des risques**

Le registre des risques doit être pris en compte et périodiquement réajusté par tout projet ou programme. Il doit être accompagné par un cadre de gestion intégrée des risques. Ainsi, il faut :

- déterminer les risques opérationnels, financiers, de développement et liés à la confiance du public
- prévoir des mesures pour atténuer ou éviter l'apparition du risque au cas échéant

- élaborer le registre des risques. Un gabarit de registre des risques est disponible à l'ACDI et accessible sur demande par courriel au [gir.irm@international.gc.ca](mailto:gir.irm@international.gc.ca)
- élaborer le cadre de gestion des risques pour une gestion intégrée du risque.

Ainsi, les recommandations peuvent se résumer dans le tableau suivant :

*Tableau 7 : Synthèse des recommandations*

Recommandations	Stratégies de mise en œuvre
Modèle logique	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formuler des résultats (immédiats, intermédiaires et ultime) solides</li> <li>✓ Déterminer les extrants liés à chaque résultat immédiat</li> <li>✓ Elaborer en une page le modèle logique</li> <li>✓ Accompagner le modèle logique de la matrice des activités et des extrants puis le calendrier de mise en œuvre</li> </ul>
Cadre de mesure du rendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reprendre les extrants et résultats définis dans le modèle logique puis formuler et attribuer à chacun un ou deux indicateur(s)</li> <li>✓ Déterminer les cibles et situations de référence pour chaque indicateur</li> <li>✓ Déterminer la fréquence, méthode et source de collecte des données</li> <li>✓ Déterminer les responsables de la collecte des données</li> <li>✓ Elaborer le cadre de mesure du rendement</li> </ul>
Registre des risques	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Déterminer les risques opérationnels, financiers, de développement et liés à la confiance du public</li> <li>✓ Analyser les risques et formuler des solutions d'atténuation</li> <li>✓ Elaborer le registre des risques</li> <li>✓ Développer un cadre de gestion du risque</li> </ul>

**Source : Auteur**

### **Conclusion partielle**

La méthodologie de recherche a consisté à une présentation détaillée des méthodes et procédés qui ont concouru à la rédaction du document. Ce fut également le lieu pour présenter les résultats de l'enquête réalisée, de discuter ces résultats et de formuler des recommandations. Ainsi, les facteurs explicatifs du manque de l'évaluation des résultats de

développement des projets et programmes de l'Etat plus particulièrement ceux du GIP-PNVB ont été identifiés et des recommandations formulées à l'endroit des décideurs.

### **Conclusion**

La gestion axée sur les résultats s'entend comme étant une approche de gestion basée sur la planification. Du coup, la planification devient une partie essentielle du cycle de vie des projets et programmes lorsque les décideurs souhaitent rendre compte de l'utilisation des ressources investies pour la résolution d'un quelconque problème de développement. En



effet, la planification axée sur les résultats est désormais devenue l'approche de référence au niveau des instances nationales et internationales de développement pour la formulation des projets et programmes. Mais, force est de reconnaître que cette pratique n'est pas toujours le cas au sein des projets et programmes de l'Etat Burkinabè en général et plus particulièrement au sein du GIP-PNVB.

L'importance de cette recherche réside dans le fait qu'elle contribue d'une part au renforcement et à la consolidation des compétences acquises durant notre formation. D'autre part, elle éclaire les décideurs en matière de projets et programmes de l'Etat burkinabè plus particulièrement ceux du GIP-PNVB dans leur prise de décisions. Toutefois, il convient de relever, comme toutes études de recherche, quelques limites aussi minimes soient-elles relatives à la validité des résultats. Il s'agit notamment de l'interprétation des résultats de la recherche qui doit se faire avec précaution puisque l'analyse reste subjective compte tenu des réponses des intervenants qui ont été regroupées de façon intuitive. C'est aussi le cas du choix de l'échantillon d'étude qui peut ne pas forcément traduire la réalité de l'ensemble des projets et programmes de l'Etat.

