



**IMPACTS DU RENFORCEMENT DES CAPACITES SUR  
LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE D'UN  
ORGANISME DE COOPERATION : CAS DE  
L'AUTORITE DU BASSIN DU NIGER**

**MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU  
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET DES  
ORGANISATIONS  
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL**

---

Présenté et soutenu publiquement par

**Gérard KABORE**

Travaux dirigés par :

**Dr. Abdou GUERO**

Directeur Technique de l'Autorité du Bassin du Niger

**Promotion [2017/2018]**

## REMERCIEMENTS/DEDICACE

Avant tout, nous remercions Dieu le Tout Puissant qui nous a donné le courage et la détermination pour mener à terme ce modeste travail qui nécessite de grand effort et beaucoup de volonté.

Je dédie ce travail à mes très chers parents qui ont toujours été présents pour moi, qui m'ont tout donné, qui m'ont soutenu et encouragé dans mes études ; qu'ils puissent trouver ici l'expression de ma profonde gratitude, et que Dieu les protège.

A mon Epouse KABORE B. Férima/TRAORE et nos filles Arielle et Anaëlle, ce travail vous ait dédié pour votre soutien indescriptible qui m'a permis de toujours avoir les ressources nécessaires pour poursuivre ma formation.

Ce mémoire n'aurait pu être réalisé sans le concours de certaines personnes qui n'ont ménagé aucun effort pour le soutenir.

Nous voudrions adresser nos vifs remerciements:

- à son Excellence Monsieur ABDERAHIM Bireme Hamid, Secrétaire Exécutif de l'Autorité du Bassin du Niger (ABN) qui m'a autorisé à utiliser les données de l'institution pour mon travail de recherche ;
- au Docteur Abdou GUERO, Directeur Technique de l'ABN pour ses précieux conseils et le suivi de nos travaux de recherche ;
- à Monsieur Jean Abdias COMPAORE, Coordonnateur Régional du Programme de Développement des Ressources en Eau et de Gestion Durable des Ecosystèmes de l'ABN pour son appui ;
- à Monsieur Bréhima COULIBALY, Coordonnateur Régional du Suivi Hydrologique (Coordonnateur du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau) de l'ABN pour son appui ;
- à Madame Martine O. ADOUBE, Chef de la Division Ressources Humaines et Administration Générale de l'ABN, Coordinatrice des deux programmes de renforcement des capacités pour son appui ;
- à tous les Experts des Unités de Gestion des deux projets pour leur disponibilité ;
- tout le corps Enseignant et Administratif de l'Institut International d'Ingénierie en Eau et de l'Environnement (**2IE**) qui a consenti sacrifices et abnégation nécessaires à notre formation pour que celle-ci vienne à bout.

Et à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

## RESUME

La problématique de la performance a été largement ventilée durant les récentes décennies, et est apparue très tôt comme un impératif catégorique et un vade mecum omniprésent dans presque toutes les sphères de l'activité humaine. Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui d'ailleurs très clair, incisif et bien ciselé dans une formule que tous, désormais connaissent : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés. L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Dans notre cadre, nous réservons le concept de performance organisationnelle pour les résultats globaux de l'organisation (résultats combinés pour la performance de l'individu, de l'équipe et du programme). L'Autorité du Bassin du Niger, en tant que structure de coopération entre ses pays membres à travers le développement intégré du bassin par la promotion de la gestion intégrée des ressources en eau, a mis en œuvre plusieurs programmes lui permettant de répondre à cette responsabilité. Le thème « **Impacts du renforcement des capacités sur la performance organisationnelle d'un organisme de coopération : cas de l'Autorité du Bassin du Niger** » nous a permis de faire le diagnostic de ces programmes qui a conduit à l'évaluation de la performance de l'institution jugée moyennement satisfaisante. Des initiatives doivent être prises pour prendre en compte la capitalisation et la pérennisation des acquis de ces programmes.

### Mots Clés :

- 
- 1 – Performance organisationnelle
  - 2 – Renforcement des capacités
  - 3 – Planification
  - 4 – Capitalisation
  - 5 – Pérennisation

## ABSTRACT

The issue of performance has been largely tackled in recent decades, and it emerged earlier on as a categorical imperative and omnipresent vade mecum in almost all spheres of human activity. In light of the Corporate sector, the slogan is today very clear, incisive and finely crafted in a formula that everybody is familiar with: performance is crucial to ensure the survival and sustainability of an organization, and increase its competitive advantage, at a time especially characterized by the intensification of competition, globalization and the internationalization of contracts.

Performance analysis is a crucial step in the evaluation process of an organization. Within our framework, we support the concept of organizational performance for the overall results of the organization (combined results for individual, team and programme performance). The Niger Basin Authority, as a structure for cooperation between member countries through the integrated development of the basin and promotion of integrated water resources management has implemented several programmes to enable it fulfill this responsibility. The theme **“Impacts of Capacity Building on the Organizational Performance of a Cooperation Body: Case study of the Niger Basin Authority”** allowed us to diagnose these programmes which led to the evaluation of the institution’s performance, which was deemed moderately satisfactory. Initiatives must be taken to capitalize on the programmes’ achievements and make them sustainable.

### Key words:

- 
- 1 – Organizational performance
  - 2 – Capacity building
  - 3 – Planning
  - 4 – Capitalisation
  - 5 – Sustainability

## LISTE DES ABREVIATIONS

**ABN**: Autorité du Bassin du Niger ;

**ACDI** : Agence Canadienne de Développement International ;

**AFD** : Agence Française de Développement ;

**ANE** : Agence Nationale d'Exécution ;

**BM** : Banque Mondiale ;

**DREGDE** : Développement des Ressources en Eau et Gestion Durable des Ecosystèmes ;

**GIRE** : Gestion Intégrée des Ressources en Eau ;

**PADD** : Programme d'Actions de Développement Durable;

**PI** : Programme d'Investissement ;

**PTA** : Plan de Travail Annuel

**PTF** : Partenaires Techniques et Financiers ;

**RH** : Ressources Humaines ;

**SFN** : Structures Focales Nationales

## SOMMAIRE

<i>I. Introduction.....</i>	<i>4</i>
<i>II. Objectifs et Hypothèse d'étude.....</i>	<i>8</i>
<i>III. Matériels et Méthodes .....</i>	<i>10</i>
<i>IV. Résultats.....</i>	<i>17</i>
<i>V. Discussion et Analyses .....</i>	<i>27</i>
<i>VI. Conclusions .....</i>	<i>33</i>
<i>VII. Bibliographie.....</i>	<i>35</i>
<i>VIII. Annexes.....</i>	<i>37</i>

## LISTE DES TABLEAUX

**Tableau 1** : Liste des activités de renforcement des capacités du programme DREGDE ;

**Tableau 2** : Liste des activités de renforcement des capacités du projet GIRE2 ;

**Tableau 3** : Récapitulatif de l'évaluation du projet GIRE2 ;

## LISTE DES FIGURES

**Figure 1:** Cadre d'évaluation de la performance organisationnelle ;

**Figure 2 :** Diagnostic de la performance de l'entreprise ;

**Figure 3 :** Critères d'évaluation de la performance organisationnelle selon la Banque  
Mondiale

## I. INTRODUCTION

---

Au cours de leur vie, et selon leur stade de développement, les organisations sont appelées à relever des défis différents. Une analyse de l'organisation effectuée régulièrement permet à ses responsables et ses membres d'évaluer les points faibles et les points forts internes, les défis et les possibilités externes. Cette analyse permet de planifier de manière stratégique des objectifs à court et à long terme, et de s'adapter à des environnements changeants en les anticipant. Il s'agit de ce fait d'évaluer la performance de l'organisation afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés au départ.

Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995).

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (Melle KICHOU Djedjiga, 2014).

La performance se définit comme étant le résultat obtenu dans un domaine précis par une personne, une machine ou une organisation. Mais Machesnay (1991) voit que la performance de l'entreprise peut se définir comme le degré de réalisation du but recherché. L'analyse des buts fait apparaître trois mesures de la performance : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité. Si on se focalise spécifiquement sur les organisations, on dira avec Ph. Lorino (1997) que « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ».

L'Agence Canadienne de Développement International (ACDI, 2005) définit la performance comme le rendement ou le progrès réalisé ou la valeur ajoutée par rapport à l'état initial. Elle est aussi la réduction du non-désirable (exemple : la baisse du taux de chômage).

Saint-Onge et Haines (2007) définissent la performance organisationnelle comme étant la capacité à créer de la valeur pour les partenaires ou parties prenantes de l'organisation (investisseurs, employés, consommateurs, citoyens, etc.). Ils proposent quatre dimensions permettant de mesurer cette performance : la pérennité, l'efficacité économique, la légitimité auprès des groupes externes et la valeur des ressources humaines (mobilité des employés, climat de travail, performance des employés, développement des employés).

