

BELGIQUE - BELGIE
P.P.
1000 BRUXELLES 1
1/1836

BUREAU DE DEPOT
BRUXELLES 1

Echos du COTA

BULLETIN TRIMESTRIEL D'INFORMATION DU COTA ASBL

JUIN 2008



**GESTION AXÉE SUR
LES RÉSULTATS**

ISSN : 0773-5510 | COTA asbl 7, rue de la Révolution 1000 Bruxelles | 3€
ECRIT PÉRIODIQUE | AUTORISATION DE FERMETURE 1000 BRUXELLES 1 | 1-1240 | IMPRIMÉ À TAXE RÉDUITE

119

éditorial

EDITEUR RESPONSABLE COLETTE ACHEROY
7 RUE DE LA REVOLUTION 1000 BRUXELLES
BELGIQUE

RÉDACTION STEPHANE BOULC'H
[STEPHANE.BOULCH@COTA.BE]

GESTION DES ABONNEMENTS ROSE MARTINEZ
[ROSE.MARTINEZ@COTA.BE]

GRAPHISME FREDERIC PIRON
[FREDERIC.PIRON@COTA.BE]

PHOTO COUVERTURE ERIC MILLER/PANOS PICT.

FORMULES D'ABONNEMENT

ANNUEL : 10 € [4 NUMEROS]
ANNUEL PARRAINÉ : 7 € [4 NUMEROS]
PRIX AU NUMERO : 3 €

POUR LES ÉCHANGES DE PUBLICATIONS,
VEUILLEZ CONTACTER LA RÉDACTION

COORDONÉES BANCAIRES

DEXIA BD PACHECO 1000 BRUXELLES
SWIFT-BIC : GKCCBEBB
IBAN : BE730682 1270 4960
068-2127049-60

POUR LE PAYEMENT À L'ÉTRANGER, NE PAS
ENVOYER DE CHÈQUE, MAIS UTILISER LE MANDAT
POSTAL INTERNATIONAL OU LE VIREMENT DE COMPTE
À COMPTE (FRAIS À VOTRE CHARGE)

COTA ASBL

7 RUE DE LA REVOLUTION
1000 BRUXELLES
BELGIQUE
TÉL. : 00 32 [0]2 218 18 96
FAX. : 00 32 [0]2 223 14 95
INFO@COTA.BE // WWW.COTA.BE

Roman de GAR

Le jeu de mot est facile mais il amorce l'évocation d'une nouvelle de Buzzati dans laquelle un homme voyage dans un train ultra-rapide qui, malgré sa folle allure, ne parvient jamais à rattraper son retard. Ainsi le voyageur rate systématiquement toutes les rencontres importantes qui l'attendent à chaque station. Si la chance lui permet quelquefois d'intercepter in extremis un rendez-vous, il le gâche ; si elle lui en offre seulement l'opportunité, il la laisse passer. Tout ça parce qu'il est obsédé par la peur que le train ne reparte sans lui¹... Mais refermons la parenthèse cela n'a a priori rien à voir avec le sujet auquel nous consacrons la présente édition : "la Gestion Axée sur les Résultats" (GAR).

La dernière réforme du système de cofinancement des ONG belges entend généraliser cette approche. Il s'agit d'aligner le secteur de l'aide indirecte sur les principes de la Déclaration de Paris et mettre l'accent sur les résultats ou les changements à engranger au bout de chaque action là où la tendance souvent était de se fixer davantage sur les activités. Les nouvelles exigences réglementaires sont cependant imposées avec souplesse afin de laisser aux différents acteurs le temps de se familiariser avec l'outil. De fait, il est trop tôt pour se faire une idée exacte sur les conséquences concrètes de son introduction, les nouveaux programmes d'ONG étant à peine mis en œuvre.

Les formations et journées d'échanges organisées par les fédérations d'ONG belges en 2006 et 2007 n'ont pour l'instant pas permis de faire beaucoup évoluer la réflexion sur le sujet, notamment, semble-t-il, parce qu'à nouveau, les aspects réglementaires ont pris le dessus sur les questions de méthodologie.

Sans pour autant s'abstraire du contexte politique et institutionnel, ce numéro spécial GAR voudrait alors revenir sur le fond de la méthode et tenter d'en cerner les limites et les avantages, offrir au lecteur un moment de réflexion posée qui serait comme une escale sereine dans la course effrénée qui se livre actuellement pour la recherche de la qualité des actions de développement.

¹ "Express", extrait des "Sept messagers".

» sommaire

- 3 **LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR). PRINCIPES DE BASE**
(H. HADJAJ-CASTRO, N. WILBEAUX)
- 9 **UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER ET DE FAIRE AU SEIN DE LA DGCD**
(J. LIÉNARD)
- 13 **REFLEXIONS SUR LA GAR...**
(H. HADJAJ-CASTRO, N. WILBEAUX)
- 17 **LA GAR APPLIQUÉE AU PROGRAMME LUCOP...** (M. A. GAOH SANI)
- 21 **KOMYUNITI ET LA GAR** (J. DEMOLDER)
- 25 **SUR LE THEME DU TRIMESTRE...**
- 27 **FICHE-OUTILS**
- 28 **NOUVEAUTES EN BIBLIOTHEQUE**
- 31 **PERIODIQUES**
- 32 **FORMATIONS**
- 33 **ACTUALITES**

IL N'Y A PAS DE SECRET

IL FAUT TRAVAILLER
BEAUCOUP TRAVAILLER
ENCORE TRAVAILLER
TOUJOURS TRAVAILLER

LA GESTION AXÉE SUR LES
RÉSULTATS (GAR).
PRINCIPES DE BASE

*Hedia Hadjaj Castro**
*Natacha Wilbeaux***

LE PRESIDENT A. WADE

Photo : Philippe Lissac
A billboard emblazoned with President Abdoulaye Wade's "Work Harder" slogan.

La GAR est présentée comme le nouveau paradigme de l'aide au développement. Si les références sur la question commencent à foisonner, à quelques exceptions notables près, comme au Canada, l'approche est encore peu mise en pratique .

La notion de GAR provient du "management" d'entreprise. Elle est attribuée à Peter Drucker, dit "le pape du management moderne", qui publie en 1964 "Managing for Results : Economic Tasks and Risk-Taking Decisions". Drucker¹ apporte une approche multidisciplinaire à l'analyse du management et met en avant le caractère humain de la gestion, notamment à travers la participation des parties prenantes (les travailleurs, les clients, les organes dirigeants...).

Eclipsé jusqu'à la fin des années 80, ce principe de gestion ne revient à l'avant-plan que dans la décennie suivante, dans un contexte de globalisation et de concurrence où le développement est conçu sous l'angle de la croissance économique. L'orientation est alors largement néolibérale. Certains Etats anglo-saxons cherchent à promouvoir une vision et un fonctionnement de l'Etat calqué sur celui du secteur privé (producti-

tivité, efficacité économique, service au client, performance, privatisation ou sous-traitance au secteur privé...).

Le gouvernement canadien l'adopte dans le cadre d'une importante réforme du secteur public visant à mettre au service de la population un modèle de gestion de projets et programmes participatif et responsabilisant (obtenir des résultats à moindre coût).

Rapidement, et dans le cadre des débats sur les faibles résultats de l'aide internationale, alors qu'on tend à réduire les montants qui lui sont alloués, des organisations comme la Banque mondiale, l'ONU, l'OCDE, etc. s'engagent à appliquer la GAR pour mieux rendre compte des résultats acquis.

Des outils "orientés résultats" sont alors largement diffusés (PIPO, cadre logique, GCP) pour gérer, mettre en œuvre et évaluer l'aide au développement.

La Déclaration de Paris (DP)² met la GAR à l'avant-scène

Depuis 2000, la notion de GAR est inscrite dans

les débats sur l'amélioration de l'efficacité de l'aide³ (définition d'indicateurs pour les ODM, débat sur l'efficacité et l'efficience lors de la conférence de Monterrey⁴, harmonisation et alignement de la programmation, de la mise en œuvre et de l'évaluation lors de la conférence de Marrakech).

Le 2 mars 2005, la DP, signée par 60 pays et plus de 50 institutions multilatérales et bilatérales, positionne la GAR comme un des 5 principes fondamentaux pour améliorer la qualité de l'aide :

1. Appropriation : les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement.
2. Alignement : les donateurs font reposer l'ensemble de leur soutien sur les stratégies nationales de développement, les institutions et les procédures des pays partenaires.
3. Harmonisation : les actions des donateurs sont mieux harmonisées, plus transparentes et permettent une plus grande

efficacité collective.

4. Gestion axée sur les résultats : gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats.
5. Responsabilité mutuelle : les donateurs et les pays partenaires sont responsables des résultats obtenus en matière de développement.⁵

La DP engage les cosignataires à assurer la mise en œuvre de la GAR sur les actions et les politiques de développement. Mais elle ne fait que définir de manière assez large les grands principes de la GAR : "axer la gestion sur les résultats signifie gérer et mettre en œuvre l'aide en se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision."

Elle établit des liens forts entre les 5 principes posés ci-dessus, de sorte que l'application de la GAR dans le cadre de l'aide au développement (4ème principe) n'a de sens que si elle est accompagnée de l'application des 4 autres.

Tableau A : Correspondance des terminologies utilisées dans la chaîne des "résultats" par diverses agences.⁷

Logique d'intervention du cadre logique	Moyens	Activités	Résultats	Objectif(s) spécifique(s)	Objectif(s) global(aux)
Chaîne de résultats / rendement ou de performance de la GAR:	Intrant (incomes)	Activités (inputs)	Résultats immédiats ou Extrants (outputs)	Résultats intermédiaires ou Effets (outcomes)	Résultats finaux ou Impact (impact)
	Résultats opérationnels = Produit de l'administration et de la gestion du projet / programme		Résultats "développementaux" = Changements réalisés au cours des différentes étapes de réalisation d'un projet / programme		

Du concept à la méthode, un chemin broussailleux

Les principales sources d'informations concernant une application pratique du concept de GAR proviennent des agences bi et multilatérales (Agence Canadienne de Développement, Banque de développement Asiatique, Programme des Nations Unies pour le Développement, etc.). S'il est déjà possible d'identifier quelques débats et tendances différentes dans sa mise en œuvre (cf. article p. XX), quelques concepts clés communs peuvent cependant être mis en évidence...

• Le résultat et la chaîne de résultats

A l'instar d'autres méthodes de gestion de projets, la démarche de la GAR se fonde sur une logique linéaire où les efforts des projets sont orientés vers les "résultats attendus". La notion de "résultat" est entendue au sens d'un "changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet"⁶.

Alors que les autres méthodes ont eu tendance à ne se concentrer que sur les résultats opérationnels (réalisations du budget et des activités ; les autres étapes étant automatiquement atteintes si certaines conditions sont réalisées), la GAR est axée sur la planification, le suivi et l'évaluation

des résultats "développementaux" (cf. tableau A). Elle correspond aux dernières étapes de la logique d'intervention telle que définie dans le cadre logique : les résultats, les effets et l'impact.

• Le rayonnement

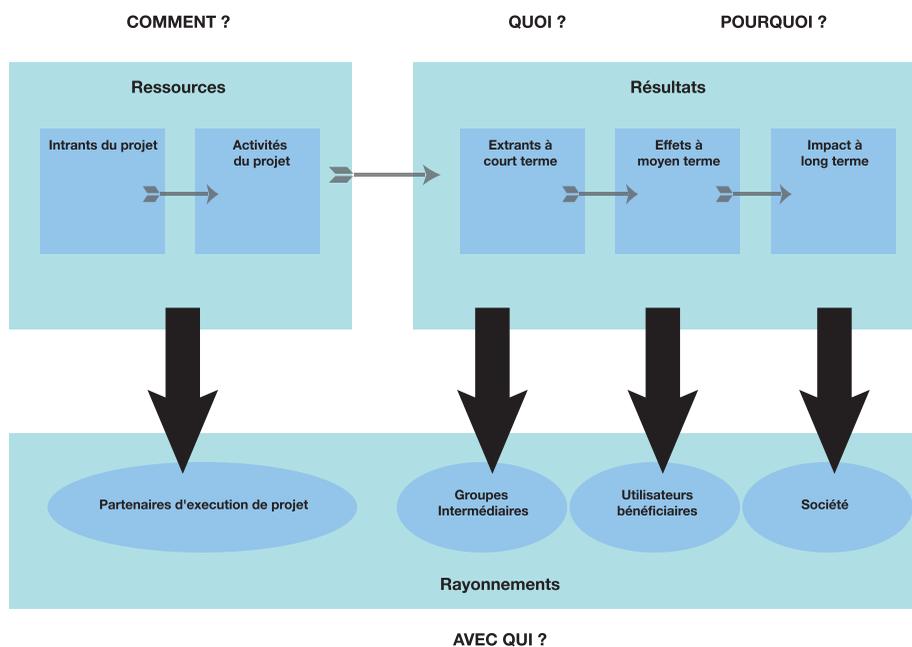
La notion de "rayonnement du projet ou programme" précise à chaque étape de la chaîne les groupes ou institutions qui bénéficient directement ou seront affectés par les résultats du projet. Elle rend visible le rôle des parties prenantes dans l'obtention des différents niveaux de résultats.