L'étude menée a permis d'identifier des facteurs explicatifs du manque de l'évaluation des résultats de développement au sein du GIP-PNVB et plus globalement des projets et programmes de l'Etat. Ce sont la non planification d'outils tels que le modèle logique, le cadre de mesure de rendement, le registre des risques, mais aussi l'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers et le manque de compétences techniques de certains agents.

Ainsi, cette étude a montré que même si de plus en plus les gestionnaires de projets et programmes citent la planification axée sur les résultats au sein de leur organisation, ils ne se sont pas encore véritablement détachés de la logique traditionnelle qu'est la planification par objectifs. C'est sans doute pourquoi, ils ne rendent compte que des produits de leur intervention. Dans cette situation, même les projets ou programmes les mieux gérés rencontrent des difficultés à évaluer les résultats de leur contribution au développement national.

Cependant, la planification en termes résultats ne saura à elle seule favoriser l'atteinte et la mesure des résultats de développement si la mise en œuvre et le suivi n'ont pas été faits en tenant compte des résultats escomptés. C'est en cela que la notion de participation trouve son importance. Ainsi, faire participer les parties prenantes au cycle du projet est un

élément clé pour l'atteinte des résultats escomptés et aussi pour renforcer l'engagement des bénéficiaires pour la durabilité des résultats.

La mise en place d'une gestion axée sur les résultats au sein d'une organisation se veut progressive et doit commencer à l'étape de l'identification. Un problème de société mal identifié, sans la participation ou avec une faible participation des parties prenantes ou encore des parties prenantes mal identifiées, peut conduire à des difficultés de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation. Dans tous les cas, lorsque le problème principal d'un projet ou d'un programme est mal identifié, il faut s'attendre souvent à des résultats mal compris. Toute chose qui suscite l'interrogation selon laquelle : la phase d'identification des projets et programmes ne jouerait-elle pas un rôle important pour l'atteinte des résultats escomptés ? Cette question mérite également d'être mûrie afin de donner plus de chances aux projets et programmes de l'Etat de jouer leur rôle principal de levier de développement.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages et articles**

ACDI, janvier 1999, « La gestion axée sur les résultats à l'ACDI : Guide d'introduction aux concepts et aux principes », *Direction de la gestion axée sur les résultats, Direction générale de l'examen du rendement.*

ACDI, décembre 2000, « Guide de la GR sur l'établissement de chaîne de résultats », *Direction de la gestion axée sur les résultats*

ACDI, août 2008, « Enoncé de principe 2008 sur la gestion axée sur les résultats », *Direction de la gestion du rendement, Direction générale des politiques stratégiques et du rendement*

Assemblée Nationale, novembre 2009, « loi n°031-2007/AN du 29 novembre 2007, portant institution d'un corps de volontaires nationaux au Burkina-Faso. »

B. Aristide Isodore Dondassé, 2014, « Entrepreneuriat et gestion des ressources humaines », *La petite et moyenne entreprise (PME).*

Burkina Faso, juillet 2006, « décret n°2006-353/PRES/PM/MFB/MEDEV/MATD du 20 juillet 2006 portant statut général des Groupement d'Intérêt Public (GIP) »

Burkina Faso, février 2018, « Décret N°2018-0092/PRES/PM/MINEFID portant règlementation générale des projets et programmes de développement exécutés au Burkina Faso »

Banque mondiale, 2002, « Développement des capacités d'évaluation : une priorité grandissante », *automne 2002, n°229*

Coulibaly Ber-zan, 2012-2013, « Cours de gestion axée sur les résultats »

Commission Européenne, mars 2001, « Manuel gestion du cycle de projet », *EuropeAid Office de Coopération, Affaires Générales, Evaluation*

Déclaration de Paris, 2005, « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement »

FIDA, 2002, « Guide pratique de S&E des projets », *pour une gestion orientée vers l'impact*

Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2010, « Planification de projet/ programme », *Manuelle d'orientation*