La performance est le premier stade d'une évaluation de projet ou programme en se fondant sur les résultats obtenus et en vérifiant si l'impact est satisfaisant. La notion de performance est définie à travers cinq (05) critères généralement reconnus par les partenaires au développement dans l'évaluation des projets et programmes. Il s'agit de l'efficacité, l'efficacité, la pertinence, l'impact et la viabilité.

Le processus d'évaluation organisationnelle est facilité par diverses étapes ; ce qui permet à l'organisation de renforcer davantage ses capacités techniques dans les domaines liés à ses missions fondamentales.

Le cadre de l'évaluation suppose que la performance organisationnelle est une fonction qui relève de trois grands domaines : motivation organisationnelle, capacité organisationnelle et environnement extérieur.

Lorsqu'on mesure la performance d'une organisation, il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants ou groupes concernés, y compris ceux qui y travaillent (Hassard et Parker, 1993). Autrement dit, le concept de performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu. L'élaboration d'outils de mesure de la performance est nécessaire afin de permettre aux principaux décideurs de savoir quelles méthodes donnent de bons résultats et comment améliorer les prestations de services qui se révèlent moins performantes.

Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement. Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants. C'est dans ce cadre qu'il est nécessaire de renforcer les capacités des individus qui composent cette organisation. Les capacités sont l'ensemble « *des compétences, aptitudes, conceptions, attitudes, valeurs, relations, comportement, motivations, ressources et conditions qui permettent aux individus, aux organisations, aux réseaux et secteurs et à des*

*« systèmes sociaux plus vastes de remplir des fonctions et d'atteindre leurs objectifs de développement dans le temps ».*

C'est ainsi que depuis la dernière réforme organisationnelle survenue en 2005 par la volonté de l'ensemble des neuf (09) pays membres qui a permis de doter l'Autorité du Bassin du Niger d'un organigramme à même de mieux répondre à sa mission, une série de documents programmatiques ont été élaborés et leur mise en œuvre sont en cours.

Cette réforme qui a permis d'insuffler une ressource humaine en qualité et en quantité s'est faite par la mise en œuvre d'une série de programmes de renforcement des capacités pour permettre à l'institution créée depuis 1964, de mieux répondre aux attentes de plus en plus croissantes des populations, au regard des effets du changement climatique et de l'insécurité grandissante dans certaines zones du bassin.

Dans cette quête permanente de mieux répondre à sa mission, l'Autorité du Bassin du Niger a élaboré une série de projets et programmes mis en œuvre au niveau des pays membres avec l'appui des Partenaires Techniques et Financiers. Chacun des programmes comporte un volet sur le renforcement des capacités, mais à cela s'ajoutent des programmes exclusifs dénommés « Programme de Renforcement des Capacités » pour accompagner l'institution à mieux outiller ses cadres dans l'atteinte des résultats.

En effet, dans un contexte de concurrence et de qualité, de changement continu dans tous les domaines sociaux, politiques, économiques et technologiques, les entreprises et les organisations n'ont pas le choix de leur performance. Il existe trois types de performances dans une structure, ce sont la performance organisationnelle, la performance sociale et la performance économique. Ainsi, notre projet de mémoire qui porte sur le thème : « **Impacts du renforcement des capacités sur la performance organisationnelle d'un organisme de coopération : cas de l'Autorité du Bassin du Niger** », tente d'analyser comment l'ABN essaie de relever le défi lié à sa performance.

En se référant à sa vision énoncée dans le Plan Stratégique 2013-2022 qui stipule que « L'ABN ambitionne d'être reconnue comme un organisme de bassin innovant et transparent, apprécié pour ses capacités à renforcer la solidarité entre les États membres et à générer des bénéfices partagés entre les populations, grâce à un personnel performant et à des moyens financiers adéquats. », il ressort que l'institution met l'accent sur la qualité de son personnel aux fins de répondre aux attentes des nombreuses populations.

Selon RONDEAU, Alain (2002) « [ ... ] il ne suffit pas simplement d'aligner l'organisation derrière un message simple, optimiste et proactif proposé par une sorte de visionnaire, mais bien qu'un changement réussi tient à la maîtrise partagée par le tissu organisationnel de la complexité, de l'ambiguïté et de l'imprévisibilité dans lesquelles évolue l'organisation. »

La capacité d'une organisation est le potentiel qu'elle a d'être performante, son aptitude à exploiter avec succès ses compétences et ses ressources pour atteindre ses buts et répondre aux attentes des intervenants. Le concept de renforcement des capacités apparaît à la fin des années 1980, et devient de plus en plus important tout au long des années 1990. Aujourd'hui, c'est une expression couramment utilisée dans les milieux du développement. Il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une notion complexe, difficile à saisir et à opérationnaliser dans la conception, l'exécution et l'évaluation d'initiatives de développement (LAVERGNE Réal et SAXBY John (2001) ; Lusthaus C, Adrien MH et Pertinger M (1999). De plus en plus, les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) encouragent l'intégration du processus de renforcement des capacités dans les projets de développement.

C'est ainsi que l'une des trois composantes du Plan d'Investissement (PI) est axée sur le renforcement des capacités des acteurs et l'implication des acteurs de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) pour démontrer la place que l'ABN accorde au développement de son capital humain.

L'analyse de la performance est une étape cruciale du processus d'évaluation d'une organisation. Cependant, elle reste une des questions les plus problématiques dans le domaine de la théorie organisationnelle (Steers, 1975 ; Zammuto, 1982 ; Handa et Adas, 1996).

Le choix du présent thème pour ce mémoire a pour but de mettre en exergue les impacts des différents programmes de renforcement de capacités sur l'atteinte de certains objectifs que l'institution s'est assignés.

Ainsi, notre travail est présenté en cinq grandes parties. Une première partie, dans laquelle nous présentons le cadre théorique de l'étude et qui prend en compte la problématique (introduction), s'en suit une deuxième partie qui présente les objectifs et hypothèses de l'étude, puis une troisième partie relative aux méthodes et matériels, la quatrième partie traitera des résultats et enfin, une cinquième partie qui discute les résultats de l'étude pour en tirer des suggestions et recommandations.

## II. OBJECTIFS ET HYPOTHESE D'ETUDE

---

### II.1 Objectifs de l'étude

L'objectif principal de notre étude est d'étudier le lien entre le renforcement des capacités et l'atteinte des résultats escomptés par l'Autorité du Bassin du Niger.

De cet objectif principal découlent les objectifs spécifiques suivants :

- faire le diagnostic du renforcement des capacités ;
- évaluer la performance de l'institution sur deux projets/programmes.

Pour analyser ce lien entre les pratiques du renforcement des capacités et la performance de l'entreprise de manière générale, deux approches sont couramment abordées ; il s'agit de l'approche économique et de l'approche organisationnelle.

- Selon la première approche, les facteurs relatifs à une bonne gestion des ressources internes ont une contribution très marginale sur la performance de l'entreprise, celle-ci étant surtout due à des facteurs externes de l'entreprise.
- La seconde approche, quant à elle postule que la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Cette seconde approche trouve confort avec Barney (1995) avec sa théorie des ressources internes, selon laquelle les écarts, du point de vue performance entre les entreprises évoluant dans un même secteur d'activité proviennent d'une exploitation des ressources internes plutôt que d'une adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement.

Pour mieux développer ce thème, nous avons formulé des hypothèses de travail objet du paragraphe ci-après.

### II.2 Hypothèses de recherche

En relation avec les objectifs spécifiques ci-dessus posés, un certain nombre d'hypothèses ont été formulées dans le cadre de la présente étude, à savoir:

**Hypothèse n°1** : Les programmes de renforcement de capacités ont contribué à l'atteinte des résultats des deux projets ;

**Hypothèse n°2** : la performance de l'ABN est jugée satisfaisante dans la mise en œuvre des deux projets/programmes ;

**Hypothèse n° 3** : l'ABN assure une capitalisation et une pérennisation du personnel formé des deux projets mis en œuvre.

Dans la partie suivante nous présenterons le cadre pratique qui est l'ABN, les projets/programmes concernés dans cette étude et définirons les matériels et méthodes utilisés.

### III. MATERIELS ET METHODES

---

Cette partie est subdivisée en quatre parties à savoir (i) la présentation du cadre d'étude, (ii) la présentation sommaire des projets/programmes mis en œuvre objet de la présente étude, (iii) les méthodes de collectes de données utilisées et (iv) la définition des critères de performance.