Schéma Rayonnement selon l'ACDI

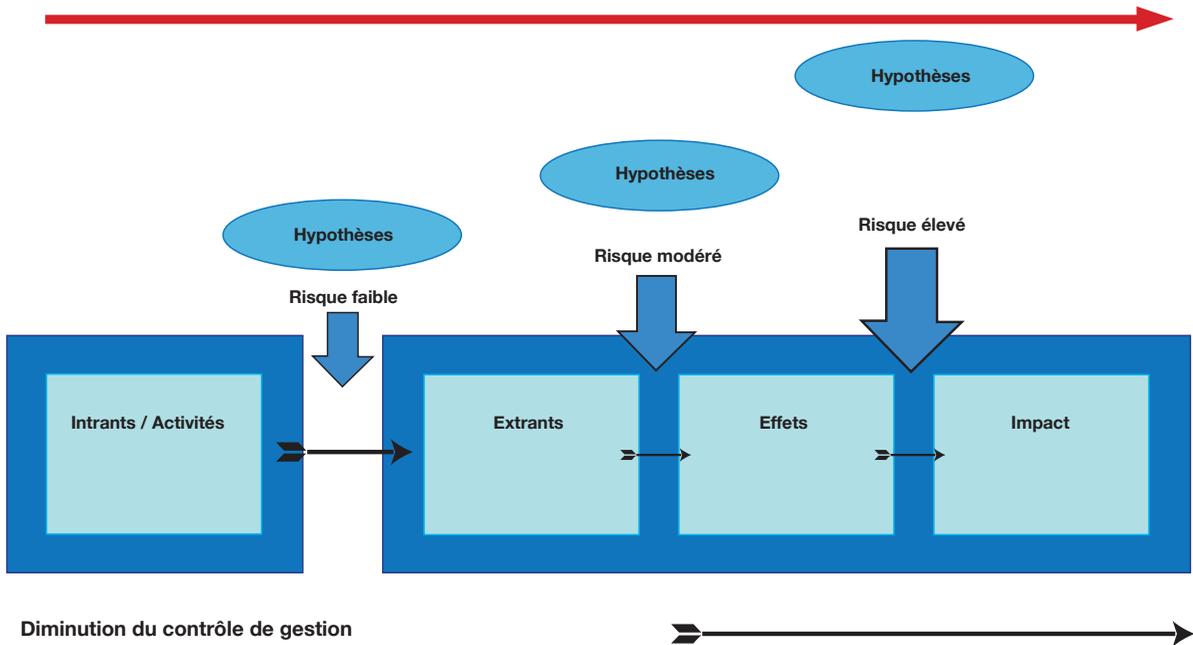
• Les hypothèses et les risques

La notion d'hypothèses est similaire à celle d'un cadre logique classique à ceci près qu'elle inclue en plus d'hypothèses sur l'environnement externe au projet, des hypothèses sur le fonctionnement et la gestion interne du projet (les capacités des ressources humaines, la capacité des institutions partenaires, la vision partagée sur les objectifs du projet...).

La méthode se distingue également par le pilotage qu'elle exige sur les niveaux de risques pour l'obtention des hypothèses. Ce pilotage a pour objectif de prendre des décisions sur



Analyse du risque



l'affectation des ressources et les stratégies d'interventions.

Toujours selon l'ACDI...

• Le rendement (ou la performance)

Celui-ci est permis par l'équilibre entre les résultats développementaux "attendus" ou obtenus (mesurés par des indicateurs rebaptisés "de rendement"), les ressources mobilisées et le rayonnement de l'action.

Le suivi de cet équilibre doit permettre de prendre des décisions stratégiques, de tirer des apprentissages et de réinterroger la chaîne de causalité sur laquelle s'appuie le projet ou programme.

• Construire la méthode

La méthode repose sur les outils classiques de planification (Arbre à problèmes, et objectifs, analyse des parties prenantes, etc)⁸.

Les outils de suivi et d'évaluation de la GAR (cadre des rendements, cadre logique axé résultats) focalisent l'attention sur ces étapes à partir d'une adaptation d'outils déjà existants (tableau de suivi, cadre logique, etc.). Dans la pratique, elle reste donc complémentaire de la gestion du

cycle du projet et du cadre logique qu'elle revisite au regard des nouvelles dénominations et exigences...

Les principes de construction de la méthode sont liés à la DP :

- **Simplicité** : la GAR est un outil de gestion simple qui aide les parties prenantes à définir et à accomplir des résultats réalistes qui répondent aux critères SMART.
- **Flexibilité** : la GAR est utilisée dans de nombreux contextes et dans de nombreux aspects des opérations courantes de la gestion de projet, elle doit donc rester adaptable, et pouvoir être intégrée en cours de projet.
- **Partenariat** : la GAR s'appuie sur la définition et la validation de "résultats escomptés" à travers un processus de construction consensuel qui implique les parties prenantes du projet. Ce processus améliore le sentiment d'appropriation des parties prenantes et renforce leur engagement pour le "suivi". Il améliore la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets.

- **Apprentissage** : la GAR est mise en œuvre sur une base itérative, affinant les stratégies en fonction de l'expérience et des "leçons apprises". L'apprentissage, continu et évolutif, est un élément indispensable du développement des capacités d'une structure et permet d'améliorer la gestion de projets.
- **Redevabilité** : l'amélioration de la redevabilité repose sur un partage des responsabilités entre les parties prenantes. Il s'agit de définir et de valider en commun la prise de décision, ainsi que de clairement définir les responsabilités de chacun. La participation reste donc un élément clé.
- **Transparence** : la transparence du processus repose sur une identification, une mesure et une communication des résultats et des indicateurs, considérés comme base pour une prise de décision.

Mais, au-delà d'une méthode rythmée par des étapes successives et une série d'outils, la GAR semble être permise par une culture organisationnelle qui se dégage des procédures pour se concentrer sur les résultats, un leadership marqué qui permet de garder le cap d'un certain nombre d'objectifs ainsi qu'un système de collecte et de communication de l'information qui favorise l'apprentissage⁹.

Les 6 principes susmentionnés doivent s'appliquer à la propre organisation/institution qui met en œuvre les actions de développement. Elle implique donc une réforme voire une révolution de la part de nombreux acteurs.

Depuis 2005, certains des pays signataires de la DP se trouvent dans une phase d'opérationnalisation de cette approche dans les différentes modalités de leurs actions de coopération. La Belgique cherche à mettre en place les outils adéquats, dans le cadre plus général de la réforme de son service public (réforme Copernic) (cf. article de J. Liénard).

Des groupes de travail, des communautés de praticiens se réunissent annuellement pour faire le bilan sur les avancées des pays partenaires

dans l'application de la déclaration et en particulier de la GAR.

Si les engagements de la DP sont novateurs et marquent une volonté de changement, la méthode ne reste qu'un élément nécessaire mais non suffisant pour assurer les changements attendus.

Quelle que soit la position que l'on adopte par rapport aux outils et méthodes de gestion, il est important de pouvoir mieux s'informer et connaître les concepts et terminologies de cette approche qui risque d'être imposée à l'ensemble des acteurs.

* COTA

** Natacha Wilbeaux a réalisé pour le COTA un travail de recherche sur la GAR.

¹ Peter Drucker (1905 - 2005) est l'auteur d'ouvrages de référence sur le management. Il a travaillé comme consultant pour des clients aussi divers que les entreprises privées, que pour les structures d'Etats ou pour les organisations non gouvernementales.

² www.aidharmonisation.org.

³ www.mfdr.org.

⁴ www.un.org/french/esa/ffd2002.

⁵ Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, 2 mars 2005 (www.aidharmonisation.org).

⁶ "Atelier de formation. Initiation à la gestion axée sur les résultats", ACDI, janvier 2000.

⁷ Adapté de divers documents de l'ACDI et de l'ADB.

⁸ "An Introduction to Results Management : Principles, implications and Applications", ADB, 2006.

⁹ Ibid.

Le COTA

Le COTA est une association indépendante de solidarité internationale (ONG de droit belge), qui oeuvre au renforcement des capacités d'action, d'analyse et de réflexion des acteurs engagés dans la coopération développement.

L'ONG offre des services d'information, de formation, d'étude, d'appui et de conseil, de mise en relation de personnes et institutions. Les études réalisées sont des évaluations de projets/programmes ainsi que des études thématiques en lien avec des pratiques de coopération/développement.

Ces services sont fournis à travers divers vecteurs : centre de documentation en réseau, site Internet, réunions, animations d'ateliers, interventions dans des formations, rapports d'étude, publications de revue et d'ouvrages...

Le COTA est également engagé dans des activités d'éducation au Développement.

Hormis ses activités récurrentes, durant le trimestre qui vient de s'écouler, le COTA a notamment réalisé les activités suivantes :

Des travaux de consultation :

- La finalisation de l'évaluation de la Commission agriculture et alimentation (C2A) de Coordination Sud. (Commanditaire : Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E) et Groupe de recherche et d'échanges technologiques (GRET)).
- L'évaluation finale du projet "Renforcement du réseau de greniers de sécurité alimentaire des groupements Naam" au Burkina Faso, mis en œuvre par SOS-Faim. (Commanditaire : Fonds belge de survie (FBS)).
- Trois missions d'appui méthodologique pour la préparation de cadres logiques en vue de l'élaboration de projets inter-universitaires au Maroc, au Burkina Faso et en Colombie. (Commanditaire : Commission Universitaire pour le Développement (CUD)).
- L'évaluation à mi-parcours du projet "Appui au développement du Zébu Peul au Sahel (ZEPZSA)" au Burkina Faso, mis en œuvre par Vétérinaires sans Frontières. (Commanditaire : Fonds belge de survie (FBS)).
- Le démarrage de l'évaluation de l'expérience pilote d'appui à des projets de coopération internationale menés à l'initiative de personnes issues de la migration et actives en Région wallonne et Communauté française Wallonie Bruxelles (Commanditaire : Région Wallonne).
- Une intervention sur les approches systémiques et des appui-conseils à l'élaboration de projets dans le cadre d'un stage d'agents de développement du Sud "Stage pratique, méthodologique et technique en vue de l'identification, du développement et de la diffusion d'innovations pour l'amélioration durable de l'agriculture familiale des pays en développement". (Commanditaire : Facultés universitaires de Gembloux (FUSALx/ADG)).
- Un appui méthodologique à la formulation d'un projet de création d'un observatoire des migrations de la région andine vers l'Europe. (Commanditaire : UCL-GRIAL (Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur l'Amérique Latine)).
- Une journée de formation de base sur le Cadre logique pour les promoteurs de projets "Pôles de formations spécialisées" présélectionnés. (Commanditaire : Commission Universitaire pour le Développement (CUD)).



Une nouvelle façon de penser et de faire au sein de la DGCD

Jacqueline Liénard*

photo : Liesbet De Poorter

Dans le prolongement des réformes adoptées depuis 2001 pour s'adapter au nouveau contexte international de la coopération au développement, la Direction Générale de la Coopération au développement (DGCD) met désormais l'accent sur les résultats...