Giles Garel, Vincent Giard, & Christophe Midler, mai 2001, « Management des projets et gestion des ressources humaines »

Hédia Hadjaj-Castro, Natacha Wilbeaux, juillet 2007, « La gestion axée sur les résultats », *Editeur Responsable : Colette Acheroy*

Joséphine Mukamurera, France Lacourse, Yves Couturier, 2006, « Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et systématisation des pratiques », *Association pour la recherche qualitative.*

Mario Bucci, Hédia Hadjaj-Castro et al, 2010 « Le suivi des interventions de développement : prise en compte des différentes perspectives des acteurs »

Marisol Estrella et al ; 2004, « L'évaluation et le suivi participatifs : apprendre du changement »

Morley Chantal, mai 2016, « Management d'un projet système d'information : principes, techniques, mise en œuvre et outils », *8<sup>ème</sup> Edition*

Nathalie Wilbeaux, juillet 2007, « Gestion axée sur les résultats », *document de travail, Etudes 2003-2007*

OCDE, 2002, « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axées sur les résultats »

Omar Aktouf, 1987, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », *Une introduction à la démarche classique et une critique*

PNUD, 2002, « Guide du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats », *Bureau de l'évaluation du PNUD 2002*

PNUD, 2009, « Guide de la planification, suivi et de l'évaluation axés sur les résultats de développement »

Rapport des huitièmes assises de l'Assemblée générale des projets et programmes de développement au Burkina Faso, 23 novembre 2017, « Mise en œuvre des projets et programmes du plan national de développement économique et social : Bilan et perspectives »

Saïd Laaziz, décembre 2007, « Guide de formation et d'exercices », *Espace Associatif*

ACDI, 2016, « La gestion axée sur les résultats appliquée aux programme d'aide internationale : un guide pratique », *Deuxième édition*

### **Sites internet**

ACDI, 2007, « Guide pratique des outils de la gestion axée sur les résultats. », <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/be/legalcode.fr>

Association pour la recherche qualitative, 2013, Recherches qualitatives – Vol. 32(1), pp. 1-6. « La reconnaissance de la recherche qualitative dans les champs scientifiques », *ISSN 1715-8702* - <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>

## Table des matières

Remerciements/ dédicaces.....	i
Résumé .....	iii
Abstracts .....	iv
Liste des abréviations .....	v
Sommaire.....	vii
Liste des tableaux .....	viii
Liste des figures.....	ix
Introduction .....	1
CHAPITRE 1: REVUE DE LITTERATURE SUR LA PLANIFICATION AXEE SUR LES RESULTATS DES PROJETS ET PROGRAMMES .....	4
1.1    Notions de projets et programmes .....	4
1.1.1    Définitions .....	4
1.1.2    Caractéristiques communes des projets.....	5
1.2    Fondements de gestion axée sur les résultats au sein des projets et programmes ..	7
1.2.1    Définition de la notion de gestion axée sur les résultats.....	7
1.2.2    Historique et contexte de la gestion axée sur les résultats.....	7
1.2.3    Les principes de la gestion axée sur les résultats.....	9
1.3    Mise en place de la gestion axée sur les résultats au sein des projets et programmes .....	10
1.3.1    Phases de la mise en place de la gestion axée sur les résultats.....	10
1.3.2    Planification axée sur les résultats.....	10
1.4    Processus de la planification axée sur les résultats au sein des projets et programmes .....	11
1.4.1- Phase de l'identification et de la formulation des attentes.....	11
1.4.1.1    Identification des problèmes et des besoins.....	11
1.4.1.2    Analyse des acteurs et identification des bénéficiaires.....	12
Tableau 1 : Matrice de l'importance et de l'influence des parties prenantes.....	13
1.4.1.3    Elaborer une vision pour l'avenir .....	14
1.4.1.4    Formulation des objectifs ou des résultats du projet.....	14
1.4.1.5    Définition des hypothèses et des risques .....	15
1.4.2    Phase de la planification de la logique d'intervention.....	15
1.4.2.1    Chaîne des résultats .....	15
Figure 1 : Chaîne de résultats .....	15
Figure 2 : Chaîne de résultats .....	17
1.4.2.2    Typologie de planification de la logique d'intervention.....	17