#### III.1 Cadre pratique de notre étude : l'Autorité du Bassin du Niger

Dans les années 1960, les Etats indépendants du bassin du Niger ont décidé de coordonner leurs efforts, en vue de l'exploitation des ressources naturelles du bassin, au premier rang desquelles se trouve l'eau. L'Acte de Niamey relatif à la Navigation et la Coopération économique entre les Etats du bassin du Niger a été signé le 26 octobre 1963. Il a été remplacé par l'Accord de Niamey relatif à la Commission du Fleuve Niger et à la Navigation et aux transports sur le Fleuve Niger signé le 25 novembre 1964. La Commission du Fleuve Niger fut remplacée par l'Autorité du Bassin du Niger le 21 novembre 1980 dans « *le but de promouvoir la coopération entre les pays membres et d'assurer un développement intégré du bassin par la mise en valeur de ses ressources, notamment dans les domaines de l'énergie, de l'hydraulique, de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche et de la pisciculture, de la sylviculture et l'exploitation forestière, des transports et communications et de l'industrie* ».

Les Etats membres sont : le Bénin, le Burkina Faso, le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la Guinée, le Mali, le Niger, le Nigeria et le Tchad. Le siège est à Niamey au Niger.

Pour relever ces défis, les Etats membres de l'ABN, reconnaissant la communauté d'intérêts qui les lie dans l'exercice de leurs droits et de leurs obligations dans la gestion des ressources en eau du bassin, ont décidé en février 2002 de conduire un processus de Vision Partagée pour le développement durable du bassin du Niger dont les résultats sont :

- l'adoption du Programme de Développement Durable du bassin du Niger (PADD) 2008-2027, assorti du Programme d'Investissement (PI) ;
- parallèlement à la mise en œuvre des projets et programmes, l'ABN a renforcé son cadre programmatique par l'adoption du Plan Stratégique 2013-2024 décliné en Programme Opérationnel 2016-2024 intégrant le Plan d'Investissement Climat (PIC) ;
- la signature du cadre de coopération entre les Partenaires Techniques et Financiers qui s'engagent à soutenir les projets et programmes de l'ABN dans un cadre harmonisé d'intervention (26 avril 2004, Paris).

L'ABN élabore et met en œuvre plusieurs projets et programmes au profit des populations du

bassin du Niger dont ceux pris en compte dans le cadre de notre étude sont :

- le projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau phase 2 (GIRE 2) : Le projet était initialement prévu pour une période de 3 ans (12/2010 – 12/2013) mais a été prolongé pour atteindre une durée finale de près de 6 ans (12/2010 – 12/2016) ;
- le Programme de Développement des Ressources en Eau et de Gestion Durable des Ecosystèmes (DREDGE) du 07/07/2007 au 31/12/2017 ;
- le programme de renforcement des capacités financé par la Banque Mondiale 2008-2009 ;
- le programme de renforcement des capacités financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) de 2009-2013.

### **III.2 Méthodes de collecte des données**

Généralement, toute étude de ce genre se construit autour d'une démarche méthodologique claire et une technique élaborée nécessaires pour avoir les informations souhaitées.

La méthodologie envisagée dans le cadre du présent mémoire, sera essentiellement une étude bibliographique, notamment par :

- lecture des documents concernant les programmes de renforcement des capacités mis en œuvre à l'ABN ;
- lecture des documents sur la performance organisationnelle ;
- lecture des documents sur le renforcement des capacités ;
- recension de la documentation sur papier ou en version électronique (documents, rapports d'achèvement des projets/programmes, revues) qui contient des renseignements sur les questions à l'étude ;
- recherche sur internet ;
- entretiens avec des cadres de l'ABN et/ou avec toute autre personne pouvant satisfaire notre curiosité.

Cette démarche permettra d'avoir des informations basées sur certains critères de performance.

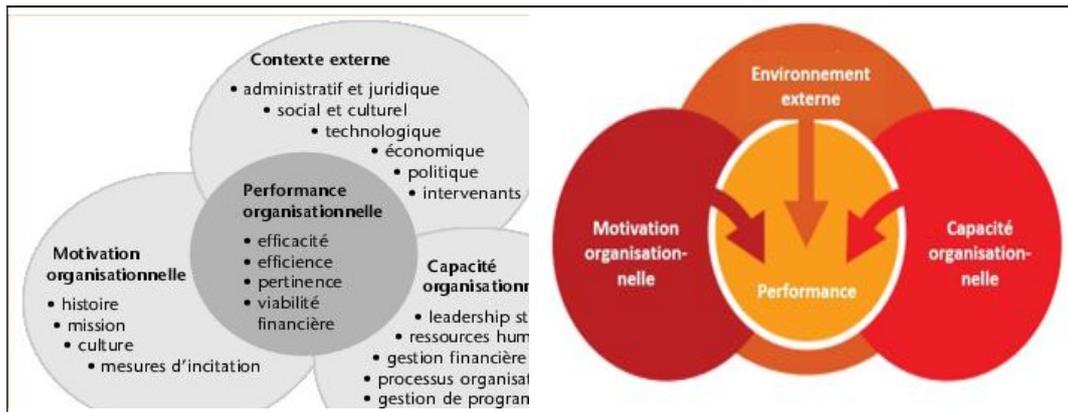
La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. En effet, comment évaluer la performance économique, sociale et / ou technique d'une grande entreprise? Dispose-t-on d'outils ou de méthodes pour réaliser cette

appréciation ? Peut-on réellement tout mesurer ? Quels paramètres entrent en compte dans cette évaluation ? La littérature concernant l'évaluation de la performance en entreprise est importante. Cependant, elle se concentre généralement sur seulement un aspect de l'organisation, du système de production ou de sa stratégie.

### **III.3 Travaux empiriques**

Plusieurs auteurs font de la performance organisationnelle un concept difficile à cerner (Steers, 1977 ; Rogers et Wright, 1998 cités par Jalette et Bergeron. J, 2002).

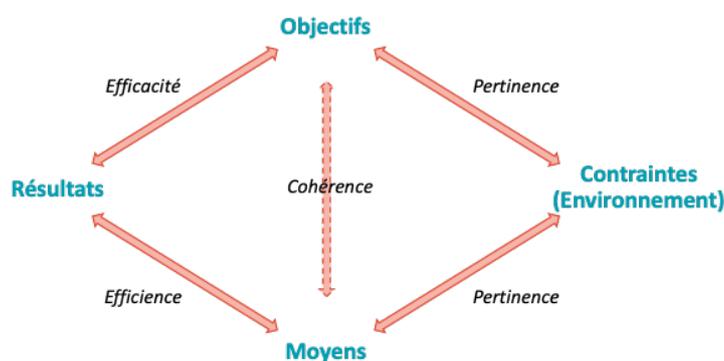
- D'après Morin, Savoie et Beaudin (1994), mesurer l'efficacité organisationnelle « c'est prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés ». La performance organisationnelle est une notion qui, selon les auteurs, peut correspondre à un périmètre plus ou moins large et peut être abordée sous des angles différents. La pérennité de l'organisation, présentée comme l'une des composantes de la performance de l'entreprise par Morin, Savoie et Beaudin (1994) est pour Le Louarn et Wils (2001) « *une sorte de méta résultat organisationnel* ». En effet, selon eux, « *s'installer dans la durée devient la définition ultime du succès d'une entreprise. La pérennité est la ligne d'horizon commune vers laquelle convergent les regards des parties prenantes* » ;
- Selon Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer, c'est-à-dire si on peut la décrire par un ensemble de critères (indicateurs) plus ou moins complexes, pour cela, de nombreux auteurs et travaux de recherche ont cherché à modéliser l'évaluation de la performance selon des critères et des variables données. Selon Beaudoux Etienne, Douxchamps Francis, et Marie-Christine (1992), un critère est un point de vue qui permet de porter une appréciation sur la réalité et de l'éclairer. Le cadre d'évaluation de la performance organisationnelle met en exergue les différents aspects à considérer pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs.