Depuis la Conférence de Monterrey sur le financement de l'aide (2002), on assiste à l'émergence d'un programme d'action mondial et d'une communauté de praticiens dans le domaine de la gestion axée sur les résultats de développement (GARD)¹. Cette approche se trouve énoncée dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'Aide (2005) par laquelle les pays signataires s'engagent à renforcer les mécanismes de responsabilité mutuelle, d'harmonisation et d'alignement, et à "gérer les ressources et améliorer le processus de décision en vue d'obtenir des résultats".

Le Consensus européen sur le développement, adopté par le Conseil européen en 2006, affirme que la Communauté européenne utilisera de manière constante une approche basée sur les

résultats et sur des indicateurs de performance. La DGCD s'inscrit dans cette mouvance. Le Rapport annuel 2006 rendait compte des moyens et actions affectés par la Belgique aux différents canaux de coopération pour contribuer au développement durable. La DGCD souhaite désormais mieux définir, suivre et évaluer les résultats de ses moyens et de ses activités sur la réduction de la pauvreté. Ce souci transparaît clairement dans le Rapport de 2007², bien que celui-ci ne rende pas encore suffisamment compte de la manière dont les résultats des programmes ont contribué de manière logique aux Objectifs du Millénaire.

Une approche relativement récente pour la DGCD...

La DGCD se heurte encore à un certain scepticisme et à des résistances vis-à-vis de la GARD. Beaucoup se demandent en effet pourquoi ne pas continuer à utiliser les méthodes et les outils qui s'appliquent déjà au Cycle Projet. Quelle est

la valeur ajoutée de la GARD comparée à la gestion par objectifs ou le cadre logique ? Certains craignent que cette approche ne soit une énième réforme structurelle de la coopération belge. D'autres la considèrent comme une marotte de plus des donateurs imposée aux gouvernements des pays récipiendaires ; et de se demander quel bénéfice en tireront les populations pauvres... D'autres encore redoutent que l'application de la GARD ne constitue une charge de travail supplémentaire. Ils ne conçoivent pas clairement comment elle permettrait d'assouplir la rigidité bureaucratique, d'alléger et de simplifier les procédures administratives.

De plus, mesurer l'atteinte de résultats en termes d'effets et d'impact sur le bien-être des populations se heurte à des difficultés majeures. Est-il utile et même possible de réduire une réalité aussi complexe à des indicateurs ? Ne risque-t-on pas de choisir des indicateurs quantitatifs, faciles à mesurer et à démontrer ? Comment établir un lien logique de cause à effet lorsqu'il est question de saisir la complexité de comportements sociaux et culturels ? Quelle est la place des processus et des relations sociales dans la chaîne des résultats ? Peut-on isoler la contribution belge à un processus dont la réussite dépend d'autres intervenants et de facteurs externes imprévus sinon incontrôlables ? Certaines discussions internes ont ainsi mis en lumière la difficulté à choisir des indicateurs de mesure qualitatifs ou des indicateurs de suivi pour les programmes d'aide budgétaire.

D'aucuns s'interrogent aussi sur les tensions qui peuvent naître entre l'objectif quantitatif d'augmenter le volume de l'aide publique au développement à 0,7 % du PIB et la nécessité d'améliorer la qualité et l'efficacité de cette aide. Pressés de devoir dépenser les budgets alloués, les acteurs de la coopération belge ont parfois tendance à trop se focaliser sur la mise en œuvre des activités et la gestion des ressources. Le système de rapportage des programmes et projets se borne encore trop souvent à rendre compte de l'avancement des activités et des réalisations immédiates.

Se pose alors la question des changements que

la GARD amène dans les relations entre la DGCD et ses partenaires de mise en œuvre... Pour l'administration, se focaliser sur le suivi et l'évaluation des résultats des initiatives permettra de dépasser le "micro-management". Cela exigera non seulement de parvenir à établir des rapports basés sur la confiance mutuelle avec les partenaires de mise en œuvre, mais suppose en retour que ces derniers renforcent leurs propres capacités à introduire des dossiers de financement de qualité, axés sur les résultats et en assurent un suivi et une évaluation de qualité³.

...mais porteuse d'opportunités

La GARD reprend des principes déjà énoncés dans l'approche cadre logique ou dans la gestion du cycle de projet, mais elle met l'accent sur les responsabilités mutuelles des toutes les parties prenantes à l'atteinte des résultats.

Afin que la GARD soit efficace, les résultats escomptés doivent être définis et validés à travers un processus de construction consensuel. Ce processus améliore le sentiment d'appropriation et renforce l'engagement de tous pour le suivi. Il renforce ainsi la qualité, l'efficacité et la durabilité des projets mis en œuvre.

Il pourrait également améliorer les planifications stratégiques et le dialogue politique entre la DGCD et ses pays partenaires. En effet, l'intérêt de la GARD réside dans le fait qu'elle ne s'applique pas uniquement à la gestion de programmes ou de projets ; elle permet également de planifier et de négocier des Programmes Indicatifs de Coopération (PIC) mieux axés sur les résultats de développement définis par le pays partenaire.

Le dialogue politique - notamment dans le cadre des approches sectorielles (SWAP) et des aides budgétaires -, peut également se faire autour des résultats. Appliquée dans l'esprit de la Déclaration de Paris, la GARD devrait inciter la DGCD à mieux harmoniser et aligner ses actions de coopération.

En mettant en œuvre la GARD sur une base itérative, la DGCD pourrait affiner ses stratégies

et ses pratiques en fonction de l'expérience et des "leçons apprises". En utilisant la GARD comme méthode d'apprentissage, elle pourrait également améliorer son expertise et capitaliser l'expérience obtenue de manière à renforcer sa gestion des connaissances. La valorisation des résultats des évaluations réalisées par le service interne et externe (évaluateur spécial) est un des éléments clés de ce processus⁴.

Outre le fait qu'elle peut améliorer la performance interne de l'administration, la GARD devrait aider la DGCD à mieux définir ses propres objectifs et résultats et à se concentrer sur son "core business".

La meilleure façon d'augmenter la redevabilité des parties prenantes est de définir et de valider en commun la prise de décision, ainsi que de définir clairement les responsabilités de chacun. De cette manière, lors de la mise en œuvre des interventions de coopération, la participation devient un élément-clé de la redevabilité.

En clarifiant les rôles et responsabilités mutuelles des différentes parties prenantes dans la chaîne des résultats, la GARD devrait permettre à la DGCD de mieux remplir les trois fonctions principales de son mandat : la préparation et l'appui aux politiques et aux stratégies, le suivi et l'évaluation (en ce compris le rapportage sur les résultats) et la sensibilisation auprès de l'opinion publique.

Les actions entreprises à partir de 2007

En 2003, le service de suivi et d'évaluation interne avait déjà entamé une réflexion autour de la GARD. En outre, la fonction même de suivi et d'évaluation (primordial dans la GARD) a fait l'objet d'un document de référence en 2006.

Toutefois, ce n'est qu'à partir de 2007 que des actions concrètes ont été mises en place. La Direction Générale a d'abord opté pour l'organisation entre mars et juin 2007 d'ateliers de sensibilisation et de formation à la GARD. Les objectifs de cette formation étaient d'informer les gestionnaires de la DGCD sur les concepts et principes de l'approche et sur son utilité et son

importance dans le contexte de l'amélioration et l'efficacité de l'aide.

En février 2008, un réseau GAR "transversal" constitué de personnes ressources issues des différentes directions et services de la DGCD a été créé. Prenant en compte les attentes exprimées lors des formations par les gestionnaires, ce réseau a décidé d'axer ses activités autour des principes directeurs suivant :

- la GARD ne doit pas devenir une fin en soi mais un moyen qui, appliquée de manière flexible, permet de travailler plus efficacement ;
- il ne faut pas réinventer la roue mais renforcer et améliorer les pratiques et les outils déjà existants⁵;
- il faut d'abord se mettre d'accord sur les concepts de base afin de parler la même langue tant à l'intérieur de la DGCD qu'avec l'ensemble des partenaires ;
- il faut rester simple et pratique en étudiant des cas concrets afin d'échanger sur les bonnes (ou mauvaises) pratiques.

Les activités et réalisations du réseau s'articulent autour de résultats à court, moyen et long termes et prévoient, entre autres, l'actualisation du Plan d'action GARD, l'élaboration de documents de référence et d'outils adaptés, des formations en interne, l'instauration d'un dialogue autour de la GARD avec les partenaires de mise en œuvre, la participation au "Networking" GARD au niveau international.

Conclusions

L'adoption en décembre 2007 au sein de la DGCD, d'un Plan de Management mieux orienté sur des résultats et d'un Plan d'action pour la mise en œuvre de la GARD est un jalon nécessaire dans la mise en place de cette nouvelle approche.

De même, l'adoption par le Ministre, en juin 2007 du Plan pour l'Harmonisation et Alignement de l'aide⁶ concrétise l'adhésion de la Belgique aux principes définis par la Déclaration de Paris (notamment ceux relatifs à la GARD). Ces engagements pris au niveau politique et managérial

constituent la pierre angulaire sur laquelle appuyer une nouvelle manière de gérer. Mais ils ne peuvent, à eux seuls, garantir le succès du changement.

Changer les mentalités et les façons de faire n'est pas simple. L'exercice prend du temps. Pour que la GARD devienne une culture d'entreprise, elle doit être appropriée. La réussite du processus dépend de l'adhésion de la majorité et de sa conviction qu'en donnant priorité aux résultats la DGCD contribue plus efficacement au développement durable.

Parvenir à seulement enclencher ce processus d'empowerment requiert du temps. Il est important de bien garder cela à l'esprit. Tous les partenaires impliqués dans la création de radios, bailleurs inclus, doivent comprendre qu'il faut au moins compter 5 ans. Pour qu'un impact soit perceptible, il faut se donner 10 ans. Mais cela en vaut la peine. Car sans cela, il ne sera pas possible d'aboutir à un développement durable qui inclut chacun.

* Chef du service "Suivi et évaluation", Direction de la coopération au développement - DG D/SPF Affaires étrangères.

¹ Cette approche a été discutée lors des tables rondes internationales de Washington (2002), de Marrakech (2004) et de Hanoï (2006). Elle sera également à l'ordre du jour de la Table Ronde d'Accra (2008) (cf. <http://www.mfdr.org>).

² Disponible gratuitement en néerlandais et en français sur le site web de la DGCD (<http://www.dgdc.be>), ce rapport peut aussi être commandé par mail auprès de jeroen.francois@diplobel.fed.be.

³ L'Arrêté royal du 24 septembre 2006 relatif à la subvention des programmes et projets présentés par les ONG de développement agréées, fixe l'obligation d'une approche axée sur les résultats pour tout programme qui voudrait être subsidié.

⁴ (http://www.dgdc.be/fr/dgdc/suivi_evaluation/index.html).

⁵ Les différents outils liés à la méthode PIPO, les Cercles de développement, la banque de donnée ODA, etc.

⁶ (www.dgdc.be/fr/dgdc/documents_politiques/index.html).





Réflexions sur la GAR...

*Hedia Hadjaj Castro**
*Natacha Wilbeaux***

Photo : Chris de Bode
Two cyclists who have broken away from the pack on a stage in the Vueltas de Cuba pass a sign with a revolutionary slogan and a 1950s American car.

Peu d'acteurs de la coopération bénéficient d'un recul suffisant pour tirer un bilan des applications expérimentées de la GAR. Des questions commencent néanmoins à se poser qui tendent à relativiser l'engouement presque unanime que l'approche suscite...

A plus de trois ans de sa signature, la Déclaration de Paris (DP) se trouve dans une première phase d'évaluation. Les résultats seront partagés au cours d'une conférence prévue à Accra (Ghana) en septembre 2008. Cette évaluation conjointe est menée sur une base participative et implique 11 pays donateurs et 7 pays partenaires¹. Les résumés des premières analyses pointent déjà quelques difficultés.

Forces et faiblesses de la DP

La Déclaration s'adresse aux pays partenaires et donateurs ainsi qu'aux agences officielles. Si certaines ONG et fondations² figurent comme cosignataires, le texte ne prévoit aucun rôle pour

les acteurs non étatiques dans la mise en œuvre des engagements et dans l'utilisation de la GAR. La DP s'intéresse surtout au cheminement de l'aide par les canaux étatiques. Cette limite restreint déjà la portée du texte ; la transposition de ce dernier à d'autres niveaux d'intervention n'allant pas de soi...