1.4.2.3	Modèle logique (ML).....	17
	Figure 3 : Illustration de la structure pyramidale du modèle logique.....	18
1.4.2.4	Programmation des activités, intrants et responsabilités .....	18
	Tableau 2 : Matrice des extrants et des activités .....	19
1.4.3	Phase de la planification du système de suivi-évaluation.....	19
1.4.3.1	Cadre de mesure du rendement (CMR) .....	19
	Figure 4 : Cadre de mesure du rendement normalisé .....	19
1.4.3.2	Registre des risques (RR) .....	23
	Tableau 3 : Cadre de suivi des risques.....	23
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU GIP-PNVB ET SON DISPOSITIF DE PLANIFICATION.....</b>		<b>24</b>
2.1-	Présentation du GIP-PNVB .....	24
2.1.1-	Brève historique .....	24
2.1.2-	Création de l'infrastructure .....	25
2.1.2.1-	Etapas de mise en place de l'infrastructure.....	25
2.1.2.2-	Tutelle technique du GIP-PNVB.....	26
2.1.2.3-	Tutelle financière du GIP-PNVB .....	26
2.1.2.4-	Les domaines d'intervention du GIP-PNVB.....	26
2.1.3-	Structuration du GIP-PNVB .....	27
2.1.3.1-	Organes de gestion .....	27
2.1.3.2-	Les bénéficiaires du programme .....	29
2.2-	Principes directeurs de pilotage du programme .....	30
2.2.1.-	La vision du GIP-PNVB .....	30
2.2.2-	La mission du GIP-PNVB .....	30
2.2.3-	L'objectif de développement .....	30
2.2.4-	Le mandat du GIP-PNVB .....	31
2.2.5-	Les principes d'action.....	31
2.3-	Présentation du dispositif de planification.....	32
2.2.1-	Attributions du dispositif de la planification et du suivi-évaluation.....	32
2.2.1.1-	Direction de la planification et du suivi-évaluation .....	32
2.2.1.2-	Service de la planification et du suivi-évaluation .....	32
2.2.2-	Les objectifs du GIP-PNVB.....	33
2.2.2.1-	Les objectifs stratégiques .....	33
2.2.2.2-	Les objectifs spécifiques .....	34
2.2.3-	Les résultats escomptés.....	34

2.2.4- Hypothèses et risques.....	38
2.2.4- Budgétisation et programmation au GIP-PNVB.....	38
2.2.4.1- Budgétisation.....	38
2.2.4.2- Calendrier de mise en œuvre.....	38
2.2.5- Plan de travail annuel.....	38
Tableau 4 : Présentation d'un extrait du PTA au GIP-PNVB .....	39
2.2.4- Le système de suivi-évaluation.....	40
2.2.4.1- Les indicateurs du rendement au GIP-PNVB .....	40
2.2.4.2- Cibles.....	40
2.2.4.4- Responsabilisation des acteurs .....	40
2.2.4.5- Situation de référence.....	41
2.2.4.6- Fréquence de collecte des données.....	41
2.2.2.3- Production des rapports d'activités .....	41
<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>42</b>
3.1- Méthodologie de recherche .....	42
3.1.1- Echantillonnage.....	43
Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillon.....	44
3.1.2- Collecte des données.....	44
3.1.2- Méthode d'analyse des données.....	46
3.2- Résultats et analyse.....	47
Tableau 6 : Synthèse des résultats .....	47
3.3- Discussion des résultats .....	53
3.4- Recommandations .....	57
3.4.1- Au niveau du modèle logique .....	58
3.4.2- Au niveau du cadre de mesure du rendement .....	59
3.4.3- Au niveau du registre des risques .....	60
Tableau 7 : Synthèse des recommandations .....	61
Conclusion.....	62
Bibliographie .....	64
Table des matières .....	68
<b>ANNEXES .....</b>	<b>I</b>
Annexe 1 : Guide d'entretien .....	I
Annexe 2 : Grille d'analyse des résultats d'interviews.....	III



## ANNEXES

### Annexe 1 : Guide d'entretien

Bonjour,

Nous vous remercions de nous consacrer de votre précieux temps afin de nous recevoir pour cet entretien.