**Figure 1** : Cadre d'évaluation de la performance organisationnelle

- Quelle que soit la grille de lecture retenue pour définir la performance, cette dernière est associée à quatre principes fondamentaux (Marion et al., 2012): l'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs; l'efficacité qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés; la cohérence qui traduit l'harmonie des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995); la pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché ;
- Certains critères d'évaluation sont plus ou moins pertinents en fonction de l'industrie considérée. Par exemple, le coût de revient d'un produit peut constituer le critère déterminant dans un secteur où le prix de vente est primordial. Selon Schneier et al. (1991), les indicateurs de performance doivent ainsi être choisis en fonction des facteurs clés de succès de l'industrie dans laquelle opère l'entreprise. Dans la même perspective, Johnson et al. (1993) proposent de considérer la performance organisationnelle en fonction de son contexte. Selon certains auteurs (Meindl et al., 1985 ; Morck et al., 1989 ; Cannella et Lubatkin, 1993 cité par Dornier .R, 2004), il est intéressant de comparer le résultat de l'entreprise au résultat moyen du secteur d'activité. Il est ainsi possible d'identifier dans la littérature deux types d'études comparatives (Barabel, 1999) :

- ✓ les mesures obtenues par rapport à celles des concurrents ;
  - ✓ les mesures obtenues par rapport à l'état et à la structure du secteur d'activité.
- Selon Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalván (2003), la majorité des organisations sans but lucratif envisagent leur performance en termes de mesure dans laquelle elles se conforment à leur mission, à leur raison d'être ou aux buts qui ont été définis pour elles. Ces idées sont en rapport avec les mesures prises pour assurer la survie de l'organisation au fil du temps. On peut parler à ce sujet du « maintien de la pertinence pour les intervenants ». Pour eux, une organisation est performante lorsqu'elle parvient à un équilibre entre efficacité, efficience et pertinence tout en étant viable financièrement ;
  - Pour le Centre de Recherches pour le Développement International (1996), L'évaluation de la performance d'une organisation devrait s'étendre à trois aspects: efficience, efficacité et capacité d'adaptation. La performance et la capacité sont deux concepts liés. La performance organisationnelle découle de l'usage de sa capacité. L'évaluation de la performance conduit à des domaines où la capacité doit être consolidée. Il convient de considérer que la performance dépasse la somme des produits de l'organisation. La performance devrait présenter une qualité synergique. Dans l'idéal, les institutions offrent à la société des produits dont la valeur est supérieure aux ressources investies. Elles sont organisées dans ce sens et devraient être responsables de la valeur ajoutée aux investissements consentis ;
  - Alain Marion (2012) affirme que la performance organisationnelle représente la capacité d'une entreprise à s'organiser et à se structurer de manière optimale dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée. Ceci est résumé comme suit :



**Figure 2** : Diagnostic de la performance de l'entreprise

- Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST (2004) dans leur ouvrage « *Les clés de la performance* » ont défini cette dernière comme « l'exigence de parvenir à ses fins propres. Une fois l'objectif fixé, il s'agit de donner le meilleur de soi pour l'atteindre. Etre performant, c'est réaliser un projet de manière telle que vous dépassez le niveau où vous vous situiez précédemment. Dans tous les cas, il s'agit donc de poser un objectif valable et de tout faire pour l'atteindre» ;
- En effet, pour certains auteurs, la performance d'une entreprise serait liée directement à la nature des objectifs fixés aux salariés et non au style managérial. Les objectifs doivent être réalisables, clairs et précis et doivent faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle régulier. Une équation fondamentale de la performance a d'ailleurs été proposée par Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST pour mieux cerner cette notion :

**Performance = compétence \* motivation \* détermination des objectifs.**

Ainsi, la performance résulte d'une juste combinaison de ces différents facteurs.

Au regard des résultats enregistrés, il convient d'apporter des explications à tout le processus depuis la conception en passant par la mise en œuvre des activités et ce en lien avec les objectifs que l'institution s'est fixée à travers ses documents programmatiques. La notion de performance sera définie ainsi que ses critères rappelés car déjà annoncés plutôt dans le document

Pour l'atteinte des objectifs fixés nous avons choisi dans le cadre de cette recherche de nous appesantir sur cinq critères de performances à savoir **l'efficience, l'efficacité, la pertinence, l'impact et la viabilité.**

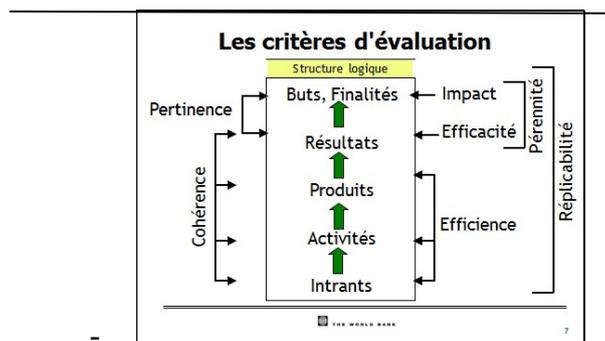
### **III.4 Critères de performance**

On retiendra dans le cadre de cette étude les définitions ci-après des critères de performance.

- **L'efficience**: s'intéresse à l'optimisation des moyens mobilisés par le projet, et donc en général, aux rapports coûts/efficacité des réalisations (infrastructures ou services), mesurer l'efficience c'est comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre ; les « moyens » qu'il faut mesurer s'entendent au sens large: les moyens financiers, humains et matériels ;
- **L'efficacité** : Selon Morin (1989) : l'efficacité, est un « *jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle* » ;

- **La pertinence** est définie comme étant une adéquation entre la réalité et le projet, ou encore la présentation de la réalité telle qu'elle devrait l'être, elle porte sur l'opportunité des choix et la convenance des moyens choisis pour l'activité managériale ;
- **L'impact** mesure les retombées de l'action à moyen et long terme, c'est l'appréciation de tous les effets, du projet sur son environnement, effets aussi bien positifs que négatifs, prévus ou imprévus, sur le plan économique, social, politique ou écologique. C'est l'ensemble des changements significatifs et durables dans la vie et l'environnement des personnes et des groupes ayant un lien de causalité direct ou indirect avec le projet ;
- **La viabilité** (la durabilité ou la reproductibilité) s'attache aux effets à long terme du projet, et à la pérennité de ses résultats et de ses effets.

La figure 3 ci-dessous donne un aperçu du rôle de chaque critère.



- **Figure 3** : Critères d'évaluation de la performance organisationnelle selon la Banque Mondiale

La quatrième partie de notre étude permettra de présenter les résultats.

#### IV. RESULTATS

Des objectifs spécifiques et hypothèses de recherche énoncés dans la deuxième partie de notre travail, les résultats attendus se formulent comme suit :

- le diagnostic sur le renforcement des capacités réalisé ;
- la performance de l'ABN sur deux activités (projet et programme) connue.

*Ces résultats seront obtenus par la combinaison des résultats partiels tel que détaillé ci-après :*

##### *1. Le Programme de Développement des Ressources en Eau et de Gestion Durable des Ecosystèmes (DREDGE) 2008-2017*

#### **Composante 1 : Renforcement des institutions et des capacités de l'ABN**

Les activités principales de cette sous-composante sont: (i) le renforcement des capacités administratives et managériales de l'ABN pour mettre en place un système d'évaluation globale des performances ; (ii) le renforcement des technologies informatiques de l'ABN, des compétences et des pratiques de l'ABN en matière de communication; (iii) l'actualisation et la mise en œuvre, conjointement avec d'autres partenaires, du programme existant de renforcement des capacités de l'ABN ; et (iv) l'assistance dans la gestion et la supervision du projet.

#### **Activités réalisées dans le cadre de la composante 1 du programme**

**Tableau 1** : Liste des activités de renforcement des capacités du programme DREGDE

Activités	Années									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b><u>Sous Composante 1</u> : Renforcement des capacités de l'ABN</b>										
Renforcer les capacités administratives et managériales de l'ABN par la mise en place d'un système d'évaluation globale des performances		x								
Renforcer les compétences et les pratiques de l'ABN en matière de Technologie de		x		x	x					

l'Information et de la Communication (TIC)										
Appuyer la mise en œuvre, conjointement avec d'autres partenaires, du programme de renforcement des capacités de l'ABN, notamment en matière de gestion et de suivi-évaluation des Projets		x		x						
Assister l'ABN dans la gestion et la supervision du projet		x		x	x	x	x	x	x	x
Apporter un soutien à la mise en œuvre du programme de communication de l'ABN				x						
Développer l'outil de suivi-évaluation des activités du projet				x						
Organiser des missions d'appui/conseil et de suivi des activités dans le pays bénéficiaires					x	x	x	x	x	
contribuer à l'organisation du CRP					x	x	x	x		
Organiser deux ateliers bilans régionaux et de programmation des activités avec les SFN/ABN, ANE et opérateurs pays (1 atelier par semestre)					x	x	x	x	x	x
Participer à des séminaires sur des thématiques liées à la						x	x	x	x	x

gestion du Programme									
Recruter des consultants en appui ponctuel à l'UGCP/DREGDE						X	X		X
Faire auditer les comptes du Programme						X	X	X	X
Assurer la gestion et la coordination du Programme (APL1 et APL 2A) et du Projet CIWA								X	X
Capitaliser les acquis du Programme								X	X
<b>Sous Composante 2 : Renforcement des capacités des institutions nationales de gestion des ressources en eau</b>									
Appuyer le renforcement des capacités opérationnelles des Structures Focales Nationales (SFN) de l'ABN		X		X		X	X	X	X
Renforcer les compétences des SFN et des Agences Nationales d'Exécution (ANE) pour la coordination et la bonne exécution des activités du projet à travers :  -l'appui opérationnel (le fonctionnement des structures)  -la réalisation des activités de formation		X		X			X		

la supervision des activités										
Assurer le suivi/contrôle des activités du projet					X	X	X	X	X	X
Participer aux ateliers bilans organisés par la coordination régionale					X	X	X	X	X	X
Produire des rapports (techniques et financiers) trimestriels, semestriels et annuels relatifs à la mise en œuvre du projet.					X	X	X	X	X	X
Coordonner l'organisation des formations des acteurs nationaux sur les thématiques liés à la mise en œuvre des projets / programmes, notamment sur la surveillance et le suivi environnemental et social des projets/programmes (financement à assurer par les ANE).							X			
<b>Sous Composante 3 : Renforcement de l'appui institutionnel des organismes de gestion et de planification des ressources en eau</b>										
Appuyer la création du Groupe Consultatif Régional pour promouvoir un consensus participatif sur le développement des infrastructures dans le secteur de l'eau dans le bassin du		X								