Si la DP préconise une méthode de gestion et une série de principes la justifiant (cf. articles précédents), ceux-ci ne tiennent pas compte de la nécessaire cohérence (intergouvernementale, interministérielle³) avec d'autres politiques sectorielles des Etats. Valable à l'échelle gouvernementale, ce constat vaut également pour les autres niveaux d'application de la DP. Comme le révèlent déjà certaines évaluations, les principes de la DP et le concept de GAR devraient pouvoir être adaptés pour mieux tenir compte des contextes particuliers des pays et des organisations.

La DP semble aborder l'aide au développement sous un angle purement gestionnaire. Elle prévoit

la forme de gestion de l'aide sans en aborder le contenu (de quel développement parle-t-on ?). Elle évacue finalement la question des politiques (de coopération, de commerce international, etc.) menées par les Etats (et les autres partenaires), alors que les options politiques qui sous-tendent le choix de la GAR sont plus nettement marquées (cf. le contexte d'incorporation de l'approche décrit dans l'article introductif).

Alors que, comme nous l'avons remarqué plus haut, la DP ne prévoit pas le rôle des acteurs non étatiques dans son application, les pays donateurs ont pourtant d'ores et déjà commencé à exiger que les ONG et les autres acteurs qui sollicitent les fonds publics appliquent la GAR, soit au travers des règles de rapportage orientées sur les résultats, soit sur base de réglementations exigeant l'utilisation de la méthode.

Pour sa part, la Belgique fixe l'obligation d'une approche axée sur les résultats pour tout programme qui voudrait être subventionné (cf. article de J. Liénard), alors que la méthode n'est qu'un élément d'une réforme institutionnelle (changement de culture, de leadership et de système) qui *a priori* peut difficilement être imposée de l'extérieur.

Une plus-value par rapport aux méthodes de gestion antérieures ?

La littérature permet de distinguer plusieurs tendances dans l'application de la méthode. Certains cherchent à se dégager de la "gestion par résultats" (Managing by Objectifs-MBO), issue de la première vague (Cf. P. Drucker, cf. Cadre Logique -CL- et Gestion du Cycle du Projet-GCP), au profit de la gestion "axée" ou "orientée" sur les résultats de développement (GAR - MfDR - "Management for Development Results"). La seconde démarche est décrite comme plus adaptée aux organisations décentralisées et aux contextes changeants tels

qu'en connaît le secteur de l'aide au développement. Cette différence n'est guère probante. Drucker considérait que la participation devait être au cœur de l'approche de management, et tout à fait adaptable à des fonctionnements décentralisés. Les textes de référence sur le CL et la GCP mettent déjà la participation et la complexité des contextes en avant, mais il faut reconnaître que les dérives du système de financement ont conduit à mettre la participation de côté dans l'utilisation de ces outils⁴.

Finalement, la GAR n'est pas une approche totalement révolutionnaire puisqu'elle reprend en grande partie des principes déjà énoncés dans l'approche CL et dans la GCP, même si elle les met particulièrement en avant.

Par contre, elle place l'impact au centre des préoccupations des acteurs de la coopération au développement. Mais, l'impact reste une notion encore complexe qui est loin de faire l'unanimité⁵. Centrer le débat sur l'impact suppose de reconnaître la nécessité de passer par une phase d'apprentissage mutuel qui implique une participation de l'ensemble des acteurs. Si la DP postule cette participation, la démarche, telle qu'elle est conçue, reste descendante et les mécanismes de cette participation sont si peu clairs qu'on peut redouter qu'ils ne dépassent le seuil de la déclaration d'intention.

Analyser l'impact d'un point de vue administratif sans le resituer dans un contexte plus politique et dans les jeux d'acteurs est un exercice voué à l'échec.

Des difficultés certaines...

A l'instar de la GCP, et du CL, cette méthode présente toutes les limites des approches linéaires.

Conçue pour les grandes entreprises et les services publics, elle peut se révéler lourde et complexe pour de petites structures fonctionnant

sur le bénévolat ou ayant peu de ressources humaines.

Dans certains secteurs, comme le plaidoyer et l'éducation au développement par exemple, les relations de causes à effets sont plus difficiles à déterminer. Ce n'est pas nouveau, mais la définition d'indicateurs d'effets devient d'autant plus hasardeuse.

Certains des principes de la GAR, comme la transparence et la participation peuvent être extrêmement difficiles à rencontrer dans des contextes très politisés ou conflictuels (post-conflits).

L'implication des parties prenantes nécessite du temps et des ressources que beaucoup de structures de petites tailles ne sont pas en mesure de fournir sans financement externe. Certaines parties prenantes sont susceptibles d'accaparer le processus pour favoriser leurs intérêts.

Mais des opportunités à saisir

En obligeant les parties prenantes à définir ensemble les résultats à atteindre, l'approche permet d'espérer une meilleure appropriation des actions et une définition d'actions plus réalistes et de meilleure qualité.

La prise en compte nouvelle d'hypothèses internes (risques liés à la gestion de l'action, ou à l'appropriation par les partenaires) dans le pilotage du projet ne peut qu'inciter à plus de transparence et renforce l'apprentissage parce que cela amène à s'interroger non seulement sur les actions des autres mais sur sa propre contribution au bon déroulement de l'ensemble des changements.

Observer sa contribution et celles d'autres acteurs à l'obtention de résultats plutôt qu'à la réalisation de moyens et d'activités ouvre la voie à un suivi plus stratégique. Adopter cette culture

de l'apprentissage et de la coresponsabilité (reconnaître ses erreurs et en tirer collectivement des enseignements) permet de mieux tenir compte des évolutions du contexte et de s'y adapter à temps.

La mise en application effective du principe de flexibilité devrait permettre d'adapter la mise en œuvre aux particularités de chaque organisation. Malgré les difficultés soulevées, la DP constitue, dans l'absolu, une avancée puisqu'elle reconnaît explicitement la nécessité de résoudre les problèmes de manque d'harmonisation, d'absence d'engagement sur la durée, d'insuffisance de participation et de transparence dans les processus.

L'erreur est sans doute de penser qu'une solution gestionnaire suffira à résoudre un problème plus politique.

Le fait de réfléchir en termes de résultats est depuis longtemps revendiqué par certains acteurs qui dénoncent la gestion par les moyens. Mais le cadre dans lequel se base l'application de la GAR (flexibilité, simplicité, transparence) doit être autant mis en avant que les outils de rapportage en recherchant un maximum de cohérence et d'harmonisation entre les ministères impliqués dans la coopération (Finances et autres), afin que les avantages à en tirer justifient l'effort qui va être déployé à former de nouveau les acteurs et à réformer les institutions et les procédures.

* COTA

** Natacha Wilbeaux a réalisé pour le COTA un travail de recherche sur la GAR

¹ Résumés des évaluations déjà réalisées sur les sites des ministères impliqués et celui de l'OCDE :

http://www.oecd.org/document/60/0,3343,fr_21571361_34047972_38242748_1_1_1_1,00.html.

² 14 organisations non gouvernementales sont citées, dont la Fondation Gates et le CCFD.

³ Notamment pour les pays donateurs entre le ministère des Finances et celui de la Coopération comme le vivent aujourd'hui les acteurs de la coopération indirecte en Belgique.

⁴ Castellonet C., Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement, Traverses N°13, GRET-Groupe Initiatives, octobre 2003.

⁵ Lambert A., Hadjaj-Castro H., "Introduire la perspective d'acteurs dans l'appréciation d'impact – Proposition d'une démarche à l'intention des responsables d'actions de développement", 2008.



Le centre de documentation du Cota

Le centre de documentation du Cota : la référence en matière d'information relative au développement

Le COTA gère et anime un centre de documentation qui met à votre disposition de l'information technique et méthodologique utile dans le cadre de la mise en œuvre de projets de développement durable.

Le centre de documentation du COTA s'adresse principalement aux "coopérants ONG" et au personnel de terrain des projets de développement. Notre centre est néanmoins ouvert à tous : étudiants, personnes originaires de pays en développement désireuses de rentrer au pays pour y monter un projet ou une petite entreprise,...

La bibliothèque, ouverte gratuitement au public, comprend plus de 24 000 documents et reçoit régulièrement environ 300 périodiques et newsletters. La majorité de ces documents sont en langue française ou anglaise, mais certains sont en espagnol ou en portugais.

Les documents sont rangés selon le système de classification SATIS, qui comprend huit grands thèmes divisés chacun en sous-thèmes :

- Le développement en général et la coopération au développement en particulier
- Quelles énergies pour un développement durable ?
- Les techniques de gestion de l'eau (approvisionnement, épuration, distribution)
- Le développement agricole (agronomie tropicale, agriculture biologique, gestion de terre)
- La transformation des produits agroalimentaires
- La petite entreprise, l'artisanat
- La construction, principalement en matériaux locaux
- La santé, la mise en place et l'organisation de structures de soins de santé primaires.

Le centre de documentation offre un service personnalisé d'aide à la recherche et met à votre disposition un ordinateur. Il offre également la possibilité de recevoir gratuitement la liste de nos nouvelles acquisitions ou des listes thématiques sur les sujets qui vous intéressent.

Le centre de documentation du COTA fait partie de SUDOC, réseau de centres de documentations belges francophones spécialisés dans les questions de développement et les relations Nord-Sud. SUDOC a créé un catalogue commun regroupant les bases de données documentaires des six centres de documentation



membres du réseau (CNCD, CETRI, COTA, Iles de Paix, SEDIF et UNICEF).

Vous pouvez consulter le nouveau site Sudoc (www.sudoc.be) qui reprend une présentation sommaire de ces six associations, une palette de nouveaux services qui seront bientôt mis en ligne (nos coups de cœur, des dossiers thématiques, une rubrique Actualités et une rubrique Education au développement) ainsi qu'un catalogue collectif interrogeable en ligne.

Consultation et prêt des documents :

Le centre de documentation est accessible gratuitement à tous les visiteurs. Chaque visiteur peut emprunter jusqu'à 5 documents pour une durée de 15 jours. Une participation de 0,5€/document est demandée pour le prêt. Vous pouvez également vous abonner pour une durée d'un an (6€). Une photocopieuse (noir et blanc) est à disposition des visiteurs pour permettre de photocopier les documents (0,10€/page).

Informations pratiques :

COTA asbl – Centre de documentation

Rue de la Révolution, 7

1000 Bruxelles - Belgique

Tél. +32(0)2 218 18 96

Fax. +32(0)2 223 14 95

Accès en transports en commun (métro : Madou, tram : 92, 94, bus : 29, 63, 65)

Horaires :

Le centre de documentation est ouvert du lundi au jeudi de 9h à 13h et de 14h à 17h, le vendredi de 14h à 17h.

Contacts :

Pour de plus amples informations, n'hésitez pas à contacter les documentalistes : Valérie Bertrand (valerie.bertrand@cota.be) et Frédéric Piron (frederic.piron@cota.be).



La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) appliquée au programme LUCOP de la coopération nigero-allemande

*Mamadou Abdou Gaoh Sani**

Photo : GTZ-LUCOP
Entretien avec un chef de ménage sur les pratiques de gestion de ressources naturelles

Initié en 2004 pour une période de douze ans, le Programme Nigéro-Allemand Lutte Contre la pauvreté à Tillabéri et Tahoua-Nord (LUCOP) aide le gouvernement nigérien à mettre en œuvre ses Stratégies de Développement accéléré et de Réduction de la Pauvreté (SDRP) ainsi que celle de Développement Rural (SDR). Une des premières activités du programme a été la mise en place d'un mécanisme de gestion orienté vers l'observation des changements intervenus dans le groupe-cible.

Le LUCOP s'adresse aux collectivités décentralisées, dont les communes créées par le processus de décentralisation. Il est financé par le ministère allemand de coopération au développement à travers la coopération technique (GTZ), la coopération financière (KfW) et la coopération par l'envoi de d'assistants techniques (DED). Sa deuxième phase, démarrée le 1er juin 2007, repose sur trois composantes :

- le développement communal/décentralisation,
- la planification, la réalisation des infrastructures socio-économiques,
- la gestion et la mise en valeur des ressources naturelles.