Notre entretien d'aujourd'hui porte sur des travaux de recherche que nous effectuons pour la rédaction de notre mémoire de fin d'études. Cette recherche vise l'identification des facteurs qui expliquent le manque de l'évaluation des résultats de développement au GIP-PNVB.

L'entretien que nous allons tenir aura pour objet de recueillir le maximum d'idées possibles sur vos perceptions de la planification axée sur les résultats qui permet la mesure des résultats de développement au sein des projets et programmes de l'Etat Burkinabè.

#### Questions d'ordre général

- 1- Qu'entendez-vous par gestion axée sur les résultats ?
- 2- Comment concevez-vous la gestion axée sur les résultats au sein des projets et programmes de l'Etat ?
- 3- Parlez-nous de la gestion axée sur les résultats au sein de votre organisation.

#### Thème 1 : le modèle logique

- 1- Que diriez-vous si l'on vous demande de définir le modèle logique ?
- 2- Pouvez-vous nous parler de son importance pour l'évaluation des résultats de développement d'une intervention ?
- 3- Comment l'utilisez-vous au sein de votre organisation ?

#### Thème 2 : le cadre de mesure de rendement

- 1- Pouvez-vous nous parler du cadre de mesure de rendement ?
- 2- Comment favorise-t-il le suivi-évaluation au sein de votre organisation ?
- 3- Parlez-nous des difficultés qui peuvent entraver l'utilisation de cet outil au sein des projets et programmes de l'Etat.

#### Thème 3 : le registre des risques

- 1- Que savez-vous du registre des risques ?

- 2- Pourquoi est-il important de planifier la gestion des risques dans une organisation ?
- 3- Comment le registre des risques favorise-t-il le suivi-évaluation dans votre organisation ?

**Autres :**

- 1- Pensez-vous que les projets et programmes de l'Etat Burkinabè rencontrent des difficultés à évaluer les résultats de leurs interventions ? Pouvez-vous nous éclairer ?
- 2- Que répondriez-vous si l'on affirmait qu'une prise en compte dans la phase de la planification des trois outils que sont : le modèle logique, le cadre de mesure de rendement et le registre des risques permet d'évaluer les effets d'intervention des projets ou programmes de l'Etat?

**Recommandations**

- 1- Au regard de tout ce que vous avez dit, quels sont selon vous les outils de planification que les projets et programmes de l'Etat devraient planifier afin de favoriser la mesure des changements apportés par leur intervention ?
- 2- Au regard de vos expériences, que recommanderiez-vous d'une manière générale pour une mesure réelle des résultats des projets et programmes de l'Etat?

*Merci pour votre attention et aussi d'avoir consacré de votre temps à notre questionnaire malgré votre calendrier très chargé. Encore merci !*