Niger ;										
Contribuer à la mise en place du Panel d'Experts indépendants pour assister le Groupe Consultatif Régional dans les réflexions autour des options de développement des infrastructures et leur optimisation, dans la préparation de recommandations et des règles de gestion appropriées de ces infrastructures ; (réunions)		X		X	X	X	X	X	X	X
Appuyer la création du Comité Technique Permanent des Eaux comme organe régulateur de la gestion de l'eau dans le bassin du Niger ; (ateliers régionaux)		X		X	X	X	X	X	X	X
Appuyer la création des Commissions de sous-bassins		X		X						
Contribuer à la préparation du Code de l'Environnement à l'échelle du bassin du Niger tout en s'inscrivant dans la dynamique sous régionale (UEMOA);		X		X						
Appuyer le		X		X	X	X				

développement d'outils juridiques portant sur le financement et la gestion des ouvrages hydrauliques ;										
Apporter une assistance à l'application de la Charte de l'Eau du Bassin du Niger		x		x						
Appuyer la réalisation de l'audit institutionnel et organisationnel de l'ABN							x	x	x	
Participer à la préparation de la phase 2B du Programme DREGDE (APL-2B).							x	x	x	

### **Les résultats obtenus à l'issue de la mise en œuvre des activités de la composante 1**

De manière spécifique, la mise en œuvre de la composante 1 : renforcement des Institutions et des capacités de l'ABN du programme a permis d'obtenir neuf (09) résultats principaux suivants :

- gestion coordonnée, efficace et orientée vers les pays bénéficiaires par des missions d'appui conseils ;
- tenue régulière des audits externes annuels avec des résultats satisfaisants ;
- contribution à l'adoption le 1<sup>er</sup> octobre 2011 de l'annexe 1 de la Charte de l'Eau portant « Protection de l'environnement » ;
- contribution à l'adoption le 17 décembre 2014 de l'annexe 3 portant sur la notification des mesures projetées ;
- contribution à l'adoption le 31 mars 2017 de l'annexe 4 portant sur le partage des coûts et bénéfices ;
- élaboration du projet de l'annexe 2 de la Charte de l'Eau portant « Règlement d'Eau » pour une gestion coordonnée des barrages structurants ;

- mise en place et opérationnalisation de cinq (05) Structures Focales Nationales (SFN) et de cinq (05) Agences Nationales d'Exécution (ANE) dans les cinq (05) pays bénéficiaires du programme (Guinée, Mali, Niger, Bénin et Nigeria);
- renforcement des capacités des SFN et des ANE en équipements et formations dans les domaines suivants du programme : planification opérationnelle, suivi évaluation, passation des marchés, gestion financière, aspects environnementaux et sociaux ;
- mise en place et opérationnalisation du Panel d'Experts Indépendants (PEI) de l'ABN, institué par la Charte de l'Eau du Bassin du Niger. Le PEI intervient actuellement dans le cadre du PDREGDE APL2A sur différents rapports techniques du Programme Kandadji.

### **Le ratio des activités réalisées avec celles prévues dans le PADD**

Selon le Programme d'Actions de Développement Durable (PADD) on note 20 activités mises en œuvre sur 34 activités prévues, soit un taux d'environ 59% (confère rapport d'achèvement).

### **Appréciation globale de la mise en œuvre du programme selon le rapport d'achèvement**

A la lumière des résultats atteints et des appréciations ci-dessus faites autour des critères d'évaluation évoqués, la performance du P-DREGDE est **modérément satisfaisante**.

## ***2. Le Projet de Gestion des Ressources des Ressources en Eau phase 2 (GIRE 2)***

**Tableau 2** : Liste des activités de renforcement des capacités du projet GIRE2

Activités	Années					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Former l'expert en modélisation et un Ingénieur hydrologue de l'UGP	x					
Améliorer sensiblement les produits d'informations hydrologiques et leur diffusion (notamment par un bilan annuel et des bilans mensuels améliorés)	x	x				
Construire et équiper une salle « Données / modèles » sur le site de la Direction Technique de l'ABN regroupant des ressources des diverses équipes techniques de l'ABN	x					
Développer un outil de suivi-capitalisation de l'information sur les ouvrages hydrauliques dans	x					

le bassin et son utilisation effective						
Renforcer le suivi des stations hydrométriques, en particulier l'étalonnage des stations par des jaugeages		x	x	x		
Finaliser l'étude sur la notification des mesures projetées (en application de la Charte de l'Eau)			x			
Construire et réceptionner la Salle Informatique (Données/modèles) sur le site de la Direction Technique de l'ABN regroupant les ressources des diverses équipes techniques de l'ABN					x	
Réceptionner et équiper la Salle Informatique (Données/modèles) sur le site de la Direction Technique de l'ABN regroupant les ressources des diverses équipes techniques de l'ABN.						x
Développer un plan de mise en œuvre d'indicateurs de performance, assurer le suivi-évaluation interne du projet, préparer, déclencher et interioriser les résultats des travaux des consultants et des évaluations externes du projet	x	x	x	x	x	x
Organiser les réunions internes, avec les partenaires, du Comité scientifique et du Comité de pilotage du projet.	x	x	x	x	x	x
Participer à des conférences, ateliers, fora régionaux et internationaux en vue de la promotion des activités du projet et de la participation effective aux réseaux, groupes de travail et initiatives, sur les diverses thématiques techniques et scientifiques abordées par le projet (indicateurs et des ressources en eau et des grands ouvrages, prévision hydrologique,...)	x	x	x	x	x	x

## **Appréciation globale de la mise en œuvre du projet selon le rapport d'achèvement**

**Tableau 3:** Récapitulatif de l'évaluation du projet GIRE2

<b>Critère d'évaluation</b>	<b>Appréciation</b>
Pertinence	Très satisfaisante
Efficacité	Moyennement satisfaisante
Efficiences	Insatisfaisante
Impact	Très satisfaisant
Durabilité	Insatisfaisante
<b>Globalement</b>	<b>Satisfaisant</b>

### **3. Programme de renforcement des capacités financé par l'Agence Canadienne de Développement International :**

- Elaboration du plan stratégique de l'institution ABN ;
- Elaboration d'outils opérationnels de planification ;
- Formation et appui-accompagnement en leadership et management ;
- Appui-accompagnement des Structures Focales Nationales ;
- Développement du système de gestion de la performance (manuel de gestion de la performance) ;
- Formation des gestionnaires des RH dans le suivi et le développement continu de la performance (processus de dialogue, feed-back, coaching, counseling et mentoring) ;
- Réalisation d'une étude sur la Charte de l'eau du bassin ;
- Tenue d'ateliers (régionaux et nationaux) d'information sur la charte de l'eau ;
- Ateliers d'échanges sur la mise en place de plans GIRE et des bonnes pratiques dans le domaine de la GIRE ;
- formation dans les techniques d'élaboration des paiements des services environnementaux ;
- formation dans la maîtrise des techniques de conception et de gestion des grands barrages (génie civil, hydrologie, géotechnique, socio économie).

#### ***4. Programme de renforcement des capacités financé par la Banque Mondiale***

Les activités de renforcement des capacités ont été mises en œuvre sous la Composante 2: ***Soutenir le changement de la gestion et de la culture organisationnelle de l'ABN.*** Cette composante mis en œuvre de 2006 à 2009 a essentiellement permis à l'institution de renforcer

les capacités de ses nouveaux cadres recrutés dans le cadre de la mise en œuvre des conclusions de l'audit institutionnel et organisationnel de 2005 et de développer certains documents programmatiques notamment le Plan d'Action de Développement Durable assorti de son Plan d'Investissement, le Plan Stratégique, le Plan d'Investissement Climat etc. .