Principes d'intégration de la GAR

Dès 2003, la GTZ optait pour l'approche de la GAR à travers le nouveau cadre de gestion des contrats et de la coopération (AURA). Celui-ci oriente l'appréciation des projets de développement vers l'atteinte des résultats et fournit plus de flexibilité dans leur mise en œuvre.

L'AURA fixe un modèle de résultats en six étapes :

1. Les moyens grâce auxquels l'action peut intervenir ;
2. Les activités prévues dans le cadre de l'action ;
3. Les prestations fournies par l'action ;
4. L'utilisation de ces prestations par les autres acteurs ;
5. Le bénéfice direct résultant de l'utilisation ;
6. Les autres progrès de développement qui, sur la base d'hypothèses vraisemblables, peuvent être décrits comme les bénéfices indirects de l'action concernée.

Avec la GAR, la réussite du travail se mesure non seulement aux activités accomplies et aux

produits fournis, mais aussi et surtout aux résultats induits par les actions de développement, surtout le niveau de satisfaction des bénéficiaires. Aussi, le suivi des interventions devrait-il lui aussi être axé sur les résultats. Il doit également servir aux évaluations et à l'apprentissage quotidien ainsi qu'à la dissémination des bonnes pratiques.

Le programme LUCOP applique les principes fondamentaux de la GAR notamment la participation/partenariat, la responsabilisation/imputabilité, la transparence et la recherche de la performance.

pement au Niger. Ils sont aussi chargés d'informer le LUCOP sur les évolutions techniques au niveau national et les attentes actuelles des pouvoirs publics en matière de développement.

Un mécanisme de rencontre annuelle a également été instauré pour débattre de la mise en œuvre du programme avec les représentants de l'ensemble des catégories d'acteurs concernés (autorités de tutelle, ministères techniques, personnel, collectivités, chefferies traditionnelles, organisation d'auto-promotion, représentants des communautés). Ces rencontres servent à



Garantir la participation de tous les acteurs

La Direction du LUCOP a ouvert les séances mensuelles du comité de pilotage aux ministères et institutions nationales partenaires. Ce comité a pour tâche d'assurer un suivi régulier de la mise en œuvre tout en observant l'évolution de la situation politique du pays et l'ensemble des risques anticipés pouvant entraver l'atteinte des résultats.

Des fonctionnaires nigériens servent de points focaux et assurent la diffusion des informations sur les expériences du programme et leur introduction à l'ensemble de la politique de dévelop-

s'accorder sur les résultats atteints par le LUCOP et à élaborer les recommandations pour améliorer l'efficacité des interventions et établir un programme d'action pour l'année suivante.

Le suivi-évaluation

Le rôle du dispositif de suivi-évaluation est de documenter et de capitaliser les résultats de tous ces cadres de concertation.

Pour offrir une base au dispositif, un travail participatif d'élaboration des chaînes des résultats des différentes composantes a d'abord été mené avec tous les acteurs. Il a permis de s'accorder sur les résultats en termes de produits à livrer, sur l'utilisation de ces produits et les bénéfices

directs (effets) et indirects (impacts) qu'ils devaient engendrer. Les risques pouvant entraîner l'atteinte de ces bénéfices ont été identifiés et des indicateurs définis pour tous les niveaux de la chaîne ainsi que des champs d'observations pour le suivi de ces risques.

En quête d'efficacité, le LUCOP a d'abord opérationnalisé les indicateurs et les champs d'observation identifiés lors de l'élaboration des chaînes de résultats. Des fiches d'indicateurs ont été élaborées présentant la valeur initiale, les méthodes de collecte et de calcul, les fréquences et les responsabilités de collecte de prétraitement, d'analyse et d'exploitation des données. Un lien avec les stratégies au niveau national a également été déterminé pour chaque indicateur pour apprécier le niveau de contribution du LUCOP dans la stratégie de réduction de la pauvreté et la stratégie de développement rural. Un manuel de suivi-évaluation a ainsi pu être ensuite distribué à tous les acteurs.

La coordination de l'unité en charge du suivi-évaluation et de la communication du LUCOP a alors modéré des ateliers participatifs pour l'élaboration des canevas de tableau de bord, des rapports semestriels et annuels ainsi que des fiches de procédures d'acquisition et de transmission des données utiles.

L'information représente à la fois la matière première et le "produit fini" de tout système de suivi-évaluation. Pour alimenter le dispositif, des fiches de collecte ont été mises à disposition de tous les niveaux de la hiérarchie d'intervention. Elles sont conçues de manière à porter une attention particulière à l'observation des changements. Des bases de données ont encore été conçues pour conserver les données diverses et améliorer les capacités d'analyse et de rapportage.

Les conséquences observées

L'introduction de l'approche a stimulé l'adhésion des acteurs. Leur niveau d'engagement reste maintenu du fait que chacun se sent concerné au plus haut degré dans l'atteinte des résultats préalablement définis.

Pour les acteurs de suivi-évaluation, l'approche

GAR exige une certaine ouverture d'esprit et un plus grand intérêt pour la "chose technique" car l'appréciation de l'efficacité des actions passe par la compréhension des concepts. Pour l'amélioration de ces concepts et des démarches, la fonction de suivi-évaluation doit maintenir un niveau de compréhension élevé pour mieux alimenter le débat technique.

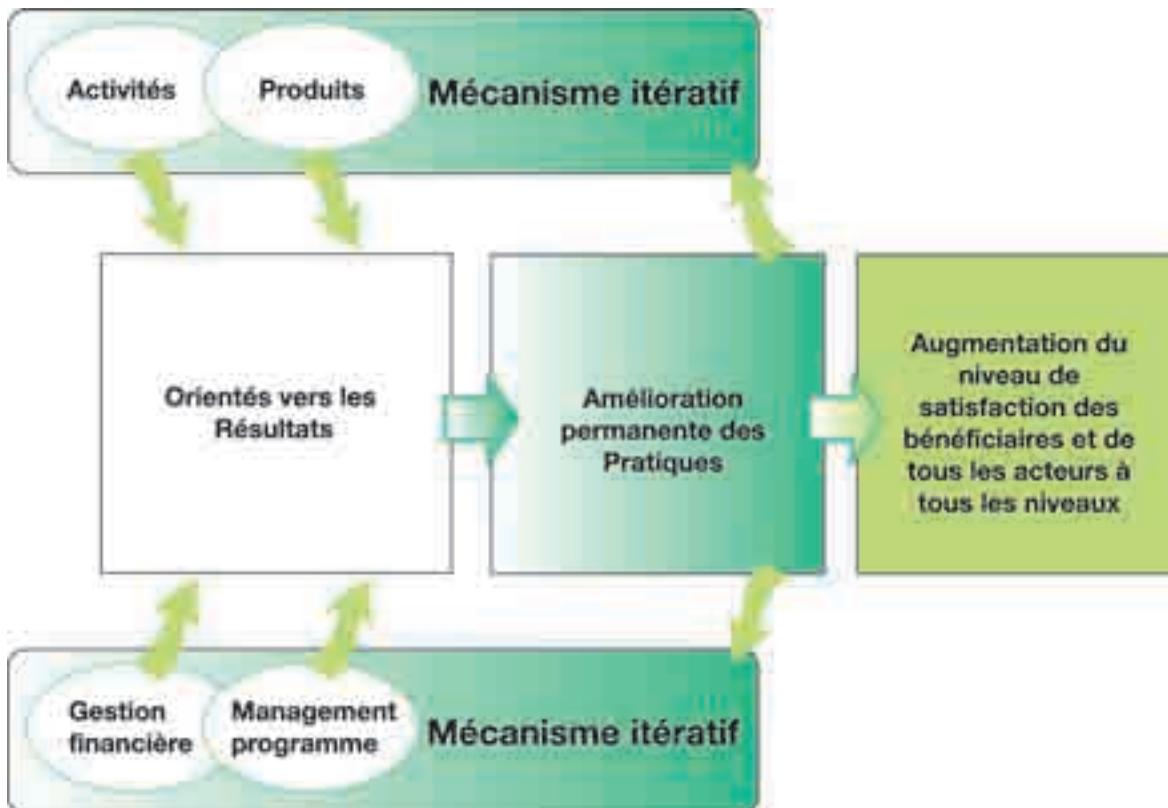
La fonction de suivi-évaluation ne se limite plus à assurer la disponibilité de l'information sur la mise en œuvre ; elle exige une capacité à reverser les appréciations dans l'amélioration continue des pratiques du programme. Cela n'est faisable que quand les techniciens eux-mêmes sont disposés à partager la connaissance.

Cependant, l'introduction de la GAR implique un changement de comportement. Et cela prend du temps de diriger peu à peu toutes les énergies vers l'amélioration du niveau de satisfaction des bénéficiaires et son évolution en termes de changement de comportement sur les thématiques abordées par le programme.

L'approche GAR exige une grande souplesse du dispositif de suivi-évaluation. Elle met la fonction de suivi dans une position d'observation permanente des changements. Le suivi-évaluation n'est plus une unité de ventilation de données sur le processus de mise en œuvre des actions. Il sert aussi à l'appréciation de la portée de chaque action, c'est-à-dire les résultats de développement atteints.

La disponibilité des données de base

L'une des premières difficultés constatées a été de garantir la disponibilité des données de base servant de référence aux indicateurs du programme. Une étude de situation de référence sur la pauvreté dans la zone du programme a été conduite avec les universités de Niamey et de Humboldt. Mais les analyses ont porté sur les axes de bien-être des ménages et n'ont pas permis de disposer d'informations sur l'ensemble des facteurs de base sur lequel le suivi-évaluation pourrait axer ses observations et ainsi mieux appréhender les changements chez les bénéficiaires.



Néanmoins, trois ans plus tard, des “Sondages-enquêtes légères” ont été conduits pour collecter des informations sur la situation de référence (de la phase 2) et apprécier l’évaluation des indicateurs du programme, en particulier ceux ne pouvant être renseignés par le suivi quotidien.

L’observation des changements de comportement est une préoccupation quotidienne. Mais l’appréciation du niveau de satisfaction du bénéficiaire ne peut être évalué par le personnel du programme, cela afin d’éviter les partis pris. Le LUCOP a donc engagé des consultants externes pour conduire des sondages et des enquêtes sur le terrain en collaboration avec l’université de Niamey.

En collaboration avec les universités de Giessen (Allemagne), de Parakou (Bénin) et de Niamey, le LUCOP est en train d’expérimenter un dispositif de suivi des impacts économiques de ses appuis dans une partie de sa zone d’intervention (région de Tahoua) qui permettra de faire ressortir la

contribution du programme dans l’amélioration des revenus des ménages.

* Coordinnateur Unité Suivi-Evaluation-Communication (USE-C) et Responsable National Suivi-Evaluation.



Photo : Liesbet De Poorter/Broederlijk Delen

KOMYUNITI ET LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS (GAR)

*Jef Demolder**

Komyuniti est le nom du consortium d'ONG qui rassemble Broederlijk Delen (BD)¹ et Studio Globo². Notre troisième programme commun (2008-2013) est placé sous le signe de la GAR, approche à laquelle nous avons été initiés dès 2006. Nous avons enfin trouvé une méthodologie qui nous convient.

Le cadre logique ne nous avait jamais tout à fait séduit. Nous l'avons appliqué sans enthousiasme pendant de nombreuses années, sans parvenir à l'intégrer vraiment. De notre point de vue, le cadre logique, qui met en exergue la "logique d'intervention" d'une organisation dont l'opérationnalité est sous-entendue, repose sur un modèle trop interventionniste qui fait abstraction des relations entre acteurs et du partenariat. Tout en intégrant les acquis du cadre logique, la GAR y introduit des améliorations qui répondent à nos besoins : une perspective de travail à plus long terme qui tient compte des chaînes d'acteurs.

Aventures méthodologiques

En 2003-2007 nous avons expérimenté une approche de recherche de la qualité intégrale

(Integrale Kwaliteitszorg Ontwikkelingsamenwerking - IKOS) développée notamment par Jan Servaes à partir du modèle de l'European Foundation for Quality Management (EFQM)³. Mais le suivi systématique de tous les processus et produits induisait une accumulation de travail qui dépassait les capacités d'une structure telle que la nôtre. Il nous fallait une méthodologie plus simple à mettre en oeuvre.