## Annexe 2 : Grille d'analyse des résultats d'interviews

Catégories Avis des acteurs	Modèle logique	Cadre de mesure de rendement	Registre des risques	Autres
<p>Importance de l'outil pour une planification axée sur les résultats</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etablie la relation de causes à effets entre les résultats planifiés</li> <li>-Formule différents niveaux d'indicateurs liés aux résultats attendus</li> <li>-Permet de déterminer dès le départ le changement attendu</li> <li>-Il est le pilier, le guide du projet</li> <li>-Permet d'élaborer une vue synoptique sur l'ensemble du projet</li> <li>-Base de l'élaboration du cadre de mesure du rendement</li> <li>-Donne une idée sur ce que le projet cherche à réaliser</li> <li>-Permet d'élaborer les hypothèses du projet</li> <li>-Décrit la logique d'intervention du projet ou programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Détermine les points de références</li> <li>-Formule des cibles à atteindre</li> <li>-Permet de suivre et d'évaluer les résultats du projet</li> <li>-Permet de prendre des mesures correctives en cours de projet</li> <li>-Permet de justifier les éventuels écarts</li> <li>-Permet d'avoir une vue globale ce qu'on veut faire, comment on va le faire, comment mesurer les différents résultats</li> <li>-Caractérise les indicateurs qui nous permettent d'atteindre les objectifs fixés</li> <li>-Permet de responsabiliser les acteurs</li> <li>-Facilite la capitalisation des résultats suite à l'intervention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Permet de planifier le risque avant la mise en œuvre même du projet</li> <li>-Permet de conduire le projet en homme averti</li> <li>-Important de le planifier pour éviter les surprises</li> <li>-Important de le planifier afin de préparer les solutions palliatives aux difficultés qui pourront surgir</li> <li>-Met en confiance le gestionnaire du projet</li> <li>-Faible lien avec le suivi-évaluation en dehors du fait que si le projet s'arrête il n'y a plus de suivi ni d'évaluation</li> <li>-Important pour la planification de la théorie du changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Absence de sérieux dans la planification des outils</li> <li>-Absence de documents clairs pour éviter le tâtonnement</li> <li>-Insuffisance des moyens (financiers et humains) au service du suivi-évaluation</li> <li>-Manque de formation du personnel de la chaîne du suivi évaluation</li> <li>-Absence de situation de références pour l'évaluation des progrès</li> <li>-Manque de culture de résultats</li> <li>-Retard des acteurs pour la remonté de l'information</li> </ul>

Outils planifiés au sein de l'organisation de l'interviewé	Pratiquer au sein de notre organisation (2) <sup>35</sup> Non pratiqué au sein de notre organisation (13)	Pratiquer au sein de notre organisation (2) Non pratiqué au sein de notre organisation (13)	Non pratiquer au sein de notre organisation (15)	Enquêtes périodique pour évaluer les effets (02) Planification par objectifs (14) Concentration sur les produits ou livrables ou encore statistiques (14)
Synthèse	L'ensemble des acteurs de projets et programmes interviewés reconnaissent l'importance de la planification du modèle logique, mais 86,87% ne l'utilisent dans leur organisation	L'ensemble des acteurs de projets et programmes interviewés reconnaissent que le cadre de mesure de rendement est l'épine dorsale d'une planification axée sur les résultats, mais 86,87% ne l'utilisent dans leur organisation	L'ensemble des acteurs de projets et programmes interviewés affirme que la planification le registre des risques favorise l'atteinte des résultats, 13,33% n'y trouve pas de lien direct avec le système de suivi-évaluation tandis que 100% ne le planifie pas au sein de leur organisation	-100% des interviewés soulèvent le manque de compétences techniques de certains acteurs pour une planification et un suivi-évaluation axée sur les résultats -100% des acteurs soulèvent l'insuffisance de moyens humains, matériels et financiers pour l'identification, la planification et le suivi-évaluation orientés résultats
Comportement face à l'évaluation des résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 93,33% des interviewés affirment que les projets et programmes se limitent à l'évaluation des produits à réaliser représentant ainsi 90, 91% des projets et programmes.</li> <li>• 6,33% des interviewés affirment que les projets et programmes se limitent à l'évaluation des effets à réaliser représentant ainsi 9, 09% des projets et programmes.</li> <li>• 80% des interviewés affirment que des enquêtes nationales sont mener pour mesurer les effets ou résultats intermédiaires représentant ainsi 72,73% des projets et programmes.</li> </ul>			

**Source : Protocole d'entretien**

<sup>35</sup> Les chiffres entre parenthèse dans le tableau indiquent le nombre de personne ayant donné une réponse identique à la réponse devant laquelle les chiffres apparaissent.