#### **5. Activités ayant impliquées les Experts des projets DREGDE et GIRE 2**

De l'entretien avec les trois coordonnateurs des projets et programmes, il ressort que les deux programmes de renforcement des capacités n'ont pas contribué de façon significative dans l'atteinte des résultats du projet GIRE2 et du programme DREGDE. Seuls les Coordonnateurs Régionaux (GIRE 2 et DREGDE) étaient par moment impliqués dans quelques-unes des activités des programmes de renforcement des capacités. Chaque projet était indépendant à l'exception que pour certaines activités le programme DREGDE sollicitait des Experts du projet GIRE2 surtout les hydrologues.

Le montage des deux programmes de renforcement des capacités s'est plus focalisé sur les cadres permanents de l'ABN et les représentants des pays membres.

#### **6. Difficultés liées à la mise en œuvre du projet GIRE 2 et programme DREGDE**

- Le long temps mis pour finaliser les études techniques, environnementales et sociales, pré-requises pour l'élaboration des dossiers techniques devant servir au processus d'appels d'offres pour la sélection des prestataires (entreprises, cabinets, etc.). Ces études n'ont pas été faites lors de la phase préparatoire et le planning de mise en œuvre du PDREGDE n'a pas pris en compte cette phase importante et pré-requise du Projet ;
- Les procédures de passation des marchés qui ont pris beaucoup de temps plus que prévus par les projections faites lors de la préparation du Programme ;
- Des problèmes institutionnels : les difficultés de certaines Agences Nationales d'Exécution (ANE) à concilier procédures nationales et celles du P-DREGDE ;
- La lenteur dans l'obtention de certains Avis de Non Objection (ANO) des bailleurs ;
- La lenteur dans le processus de justification des avances de fonds octroyés aux pays pour certaines activités du projet.

L'ensemble des résultats consignés dans cette partie feront l'objet de discussion et d'analyse aux fins de mieux comprendre la plus-value des activités de renforcement des capacités dans la mise en œuvre des plans de travail de ces projets et programmes.

## V. DISCUSSION ET ANALYSES

---

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Marion et al. (2012) signalent que dans l'univers de l'entreprise, la performance peut-être définie comme : le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourguignon, 1995), ou bien à partir des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986). Le choix d'un de ces trois sens de la performance (résultat, bilan d'une action ou action) n'est pas sans influencer l'approche retenue pour évaluer la performance et/ou celle des acteurs qui contribuent à sa réalisation. Ainsi, en fonction du contexte, l'évaluation sur un aspect de la performance (par exemple la performance financière), pourra être suffisante, alors que dans d'autres cas il sera préférable de travailler sur une notion de performance multicritères qui inclut **l'efficacité, l'efficience, la pertinence, l'impact et la viabilité**. Nous aborderons pour chacun de ces critères de performance une discussion qui prend en compte chaque projet ou l'ensemble.

### ✓ **L'efficacité**

La norme ISO 9241 (1998) l'a définie comme «la précision ou degré d'achèvement selon lesquels l'utilisateur atteint des objectifs spécifiés». Elle représente donc l'effet attendu.

La mesure de l'efficacité, au sens du présent mémoire, désigne en particulier l'analyse et l'appréciation de l'efficacité d'un projet. C'est pourquoi, la mesure de l'efficacité peut faire partie d'une évaluation plus globale. Cependant, une mesure de l'efficacité peut également être réalisée de façon indépendante ou comme faisant partie de la gestion générale d'un projet.

#### ➤ **Le programme DREGDE**

- On note au niveau de la mise en œuvre du programme un nombre très important d'activités de renforcement des capacités qui au vue des résultats atteints ont permis d'outiller le personnel du programme et les parties prenantes à une meilleure coordination de l'ensemble des Plans de Travail Annuels (PTA);
- Le taux d'exécution des activités issues du PADD qui est le document d'orientation générale s'inscrivant sur une durée de vingt années (2008-2027) restent en deçà de 60% nonobstant la prolongation de la durée de vie du programme qui est passée de cinq ans à dix ans ;
- Le rapport d'achèvement de l'ensemble des activités du programme lui confère aussi une appréciation **globalement efficace** malgré la disponibilité des ressources

financières pour la mise en œuvre des activités ce qui sous-tend un manque adéquat de personnel dans la conduite de certaines activités;

- Le tableau récapitulatif montre, entre autres, que les activités de suivi-évaluation sensées contrôler l'effectivité de la mise en œuvre des différents plans de travail et surtout celles relatives au renforcement des compétences pour la mise en place d'un système d'évaluation globale des performances n'ont pas été menées sur toute la durée du projet justifiant ainsi l'appréciation faite à l'issue de la clôture du programme ;
- La composante 1 consacrée uniquement au renforcement des capacités des acteurs (Secrétariat Exécutif-équipe du projet-Structures Focales Nationale-Agence Nationale d'Exécution-les bénéficiaires) devrait permettre l'atteinte de tous ses résultats ce qui aurait permis au programme d'enregistrer un fort taux d'exécution de l'ensemble des activités prévues.

➤ **Le projet GIRE 2**

- Le rapport d'achèvement du projet montre que l'efficacité atteinte est moyennement satisfaisante malgré une prolongation de trois (03) ans pour la clôture du projet;
- Un bon nombre d'activités a été mis en œuvre depuis la deuxième année d'exécution du projet ce qui traduit une satisfaction dans l'atteinte des objectifs fixés au cours de ces années ;
- Le projet étant conçue comme une suite du premier projet dénommé Niger-HYCOS a su tirer profit du cadre de mise en œuvre existant pour la réalisation des activités de la phase 2 dû au fait que toute l'équipe du premier projet a été reconduite;

➤ **Les Programmes de renforcement des capacités de l'ACDI et la Banque Mondiale**

Ces projets n'ont pas connu de prolongation mieux celui financé par l'ACDI a subi un raccourcissement de la date de clôture pour des raisons stratégiques du bailleur qui a occasionné une intensification dans la mise en œuvre des activités.

✓ **L'efficience**

Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.

➤ **Le programme DREGDE**

- Un mémoire rédigé sur la gestion des compétences au sein dudit programme en 2014 par nos soins a permis de savoir que le personnel en poste est de 05 agents sur un total de 11 nécessaires pour la mise en œuvre du programme. Il convient de dire que la

mobilisation de la ressource humaine au sein du projet reste en deçà des bonnes pratiques compte tenu du fait que les remplacements ne se font pas malgré les démissions enregistrées ayant un impact sur la surcharge du travail ;

- Aussi la durée de mise en œuvre du programme a été doublée pour permettre d'atteindre des résultats significatifs au regard des ressources financières mobilisées et disponibles ;
- Le rapport d'achèvement caractérise le programme de globalement efficient ;

➤ **Le projet GIRE 2**

- Le rapport d'achèvement du projet juge insatisfaisante la mise en œuvre globale de l'ensemble des activités. La mise en œuvre de certaines a connu la mobilisation des fonds extérieurs par le biais d'un autre bailleur notamment la Coopération GIZ
- L'obtention souvent tardive d'Avis de Non Objection du bailleur a eu un impact négatif sur la mise en œuvre de certaines activités.

✓ **La pertinence**

Elle est relative à la raison d'être du projet ou programme et sa nécessité dans son intégralité. Elle permet d'indiquer si l'objectif du programme répond aux besoins des bénéficiaires, s'il est conforme aux politiques sectorielles et s'il est la meilleure réponse au diagnostic établi.

Tous les projets réalisés sont pertinents car ils sont tous générés par le Plan d'Actions de Développement Durable (PADD) assorti de son Plan d'Investissement (PI) pour la période 2008-2027. La mise en œuvre de ces projets a connu l'adhésion de tous les pays concernés et a toujours fait l'objet de validation par les instances statutaires de l'institution.

✓ **L'impact**

Il concerne les effets à long terme et les effets d'entraînement produits par l'exécution d'un projet ou programme, notamment le niveau de réalisation de l'objectif du développement et les effets positifs et négatifs imprévus. Dans le cadre de cette analyse de l'impact, il permet d'apprécier quel niveau de réalisation a-t-on atteint pour les objectifs de développement des différentes étapes du projet.

➤ **Le programme DREGDE**

- Le rapport d'achèvement met en exergue les impacts du projet par l'amélioration des conditions de vie des populations du bassin ;
- Le montage d'une autre phase du programme en cours de préparation ;

➤ **Le projet GIRE 2**

- Le rapport d'achèvement juge très satisfaisant l'impact du projet qui nécessite une phase 3;

❖ **Au niveau transversal (engagement de tous les projets mis en œuvre)**

- la mise en place des Structures Focales Nationales (SFN) et les Coordinations des Usagers et Usagères tant au niveau régional que national permet l'implication active de toutes les parties prenantes dans les processus de planification des activités au profit des populations ;
- la disponibilité des outils d'aide à la décision (Charte de l'eau, protocoles d'entente signés entre les différentes parties...);
- Les cadres des projets et programmes, ceux du Secrétariat Exécutif et des pays ont renforcé leurs capacités ce qui a été nécessaire pour la conduite à terme des projets/programmes et des différentes réalisations au niveau national.