La GAR nous a rendu les choses plus supportables car le souci de suivi systématique se concentre sur les résultats ; la qualité des processus et des produits entre en seconde ligne, au niveau des facteurs d'interprétation.

Des expériences précédentes, nous avons cependant retenu bon nombre d'éléments que nous intégrons à la GAR. Ainsi, le développement d'un système d'enregistrement pour le volet Nord nous a permis d'obtenir des données quantitatives et qualitatives sur les groupes locaux de BD, qui sont environ au nombre de 2.000. L'approche de qualité intégrale donne une place centrale à l'évaluation interne, et c'est aussi le cas dans la conception GAR du monitoring.

Principal critère : la simplicité

La GAR nous a séduit par sa simplicité. La méthodologie permet un apprentissage “sur le tas”. Il n’est pas nécessaire de mettre en place tout le système pour en tirer profit. Par exemple, en demandant aux partenaires des informations plus exactes sur les groupes cibles, notre programme a déjà gagné en qualité.

Ainsi, lorsque cela nous paraît nécessaire, nous simplifions les formats GAR diffusés dans la littérature, en combinant par exemple la planification des résultats et celle de leur suivi.

Nous partons du principe qu’un système de management, au lieu d’augmenter la bureaucratie, doit simplifier la vie des collaborateurs. Inutile d’avoir un système GAR si celui-ci absorbe trop d’énergie.

La gestion systématique n’est pas d’un grand secours, si elle n’induit pas un travail axé sur les résultats, sinon on obtient une belle superstructure qui tourne dans le vide.

Notre approche de la GAR incorpore des stratégies d’intervention définies dans nos expériences passées. Pour le volet Sud par exemple, nous avons depuis longtemps adopté une stratégie de “renforcement communautaire” qui, au niveau des acquis à valoriser comme à celui des résultats à atteindre, oblige à concilier la capacité des membres des groupes cibles, leur niveau d’organisation et les facteurs positifs et négatifs de leur environnement socio-institutionnel. Les indicateurs que nous utilisons pour notre volet d’activités Sud sont basés sur ces trois dimensions. Cette approche permet d’assurer la durabilité des résultats par l’ancrage social.

Pour la planification, nous distinguons trois niveaux :

- le niveau stratégique à long terme (six ans),
- le niveau tactique à moyen terme (trois ans),
- le niveau opérationnel à court terme (le cycle annuel).

On adapte les résultats en fonction de cette

échelle temporelle. Les objectifs et les résultats sont définis pour six ans ; leur planification concrète se fait sur trois ans et les activités suivent un cycle annuel.

On applique déjà ce système au niveau interne et avec les partenaires de nos programmes cofinancés par la DGCD. On va l’étendre aux partenariats avec lesquels nous travaillons par nos propres moyens.

Au niveau du suivi, les dispositifs et les activités mis en place nous donnent entière satisfaction. Nous estimons cependant que nous gagnerions à mettre au point une approche plus systémique qui puisse se maintenir à travers les années et les changements de personnel. Nous espérons y arriver en utilisant trois types de fiches de suivi :

- Un tableau de bord servant à la gestion, à la coordination et à la communication entre départements. C’est un tableau synthétique complété d’une brève explication de chaque élément et d’un résumé annuel de l’état d’avancement des activités.
- Une fiche de résultat comportant cinq éléments : les données sur le résultat, la planification de l’exécution, la planification du suivi, les actions de suivi en ordre chronologique avec leurs conclusions, la conclusion de l’évaluation interne annuelle (qui dresse l’état des indicateurs et pose les orientations à suivre pour la période suivante).
- Une fiche de projet. Sous chaque résultat sont déclinés des activités ou projets (avec chacun leur propre fiche de suivi). Le contenu de ces fiches varie selon le département. Dans le volet d’activité Sud, ces fiches sont libellées par les partenaires.

Chaque fiche est tenue par le collaborateur responsable de l’activité. L’ensemble des fiches est lié également à la gestion des ressources humaines de manière à améliorer la répartition et la planification de la charge de travail.

A chaque type de fiche correspond une instance de suivi spécifique en vue de l’évaluation interne annuelle.

Les équipes des deux ONG y ont accès via un système informatique commun. A chaque printemps, des journées de planification les réunissent pour faire le point.

Eviter le fétichisme méthodologique

Les indicateurs et les fiches ne sont pas là pour le “paraître” ou pour répondre à un simple besoin de formalisme. Leur utilisation doit se traduire à chaque fin de cycle par des initiatives concrètes. Pour cette raison nous disons : améliorer, c’est planifier.

Les points d’amélioration identifiés doivent être pris en compte pour la planification opérationnelle de l’année suivante. Le réajustement des résultats (indicateurs, activités) doit l’être pour la planification tactique (surtout au niveau des fiches de résultat). Les grands projets d’amélioration font l’objet d’options stratégiques dans la planification stratégique.

Dans le même sens nous disons : apprendre, c’est actualiser la politique. La littérature a tendance à relativiser l’intérêt d’une pratique courante des évaluations externes. En deux, trois, voire quatre semaines, des évaluateurs externes censés apprendre à connaître les acteurs et le projet n’arrivent pas nécessairement à des conclusions pertinentes. Même des rapports circonstanciés ne sont pas forcément suivis d’effets. Cependant, des évaluations externes qui situent telle ou telle action dans un cadre thématique plus large trouvent plus facilement des lecteurs et peuvent avoir des influences directes sur la politique de l’organisation. Nous allons maintenir les évaluations externes, en les orientant davantage vers ce genre de systématisation.

Les chaînes d’acteurs

BD n’a jamais été une organisation opérationnelle. Nous ne pensons pas qu’il soit possible de “développer” les autres. Plutôt que de partir au Sud pour y “transférer” le développement, nous préférons y renforcer le potentiel local. Nous soutenons des partenaires qui sont des organisations déjà établies dans la société civile.

Si nous choisissons nos partenaires, ce sont eux qui identifient et soumettent les projets que nous soutenons. Nous partons du principe que le “Sud a des plans”⁴.

D’où l’importance à nos yeux des chaînes d’acteurs, qui se traduisent aussi en chaînes de résultats. Pour le volet Sud, nous travaillons selon trois chaînes de résultats qui se suivent :

- les résultats stratégiques au niveau de BD et des partenaires ;
- les résultats au niveau des partenaires (le renforcement des chaînes d’acteurs elles-mêmes, et des partenaires, par exemple par l’envoi de coopérants) ;
- les résultats au niveau des groupes cibles.

Dans ces chaînes, chaque acteur tient un rôle et assume des responsabilités propres. Ce sont les partenariats qui donnent leur cohésion à l’ensemble. Les acteurs principaux sont les groupes cibles et les organisations locales. Notre rôle d’ONG du Nord n’est pas de les embarrasser mais de les appuyer, de faciliter les interactions et les collaborations, et de promouvoir parmi eux un travail et une gestion axés sur les résultats. Plusieurs séminaires ont déjà été organisés dans ce sens et, jusqu’à présent, les partenaires comprennent vite de quoi il retourne et s’impliquent volontiers dans cette logique.

Dans la méthodologie GAR, parallèlement à la définition des résultats, on est invité à préciser davantage à qui ces résultats profitent, et d’établir en même temps les chaînes d’acteurs. Notre approche s’y intègre de façon naturelle.

Dans le passé, notre approche n’a pas toujours été bien comprise. De notre point de vue, on part trop facilement du présupposé que c’est à nous de réaliser les résultats de développement. Ainsi, par exemple, on nous interrogeait fréquemment sur notre “politique de transfert local” alors que nous estimons par principe qu’il n’y a rien à transférer puisque dès le départ les moyens et les processus sont détenus par les organisations locales.

Nos recherches méthodologiques ont souvent

créé des tensions entre les exigences de management et notre identité de mouvement de solidarité.

Maintenant que, par le biais de la GAR et de la Déclaration de Paris, les notions de chaînes d'acteurs et de partenariat se généralisent, nous nous trouvons soudainement dans la mouvance dominante.

Le défi du consensus et de la réalité

L'actualité méthodologique présente de grandes opportunités ainsi qu'un risque réel. La GAR devient peu à peu une méthodologie consensuelle. En partageant un même idiome méthodologique, les échanges et l'apprentissage mutuel entre acteurs de développement pourraient peut-être plus facilement s'établir.

En Belgique, les fédérations d'ONG COPROGRAM (néerlandophones) et ACODEV (franco-phones) se sont données pour nouvelle mission de contribuer à l'amélioration des systèmes de qualité de leurs membres. C'est un cadre propice à l'exploration des opportunités offertes par la généralisation de la GAR par les formations et les "peer review" entre organisations semblables.

Le dialogue entre ONG et acteurs étatiques pourrait gagner en profondeur, à condition que la GAR soit comprise comme une méthodologie qui rapproche davantage de la réalité et des gens au Sud.

Il existe en effet un risque réel que la GAR et les principes de la Déclaration de Paris soient systématisés et s'éloignent ainsi de la réalité pour instaurer un nouveau "managerialisme"⁵. Certaines idées exprimées par les autorités sur la nécessité d'un alignement des ONG sur les choix de coopération officiels, par exemple, vont déjà à l'encontre d'une conception des chaînes d'acteurs et du partenariat axés sur les résultats.

En somme, en tant qu'ONG nous avons tout intérêt à développer ensemble la GAR mais dans le sens d'un développement centré sur les gens du Sud. Cela nous aiderait aussi à mieux définir notre rôle dans la coopération internationale, là

ou la collaboration des ONG avec la société civile au Sud procure un complément nécessaire à la coopération interétatique.

* Coordinateur de Komyuniti

¹ ONG issue de l'action de carême de l'Eglise catholique en Flandres. Le mouvement compte environ 2000 noyaux locaux. Il soutient des organisations partenaires en Afrique, Asie et en Amérique latine par le financement et l'envoi de coopérants.

² ONG spécialisée dans l'éducation au développement en milieu scolaire. Elle regroupe cinq centres éducatifs dans les provinces flamandes, connus surtout pour leurs ateliers d'immersion.

³ Développé en 1992 et révisé en 1999, l'EFQM envisage la qualité dans sa globalité et non en tant que simple résultante d'actions individuelles. Ce modèle est basé sur la logique dite "R.A.D.A.R." : une organisation doit déterminer les Résultats qu'elle recherche pour ensuite planifier et développer les Approches qui lui permettront d'atteindre ces résultats. Il convient ensuite de Déployer ces approches pour, enfin, les Apprécier et les Revisiter (cf. <http://qualite.helb-prigogine.be/quality/EFQM.htm>).

⁴ Pour reprendre le slogan de l'ONG: "Omdat het Zuiden plannen heeft".

⁵ Lire notamment INTRAC, Rethinking M&E : Challenges and Prospects in the International Aid Environment, Oxford, 2007.

Sur le thème du trimestre...

Recherches sur le thème du trimestre

Tous les documents avec une mention COTA (cote de rangement ou disponibilité) sont consultables au centre de documentation du lundi au vendredi de 9h à 13h et de 14h à 17h (sauf le vendredi matin).

Les autres documents peuvent être commandés en librairie ou via l'éditeur.

Les principales ressources Internet :

www.mfdr.org
www.oecd.org
www.undp.org
www.acdi-cida.gc.ca/rendement
<http://evalweb.usaid.gov/>
http://www.tbssct.gc.ca/eval/tools-outils_f.asp

Les autres références :

>> Les bonnes pratiques émergentes pour une gestion axée sur les résultats de développement : document de référence

OCDE / Banque Mondiale, 2006, 190 p.

Cote Cota : 116-OCD-b

Référence Internet :

<http://www.oecd.org/dataoecd/35/12/36853550.pdf>

>> An introduction to results management : principles, implications, and applications

ADB, Manille, 2006, 39 p.

Cote Cota : 116-ADB-i

>> Capacity for results management : a guide for conducting a

rapid assessment of the capacity of developing member countries to manage for results

ADB, Manille, 2006, 34 p.

Cote Cota : 116-ADB-c

>> Vers une culture du résultat : dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats. Un guide pour les praticiens du développement

Jody Zall Kusek, Ray C. Rist
Editions Saint-Martin, Montréal, Canada, 2006, 218 p.

Cote Cota : 116-KUS-v

>> Guide pratique de suivi-évaluation des projets de développement rural : pour une gestion orientée vers l'impact

FIDA, Rome, 2003, 13 fascicules

Cote Cota : 116-FID-g

>> Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats

OCDE, 2002, 37 p.

Cote Cota : 116-OCD-g

>> Making outcome mapping work : evolving experiences from around the world

Harry Jones, Outcome Mapping, Canada, 2007, 73 p.

Cote Cota : 116-JON-m

>> Atelier de formation : initiation à la gestion axée sur les résultats

ACDI, Québec, 2000, n.p.

Cote Cota : 116-ACD-a

>> RMB handbook on developing results chains : the basic of RBM as applied to 100 project examples

ACDI, Québec, 2000, 134 p.

Cote Cota : 116-ACD-r

>> Results based management (RBM) : process and agenda

Fabien Leboeuf, Gabriel Baroi
APHD, 2006, n.p.

Cote Cota : 116-LEB-r

>> Le cadre logique : l'orienter vers le succès

ACDI, Québec, 2007, 8 p.

Cote Cota : 116-ACD-c

Référence Internet :

<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdi-cida.nsf/Fr/8525711600526F0A852571190061C355?OpenDocument>

>> Application des principes de gestion axée sur les résultats dans la conception des projets de PUCD Partenariats universitaires en coopération au développement (PUCD),

Canada, 2006, 12 p.

Cote Cota : 116-PUC-a

Référence Internet :

www.aucc.ca/upcd-pucd/_pdf/resources/2006_rb_m_resources_f.pdf

>> L'élaboration du plan de mise en oeuvre du projet-programme selon l'approche axée sur les résultats : guide à l'intention des partenaires de l'ACDI et des agences d'exécution

ACDI, Québec, 2001, 120 p.

Cote Cota : 116-ACD-e

Référence Internet :

<http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/acdi-cida.nsf/Fr/EMA-21813263-PNZ>

>> Gérer en vue du changement :

l'art de la gestion axée sur les résultats

Philip Cox

Plan:Net, Canada, 2005, 37 p.

Cote Cota : 116-COX-g

>> GAR : gérer et atteindre le rendement. Guide du gestionnaire

Travaux publics et Services gouvernementaux , Canada, 2001, 59 p.

Cote Cota : 116-TRA-g

Référence Internet :

www.tpsgc-pwgsc.gc.ca

>> Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats

PNUD, USA, 2002, 143 p.

Cote Cota : 116-PNU-g

Référence Internet : disponible sur le site du PNUD www.undp.org

>> Déclaration de Paris, encore de l'ingrédient pour assaisonner une foire de chats marchands au Mali?

Mamadou Traoré, Guilhem

Arnal

FECONG, Bamako, Mali, 2008, 38 p.

Cote Cota : 111-TRA-d

>> Changer la donne : l'aide et la responsabilité dans le cadre de la Déclaration de Paris. Rapport de la société civile

EURODAD, 2008, 64 p.

Cote Cota : 111-EUR-c



Photo : COTR

Fiche-outils

Gestion axée sur les résultats

Suivre et évaluer les changements

Dans l'application de la GAR, les phases de suivi et évaluation sont les plus difficiles à aborder. Elles impliquent un changement d'attitude au sein des organisations et dans les relations entre partenaires : critique mais ouverture à l'apprentissage, confiance et échanges...

La GAR exige que les changements soient formulés sous forme d'indicateurs mesurables. Or, plus on s'éloigne dans la chaîne des résultats, plus les risques sont élevés et plus la définition et la mesure des indicateurs deviennent hasardeuses¹.

Sur le site du COTA, trois fiches ont pour ambition d'ouvrir la réflexion sur le suivi et l'évaluation au sein de la GAR, sur les indicateurs et sur les méthodes alternatives aux indicateurs qui permettent de rendre compte des changements (Most significant change)(www.cota.be, rubrique Etudes-recherches, fiches GCP n°7, 9 et 10). A titre introductif, un extrait de la fiche n°7...

Suivre et évaluer les rendements

Le suivi et l'évaluation sont des instants de réflexion sur l'exécution du projet et la réalisation des résultats et objectifs. "Le but général du suivi et de l'évaluation est de mesurer et d'évaluer la performance² afin de mieux gérer les effets et produits appelés résultats du développement"³.

Il ne s'agit pas de faire le suivi-évaluation des produits d'un projet, mais bien des effets de ces projets. Cela revient à collecter et analyser systématiquement les données afin de suivre les changements depuis la situation de référence jusqu'aux effets attendus et à appréhender pour

quoi il y a ou non un changement.

Le suivi permet d'adapter le projet à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours d'exécution. Il constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations et permet de comparer le rendement prévu avec le rendement atteint. Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il rend possible des réorientations de l'action.

La GAR privilégie un suivi participatif qui doit être : peu exigeant financièrement et en termes de temps, ciblé sur quelques informations et indica-

teurs, concerté de manière à ce que le plus grand nombre d'acteurs possibles appréhendent et s'impliquent dans le processus du suivi.

La GAR définit le "suivi optimal" comme "étant un suivi continu impliquant les partenaires et axé sur les progrès réalisés dans la poursuite des effets"⁴.

L'évaluation est un processus plus achevé d'analyse de l'action et de ses résultats. La GAR favorise également l'évaluation participative qui doit être négociée entre les

différents acteurs concernés. Dès le départ, l'évaluateur doit établir une stratégie de consultation des principaux intéressés.

Le suivi-évaluation participatif diverge des approches plus conventionnelles en ce sens qu'il tente de faire participer plus intensément les parties prenantes d'un projet en s'appuyant sur la notion d'apprentissage. Les parties prenantes du projet deviennent les acteurs principaux du processus de suivi-évaluation plutôt que l'objet de celui-ci.

Cette rubrique est destinée à la présentation de fiches techniques, méthodologiques ou conceptuelles téléchargeables dans les rubriques consacrées aux Etudes et Recherches de notre site Internet (www.cota.be). Il n'est souvent pas possible en une page ou deux de les publier ici en entier. Cet espace sert surtout à les introduire, en justifier le contenu et en résumer les points saillants. Dans la mesure du possible, les fiches ont un rapport avec le thème du trimestre, mais cela n'est pas toujours le cas.

¹ De plus, la notion d'impact reste complexe et parler de mesurer l'impact d'une action de développement n'est guère aisé (le n° 7 de la collection « Hors série » du COTA traite également de la question de l'impact. Ce chantier de réflexion est encore largement ouvert).

² La performance se définit comme la progression vers la réalisation de résultats.

³⁻⁴ PNUD, « Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats », 2002.

Nouveautés en bibliothèque

Vous pouvez retrouver la liste complète des nouvelles acquisitions du centre de documentation sur notre site (<http://www.cota.be>) ou encore la recevoir par courrier électronique (sur demande bibliotheque@cota.be). Les ouvrages repris ci-dessous sont disponibles en consultation au centre de documentation. Si vous désirez acquérir un de ceux-ci, veuillez contacter le diffuseur indiqué.



>> Endogenous Development in Practice : Towards Well-Being of People and Ecosystems

Katrien Hooft (van't)

Compas Magazine, Leusden, The Netherlands, 2006, 67 p.

Cote Cota : 110-COM-e

Ce livre présente une riche variété d'exemples de développement endogène, ou "développement de l'intérieur" du monde entier. Des cas d'Amérique latine, d'Afrique subsaharienne, d'Asie et en d'Europe montrent le potentiel des solutions innovantes et de l'identité culturelle de ces peuples.



>> Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO: 2006-2015

OCDE, Paris, 2006, 223 p.

Cote Cota : 401.1-OCD-p

Cette publication fournit une évaluation des perspectives des marchés agricoles qui s'appuie sur les projections à moyen terme, étendues jusqu'à l'horizon 2015, pour la production, la consommation, les échanges et les prix des principaux produits agricoles de la zone tempérée. Il montre combien ces marchés sont influencés par les développements économiques et les politiques gouvernementales.



>> Agriculture et OMC en Afrique : comprendre pour agir

Marie-Christine Lebreton / Arlène Alpha

GRET, Paris, 2007, 208 p.

Cote Cota : 115-GRE-a

L'objet de cet ouvrage est de fournir des éléments de compréhension du fonctionnement des institutions et des accords de l'OMC qui concernent le secteur agricole. Sa vocation est de fournir aux responsables d'organisations de la société civile d'Afrique subsaharienne des outils et des références pour mieux prendre la mesure de l'enjeu et des moyens de la participation au commerce mondial.



>> Atelier sur le renforcement des capacités en information et communication et en genre des organisations paysannes et des radios communautaires dans la province du Katanga, République Démocratique du Congo

Projet FAO Dimitra, Bruxelles, 2007, 48 p.

Cote Cota : 163.3-FAO-a

Compte-rendu de l'atelier axé sur 4 thèmes : l'accès à la terre : l'impact social de l'exploitation minière et la structuration des organisations paysannes ; la vulgarisation de la loi contre les violences sexuelles et la lutte contre l'impunité ; la participation des communautés rurales à la lutte contre le VIH/SIDA et enfin le genre et la communication pour le développement et un meilleur accès à l'information et à la communication.



>> Produire des programmes pour la radio

Robert McLeish

GRET, Nogent sur Marne, France, 2008, 213 p.

Cote Cota : 163.3-MCL-p

Ce livre présente les techniques opérationnelles pour produire différents formats de programmes : de la conduite d'interviews à l'écriture pour la radio, en passant par la présentation des informations, la gestion des débats radiophoniques, la diffusion de feuillets et documentaires... Il est un bon outil pour compléter et perfectionner des compétences acquises sur le tas ou lors de sessions de formations continues.



>> Solidarité internationale : répertoire des acteurs 2007

Commission Coopération Développement, 2007, 234 p.

Cote Cota : 111-CCD-s

Dans cette nouvelle édition sont présentés près de 400 acteurs, associatifs ou non, engagés dans la solidarité internationale par leur action en France et à l'étranger. L'ouvrage, divisé en deux parties, propose des informations sur l'ensemble des acteurs de la solidarité internationale, des informations pratiques et des adresses pour approfondir les problématiques du développement. La 2ème partie se compose de l'annuaire des associations, complété par deux index, un par pays et un par type d'activité.



>> Atlas des relations Nord-Sud : pour les 10 ans et plus

Samira Loulidi

Ligueur (Le) / Iles de Paix, Bruxelles, Huy, 2008, 123 p.

Cote Cota : 110-LIG-a

A travers une infographie haute en couleurs et richement commentée et illustrée, l'atlas des relations Nord/Sud nous emmène aux quatre coins du monde à la rencontre des populations et de thématiques qui nous concernent tous, au Nord comme au Sud, au Sud comme au Nord : le logement, le travail, la démocratie, la famille, etc.



>> La gestion concertée des ressources naturelles : l'épreuve du temps

Philippe Meral / Christian Castellanet / Renaud Lapeyre
Karthala, Paris, 2008, 330 p.

Cote Cota : 121-GRE-g

L'objectif de cet ouvrage est d'alimenter les débats autour de la gestion concertée à partir d'études de cas menées sur plusieurs continents (Europe, Afrique, Amérique du Sud et Asie) et concernant divers ressources et écosystèmes (forêt, littoral, ressources en eau...).

La fin de l'ouvrage est consacrée à un débat entre des spécialistes sur le thème de la gestion communautaire et, plus largement, de la communauté locale.



>> La mesure de la mondialisation

Irène Bellier
GEMDEV, Paris, 2007, 217 p.

Cote Cota : 110-GEM-m

À partir de recherches menées en Afrique, en Amérique du Nord et du Sud, en Asie centrale et extrême orientale, en Europe et dans les institutions internationales, les auteurs se penchent sur la transformation des « normes et des valeurs dans la mondialisation » et sur « les indicateurs des inégalités dans la mondialisation ». Ils s'intéressent aux modalités par lesquelles se traduisent dans un espace politique les changements dans les domaines culturels, économiques, sociaux, juridiques et institutionnels.