✓ **Durabilité**

Concevoir les projets et programmes de telle sorte qu'ils produisent encore leurs effets après l'interruption du soutien en personnel et financier.

- Une stratégie de durabilité, y compris le renforcement de la capacité des parties prenantes nationales, a été développée par la présence des SFN ;
- Les cadres politiques et de régulation ont été mis en place et soutiendront la continuité des bénéfices (charte de l'eau) ;
- La capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel, compétence, etc.) existe ;
- Seul le programme DREGDE n'a pas maintenu son personnel à sa clôture suite à la nouvelle réforme impulsée par l'audit institutionnel et organisationnel adopté en mai 2016;
- Au niveau des pays dans le cadre du Projet GIRE2, le personnel hydrologue formé est parti soit à la retraite ou ailleurs alors que les activités sont menées au niveau national ;
- Les documents de base des projets et programmes à savoir les Plans de Travail Annuels, les rapports annuels financiers et narratifs, les rapports des audits financiers, les rapports d'achèvement ne sont pas sauvegardés au service central des archives de l'ABN ce qui rend difficile l'exploitation des bonnes pratiques générées par les projets et programmes et cela constitue une perte programmée de la mémoire de ces activités.

Au terme des différentes évaluations faites sur les critères de performance, les recommandations suivantes sont formulées pour permettre de tirer les leçons du passé et pérenniser les acquis considérables de ces projets et programmes :

✓ **Recommandations**

- L'ABN doit revoir avec les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) le processus d'obtention des Avis de Non Objection (ANO) pour la mise en œuvre du Plan de Travail Annuel et certaines activités. Un mécanisme qui intègre la participation d'un représentant du bailleur dans l'élaboration des PTA peut permettre d'éviter de recourir à chaque fois à un ANO ou au besoin convenir d'un délai raisonnable pour l'obtention des ANO qui sera respecté par chaque partie;
- L'ABN doit veiller en commun accord avec le bailleur au remplacement des postes vacants au sein des projets pour assurer une continuité rigoureuse au besoin désigner selon le profil des cadres du Secrétariat Exécutif qui pourra assurer l'intérim en attendant de lancer le processus de recrutement dans les délais raisonnables. Le programme DREGDE a connu un turn-over très important ce qui a impacté sur son efficacité ;
- Les équipes des projets/programmes devraient non seulement créer dans le cadre de leur communication une adresse électronique officielle indépendante des mails privés des coordonnateurs et tout autre cadre de l'équipe pour assurer la continuité mais obligatoirement partager avec le service des archives de l'ABN tous les documents de travail du projet pour éviter la perte de la mémoire. Il s'agit entre autre du document du projet, les PTA ayant reçus l'ANO du bailleur, les rapports annuels, les aides mémoires, les rapports d'audits financiers et narratifs et les rapports d'achèvement ;
- L'ABN doit s'assurer de la mise en œuvre réelle de la synergie qui existerait entre les différents projets afin de maximiser sur les résultats ; un cadre de concertation sur les potentielles activités communes entre les différents projets doit être créé et fonctionnel ;
- L'ABN doit pouvoir capitaliser sur la ressource humaine des différents projets qui a été bien formée mais malheureusement après la clôture desdits projets ces cadres sont soit des contractuels au sein de l'institution ou libérés. Un système de transfert de ces compétences peut se faire sur les nouveaux projets ce qui ferait gagner plus à l'institution tant sur le processus de recrutement que sur le plan des résultats qui sont

attendus par des millions de populations ;

- Le seul fait de renforcer les capacités humaines des Experts sans se soucier des conditions et des garde-fous de leur maintien (revalorisation des salaires réclamée par les experts, engagements de service pendant une certaine période avant de bénéficier du RC, ...). Ceci représente un point de faiblesse de l'approche de RC adoptée par l'ABN de manière générale qui en fait un centre de développement d'expertise pour les autres institutions qui ne tardent pas à débaucher ces Experts ; il faut mettre en place un mécanisme qui encourage le maintien des Experts par un traitement salarial attrayant au regard des réalités du cours de la vie et de la concurrence et renforcer leurs capacités dans le même temps ;
- Un mécanisme doit être mis en place par l'ABN pour traduire les activités non réalisées en de nouveaux projets en ajoutant de nouveaux domaines d'intervention ;
- L'ABN doit revoir le processus de budgétisation des nouveaux projets pour éviter le recours à d'autres bailleurs pour combler le budget ou l'abandon de certaines activités importantes du fait de manque de ressources ;
- Revoir la gestion des avances de fonds faites aux pays pour la mise en œuvre de certaines activités dont les justificatifs tardent ou parfois rejetés pour insuffisance par les services compétents de l'ABN alors que ces activités ne devraient pas connaître d'interruption ;
- Certains facteurs au niveau des équipes nationales qui n'ont pas permis les performances souhaitées. Par exemple, la non justification des avances de fonds dans le cadre du projet GIRE2 par certains pays n'est pas seulement liée à la capacité des équipes mais plutôt revoir la formule qui permettrait aux pays de recevoir ces fonds pour cette activité régalienne, qui à défaut ne donne pas à l'ABN tout son sens d'exister ;
- La nécessité pour l'ABN d'évaluer les deux programmes de renforcement des capacités (ACDI et BM) afin que les acquis de ceux-ci soient documentés et partagés ;
- Mettre en place un mécanisme

Ces recommandations non exhaustives permettront à l'ABN de tirer le maximum d'avantages qu'offrent les divers programmes mis en œuvre en vue de renforcer les capacités de ses cadres et aussi permettre à l'institution de répondre à sa mission.

## VI. CONCLUSIONS

---

Les organisations sont de plus en plus appelées à renforcer leur capacité d'adaptation aux changements qui affectent continuellement leur environnement, afin d'assurer leur pérennité et garantir leur performance. Les ressources humaines joueraient donc un rôle vital dans la vie et dans la performance de toute organisation moderne, dans la mesure où elles constitueraient un des facteurs clés de son aptitude à répondre d'une manière adéquate aux exigences de cet environnement changeant.

L'une des raisons principales qui expliquent l'importance des Ressources Humaines (RH) dans la performance organisationnelle est la capacité de ces RH à développer l'adaptabilité de l'entreprise aux changements qui affectent son environnement. Lorsqu'on mesure la performance d'une organisation, il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants ou groupes concernés, y compris ceux qui y travaillent (Hassard et Parker, 1993). Autrement dit, le concept de performance organisationnelle repose, au moins en partie, sur l'individu.

Au terme de ce projet de mémoire, il nous sera possible ainsi qu'à nos lecteurs de comprendre le mécanisme de la performance organisationnelle d'une part et d'autre part de pouvoir contribuer en tant que dirigeant et/ou employé, à la consolidation, la fortification et la pérennisation de toute entreprise par la mise en application de nos différentes recommandations.

La validation des trois hypothèses élaborées dans le cadre de cette étude nous permettra d'étudier le lien entre le renforcement des capacités et l'atteinte des résultats escomptés par l'Autorité du Bassin du Niger.

Pour ce qui est de la première hypothèse « *les programmes de renforcement de capacités ont contribué à l'atteinte des résultats des deux projets* », l'on retiendra que le renforcement des capacités correspond aux mesures prises pour accroître les capacités des individus, des institutions et des systèmes à remplir leurs fonctions de façon efficace, efficiente et viable (FEM, 2001). Au plan institutionnel, il est axé sur la performance de l'organisme dans son ensemble, sur ses moyens de fonctionnement et sur sa faculté d'adaptation. Au regard du montage institutionnel des deux programmes de renforcement des capacités qui n'ont pris en compte que le personnel permanent et pour certaines formations les Coordonnateurs Régionaux des projets et programmes, cette hypothèse n'est pas validée.

La seconde hypothèse intitulée « *la performance de l'ABN est jugée satisfaisante dans la mise en œuvre des deux projets/programmes* », il ressort que le développement optimal de chaque employé est un atout essentiel au succès d'une entreprise. L'évaluation de la performance y joue un rôle important, car elle est considérée comme le pivot d'une saine gestion des ressources humaines. L'entreprise performante est celle qui sait adopter la structure organisationnelle la plus adaptée à son environnement. En effet, la performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il s'agit ainsi de « l'efficacité organisationnelle » dont parle à juste titre Kalika (1995). La performance et l'avenir de toute organisation sont tributaires de la qualité de son dispositif de planification et de suivi des activités. La prolongation de la durée de mise en œuvre des deux projets (DREGDE et GIRE2) a permis l'atteinte des résultats escomptés. Ceci permet de valider la seconde hypothèse.

La troisième hypothèse relative à « *une capitalisation et une pérennisation du personnel formé des deux projets mis en œuvre par l'ABN* » est passablement validée au regard du nombre des cadres restés en poste à la clôture desdits projets à l'exception du programme financé par l'ACDI dont les Experts ont été reversés dans l'effectif de l'ABN pendant que certains cadres du projet GIRE2 sont toujours en poste mais en qualité de contractuels. Tout le personnel du programme DREGDE a été libéré à la clôture. Il est nécessaire que l'ABN intègre une politique de maintien des cadres formés dès la conception des différents projets afin d'assurer une continuité dans la mise en œuvre, dans la formulation de nouveaux projets et la motivation du personnel.

Au cours de notre période de recherche pour la rédaction du présent mémoire, il nous a été donné de constater qu'une étude sur le management des projets de l'ABN pourrait faire l'objet d'une recherche approfondie pour permettre de rappeler l'importance de la planification des activités afin d'éviter la prorogation trop longue de la durée de vie des projets et la gestion centralisée des informations au service des archives de l'ABN afin d'éviter la perte de la mémoire de ces projets dont la mise en œuvre contribue à lutter contre la pauvreté.

*«Le renforcement des capacités n'améliore pas nécessairement la performance. Si l'interprétation et la prise en compte du contexte et de la situation interne se font mal, il peut même nuire à la performance.»* José de Souza Silva.

## VII. BIBLIOGRAPHIE

### Textes réglementaires de l'ABN

- Plan d'Action de Développement Durable (PADD) du Bassin du Niger de 2007– Synthèse du rapport ;
- Rapport d'achèvement du Programme de Développement des Ressources en Eau et de Gestion Durable des Ecosystèmes dans le Bassin du Niger (PDREGDE/BN).
- Rapport d'évaluation finale du Projet de Gestion Intégrée des Ressources en Eau phase 2 (GIRE 2) ;

### Mémoires

- Mémoire de Master 2 de Mademoiselle KICHOU Djedjiga (2014/2015). L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise : Cas des entreprises algériennes, page 68 ;

### Ouvrages et articles

- Alain Marion (2012) ; Diagnostic de la performance de l'entreprise,
- Baird L. (1986). *Managing Performance*, John Willey;
- BARNEY J.B (1995). Looking inside for Competitive advantage. Academy of Management Executive;
- Bouquin H. (2004). Le contrôle de gestion, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris ;
- Bourguignon .A (1995). Peut-On Définir La Performance. Revue Française De Comptabilité N°269 P 61-65 ;
- Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalván (2003) ;
- Ecosip (1995), sous la direction de Cohendet P., Jacot J.H. et Louriot Ph, Cohérence, pertinence et évaluation, Economica ;
- Emmanuel MAIRE et Matthieu DUBOST (2004). Les clés de la performance ;
- Jalette.P et Bergeron. J-G, 2002. L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle;
- John Hassard and Martin Parker (eds.) (1993). Postmodernism and Organizations, London;

- Kalika. M., (1985). L'efficacité des entreprises est-elle liée à leur structure?, Revue Française de Gestion, 50, 93-105 ;
- LAVERGNE Réal et SAXBY John (2001) ; Lusthaus C, Adrien MH et Pertinger M (1999) ;
- Le Louarn et Wils (2001). Performance de la fonction RH et Performance de l'organisation ;
- Lebas (1995). Performance measurement and performance management;
- Lorino Philippe (1997). *Méthodes et pratiques de la performance*. Éditions d'Organisation. Page 179 ;
- Machesnay (1991). *Economie d'entreprise* », Eyrolles ;
- Marion et al. (2012). Diagnostic de la performance de l'entreprise ;
- Morin. E-M, Savoie. A et Baudin. G, (1994). *L'efficacité de l'organisation*, Gatan Morin, Montréal, p.5 ;
- RONDEAU, Alain (2002) « Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en oeuvre » ; *Transformer l'organisation. La gestion stratégique du changement*, p. 9 ;
- Steers (1975), Zammuto (1982), Handa et Adas (1996). *Évaluation organisationnelle: cadre pour l'amélioration de la performance*.

## VIII. ANNEXES

---

### *1. Fiches d'entretien avec les Coordonnateurs de projet et programmes*

### **Protocole d'entretien : Coordonnatrice des programmes de Renforcement des Capacités**

1. Quelle appréciation globale pouvez-vous donner de la mise en œuvre des deux programmes de Renforcement des Capacités (RC)? sur une échelle de 10, quelle note donneriez-vous ? ;
2. Quel était l'apport des deux programmes de RC dans la mise en œuvre des deux projets/programmes GIRE 2 et DREGDE ?
3. Quels liens faites-vous entre les activités de Renforcement de Capacités inscrites dans deux programmes de RC (PRC-ACDI et Banque mondiale) et celles de GIRE 2 et du DREGDE ;
4. Est-ce que ces deux programmes ont pris en compte certaines formations au profit des cadres de l'UGCP ? si oui, lesquelles ?
5. Si l'ABN doit rédiger un nouveau programme de RC, quelle synergie doit-elle exister entre le montage du programme de RC et les projets en cours d'exécution à l'ABN ?
6. Quelles suggestions faites-vous pour améliorer les programmes de RC à venir à l'ABN ?

### **Protocole d'entretien : Coordonnateur du P-DREGDE**

1. Quelle appréciation globale pouvez-vous donner de la mise en œuvre du projet ? sur une échelle de 10, quelle note donneriez-vous ? ;
2. Pensez-vous que les activités de Renforcement des Capacités (RC) prévues dans le projet étaient suffisantes pour la mise en œuvre de celui-ci ?
3. Pour vous quelles activités de renforcement des capacités devraient être ajoutées ?
4. Comment expliquez-vous la prolongation de la durée de mise en œuvre du projet du fait que celle-ci est passée de la période prévue (5 ans) au double (10ans)? Les raisons ?
5. Quels liens faites-vous entre les activités de RC inscrites dans le projet et celles des deux programmes de RC (PRC-ACDI et Banque mondiale) ;
6. Ces programmes (PRC-ACDI et BM) ont-ils contribué à l'atteinte de vos résultats ? si oui, à quelle hauteur ? sur une échelle de 10, quelle note donneriez-vous ?
7. Est-ce que ces deux programmes ont pris en compte certaines formations au profit des cadres de l'UGCP ? si oui, lesquelles ?
8. Quels liens existaient-ils entre le projet et les autres projets mis en œuvre à l'ABN à cette période notamment le projet GIRE2?

9. Comment améliorer l'obtention des ANO avec les bailleurs pour éviter les longues attentes après la validation par le CRP du PTA de l'année à venir ?
10. Quelle synergie doit-elle exister entre le montage du projet et tout programme de RC que l'ABN développerait ?
11. Quelles suggestions faites-vous pour améliorer les programmes de RC à venir à l'ABN?

### **Protocole d'entretien : Coordonnateur du projet GIRE 2**

1. Quelle appréciation globale pouvez-vous donner de la mise en œuvre du projet ? sur une échelle de 10, quelle note donneriez-vous ? ;
2. Pensez-vous que les activités de Renforcement des Capacités (RC) prévues dans le projet étaient suffisantes pour la mise en œuvre de celui-ci ?
3. Pour vous quelles activités de renforcement des capacités devraient être ajoutées ?
4. Comment expliquez-vous la prolongation de la durée de mise en œuvre du projet du fait que celle-ci est passée de la période prévue (3 ans) au double (6ans)? Les raisons ?
5. Quels liens faites-vous entre les activités de RC inscrites dans le projet celles des deux programmes de RC (PRC-ACDI et Banque mondiale) ;
6. Ces programmes (PRC-ACDI et BM) ont-ils contribué à l'atteinte de vos résultats ? si oui, à quelle hauteur ? sur une échelle de 10, quelle note donneriez-vous ?
7. Est-ce que ces deux programmes ont pris en compte certaines formations au profit des cadres de l'UGCP ? si oui, lesquelles ?
8. Quels liens existaient-ils entre le projet et les autres projets mis en œuvre à l'ABN à cette période notamment le P-DREGDE ?
9. Comment améliorer l'obtention des ANO avec les bailleurs pour éviter les longues attentes après la validation par le CRP du PTA de l'année à venir ?
10. Quelle synergie doit-elle exister entre le montage du projet et tout programme de RC que l'ABN développerait ?
11. Quelles suggestions faites-vous pour améliorer les programmes de RC à venir à l'ABN?