>> Apprendre la Solidarité Internationale, ça passe aussi par l'école? Le cas de la campagne éducative "L'école un droit qui donne des droits" et "La santé pour tous"

Solidarité Socialiste, Bruxelles, 2008, 68 p.

Cote Cota : 171-SOL-a

Ce document a pour but de partager avec les acteurs de l'école et de l'éducation au développement les enseignements tirés au bout d'une expérience de cinq années d'intervention d'une ONG dans sept écoles primaires de Wallonie et de Bruxelles et d'un partenariat mis en place avec des enseignants du primaire et des organisations burkinabés et sénégalaises.



>> Créer et gérer une petite minoterie ou une boulangerie-pâtisserie : réussir dans l'agroalimentaire

Barrie Axtell / Peter Fellows / Linus Gedi

CTA / GRET, Paris, 2007, 246 p.

Cote Cota : 601-CTA-c

Ce manuel présente différents produits de minoterie et de boulangerie-pâtisserie ainsi que leurs débouchés, les équipements et les infrastructures nécessaires et le contrôle qualité pour chaque procédé de transformation.

Périodiques

>> Pays andins - Europe : surmonter les divergences

SOS Faim

Défis Sud, n°82, avril-mai 2008

Face à l'UE, les pays membres de la Communauté andine des Nations (CAN) doivent surmonter leurs divergences s'ils veulent se refonder sur des valeurs nouvelles, où la défense de l'environnement et les droits sociaux et culturels l'emportent sur des négociations commerciales. Ce dossier apporte des réponses grâce aux interventions de plusieurs acteurs péruviens, boliviens, équatoriens et européens.

>> Migrants ouest-africains : miséreux, aventuriers ou notables ?

Karthala

Politique africaine, n°109, mars 2008

Les auteurs ébauchent dans ce dossier une réflexion sur la question du (co)développement, en mettant en lumière les fonctions liées aux transferts d'argent.

>> Radios rurales et communication participative

Dimitra

Dimitra Bulletin, n°14, mars 2008

Ce n° de la revue met en valeur le travail accompli durant le dernier semestre par Dimitra et ses partenaires pour appuyer l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et améliorer l'accès des populations rurales à l'information nécessaire à leur développement socio-économique.

LES ECHOS DU COTA EN LIGNE

[HTTP://WWW.COTA.BE](http://www.cota.be)

Sur le site du COTA, une rubrique réservée à la revue vous permet de:

- télécharger d'anciens n° et des articles supplémentaires en version Pdf,
- commander une version électronique de tous les numéros et articles parus,
- consulter la table des matières complète de la revue,
- remplir ou nous faire parvenir une demande d'abonnement,
- nous adresser vos remarques et suggestions.

Cette rubrique n'est pas une version numérique de la revue, mais une interface destinée à faciliter les échanges avec le lecteur et à l'associer davantage à notre travail. C'est un outil précieux pour mieux vous connaître. Visitez-le. Utilisez-le.



Formations

>> 21 - 25 July 2008, Sub-Regional Methodological Workshops for Social research in Africa. 2008 Session for Southern Africa

Theme : Fields and Theories of Qualitative Research

University of Botswana, Gaborone, Botswana.

The 2008 session of the CODESRIA sub-regional methodological workshops will explore the conditions for the employment and validation of qualitative perspectives in African contexts. To this end, the workshops will be open to all the social research disciplines.

Informations :

CODESRIA Sub-Regional Methodological Workshops

CODERIA, PO Box : 3304, Dakar, cP 18524 - Senegal

Tél. : +221 33 825 98 22/23 - Fax : +221 33 824 12 89

Email :

methodological.workshop@codesria.sn

Site Web :

<http://www.codesria.org>

>> Del 13 al 26 agosto 2008, Nicaragua

Producción de conocimientos y búsqueda co-activa de soluciones en el medio rural

Desarrollo de capacidades para entender los procesos de generación de nuevos conocimientos al nivel local y para poder tener una incidencia positiva en los procesos de innovación al nivel local.

Objetivos y capacidades

Adquirir herramientas y metodologías de análisis para entender

mejor los procesos de cambios y de resolución de problemas en el medio rural y campesino;

- Adquirir una metodología concreta de intervención en el medio campesino cuyo objetivo principal es ayudar los productores y sus familias a encontrar por ellos mismos soluciones adaptadas a las dificultades enfrentadas;
- Intercambiar experiencias entre los participantes de la formación y analizar sus propias practicas profesionales.

Información:

Laurent Dietsch

Email: l.dietsch@volensamerica.org

>> 21-23 août 2008

Le Monde selon les femmes anime un atelier aux Rencontres pédagogiques d'été

L'équilibre, cela s'apprend ! Femmes-hommes : pluralités, identités, discriminations

La diversité des cultures et des modèles éducatifs alimentent des attitudes, des paroles, des comportements sexistes qui nous interpellent. Autour de cet enjeu, nous essayerons de cerner quelles sont nos réactions, en tant qu'éducateur(trice) ou formateur(trice). Comment dans la création de l'identité de chacun(e) pouvons nous soutenir et renforcer l'estime de soi et des autres, hommes ou femmes ? Comment rester ou devenir attentif à ce que produit notre propre intervention avec des jeunes, les collègues, les parents ? Et enfin, comment, en

tant qu'animateur(trice), pouvons-nous amener les jeunes à des comportements non discriminatoires et jeter ainsi les bases d'une société plus égalitaire ?

Informations :

Tél. : 02/218 34 50

Email : rpe@changement-egalite.be

>> Du 23 au 29 août 2008, Liège, Belgique

"Eduquer au développement, l'autre façon de coopérer"

Cette formation s'adresse : Aux animateurs désireux de promouvoir l'éducation au développement là où ils agissent : animateurs socioculturels et des ONG, animateurs des mouvements associatifs, enseignants,...

Informations :

ITECO

rue Renkin 2 à 1030 Bruxelles

Tél. : 02/243 70 30 - Fax : 02/245 39 29

Email : adeliemiguel@iteco.be

Site Web : www.iteco.be

>> 8 - 21 octobre 2008, Niamey

L'université d'été du Lasdeel (3ème session)

« Services publics, biens public, espaces publics »

Informations :

Aïssa Diarra, coordinatrice, Ali Bako, co-coordonateur

Email : universitedete@lasdel.net

BP 12901, Niamey, Niger

Tél. : (00227) 20 72 37 80

Site Web : www.lasdel.net

Actualités

Vient de paraître :

>> ONG Afrique Communauté virtuelle des acteurs non-étatiques en Afrique

Ong Afrique est un programme de partage de connaissances qui développe des stratégies et solutions en vue d'assurer une meilleure visibilité aux ONG et organisations apparentées en Afrique. Divers outils sont mis à la disposition des professionnels du développement : un Forum professionnel pour les acteurs non étatiques, un annuaire des ONG Africaines, des petites annonces, la possibilité de disposer d'une page Web gratuite.

Informations :

Coordination ONG AFRIQUE
02 BP 5646 Ouaga 02 Burkina

Faso

Tel: +226 50376205

contact@ongafrique.com

Site Web :

<http://www.ongafrique.com/>

>> 8-10 September 2008 Eden Grove Complex, Rhodes University, Grahamstown (South Africa)

Highway Africa Conference
2008 : Citizen, Journalism for Citizens

Informations : www.highwayafrica.ru.ac.za, Chris Kabwato, C.kabwato@ru.ac.za

>> 29th - 31th October 2008, United Nations Conference Centre, UNECA, Addis Ababa (Ethiopia).

Institutions, Culture and Corruption in Africa

The United Nations Economic Commission for Africa (UNECA) and the Council for the Development of Social Science Research in Africa (CODESRIA) are pleased to announce their joint initiative to host a major conference on the vexed question of the causes and consequences of corruption in Africa and to invite interested researchers and policy intellectuals to submit abstracts and paper proposals for consideration for presentation at the conference. The conference is one of the major activities being organized to mark the 50th anniversary of UNECA.

Informations :

Said Adejumobi, UNECA, Addis
Ababa, Ethiopia

Email: sadejumobi@uneca.org

Richard Akum, CODESRIA, Dakar,
Sénégal

Email: Richard.Akum@codesria.sn

>> Le Pôle régional de Recherche appliquée au Déve- loppement des Savanes d'Afrique Centrale (PRASAC) informe l'ouverture de son site Web :

<http://www.prasac-cemac.org>

Ce site propose de nombreux fichiers à consulter et / ou télécharger sur le Prasac, ses partenaires, ses projets et une base de données (produits, ressources humaines, dispositifs opérationnels) ainsi que de nombreuses autres informations qui traduisent le dynamisme de cette institution qui se met au service de

la recherche et du développement agricole de l'Afrique centrale.

>> Suivez l'actualité malienne

On nous annonce l'ouverture d'un nouveau site d'actualité sur le Mali appelé Malijet disponible à l'adresse suivante : <http://www.malijet.com>

>> Nouveau CD-Rom Dimitra

Cette base de données contient des informations détaillées sur des organisations basées en Afrique et au Proche Orient, avec des descriptions de leurs projets et initiatives de développement impliquant activement les populations rurales, les femmes rurales plus particulièrement, avec une approche en genre ou spécifique femmes. L'objectif de cette base de données est de présenter un ensemble de bonnes pratiques et d'expériences de terrain qui peuvent inspirer d'autres travaillant dans le même domaine, et de renforcer les possibilités d'échanges et de coopération des uns et des autres.

La base de données Dimitra peut également être consultée en ligne :

www.fao.org/dimitra (>Base de données Dimitra)

Informations :

Dimitra

21 rue Brederode à 1000 Bruxelles,
Belgique

Email: dimitra@dimitra.org



Photo : Liesbet De Pooter/Broederlijk Delen

LES THÈMES QUE NOUS SOUHAITONS TRAITER DANS LES PROCHAINS NUMÉROS SONT LES SUIVANTS* :

- N° 120 [SEPTEMBRE 2008] : ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT
- N° 121 [DECEMBRE 2008]: CULTURE ET DÉVELOPPEMENT

Si vous avez des articles à proposer en relation avec ces thématiques ou bien des thématiques à suggérer, n'hésitez pas à nous le faire savoir dans les meilleurs délais. Ils trouveront certainement une place dans nos pages ou sur le site.

Courriel : stephane.boulch@cota.be

Télécopie : + 32 2 223 14 95

Téléphone : + 32 2 250 38 36 ou 218 18 96

Veillez à nous contacter suffisamment à l'avance afin que nous puissions avoir le temps de discuter de votre projet, d'examiner comment l'insérer dans notre planning (au plus tard au début du mois qui précède celui de la parution : ainsi, par exemple, pour un numéro prévu pour la fin mars, ce serait début février. Passé ce délai, nous ne pourrions plus les accepter ou alors seulement pour notre site Internet).

→ CRITÈRES DE SÉLECTION DES ARTICLES

Les articles doivent traiter d'une des thématiques planifiées et cadrer avec l'opinion que notre rédaction aura souhaité privilégier d'un commun accord avec nos partenaires et autres contributeurs ou les lecteurs qui se seront manifestés.

La revue étant un support d'échanges de propositions et d'alternatives, les articles sont sélectionnés en vertu de leur aptitude à susciter la réflexion, inspirer des expériences, lancer une discussion, influencer des projets de développement.

Si les versions finales ne nous parviennent pas dans les délais convenus avec le responsable de la rédaction, l'article ne sera pas publié dans la revue.

→ FORMAT DES ARTICLES

- 10 000 caractères maximum (sauf convention avec la rédaction)
- sous format électronique (courrier électronique ou disquette) (les fax et courriers sont admis si le contributeur n'a vraiment pas le choix)
- en format Microsoft Word
- sans mise en forme automatique (juste du gras pour les titres, chapeaux et inter-titres)
- Chaque article doit débiter, après le titre, par un chapeau en gras très bref qui résume ses intentions.
- Les notes doivent être indiquées manuellement et renvoyer en fin de texte
- Format Times New Roman, taille 12, simple interligne, justifié.

→ RÉTRIBUTIONS

Chaque auteur dont le texte sera accepté sera rétribué sous la forme d'un versement de 50€ et d'un abonnement gracieux d'un an à la revue.

→ DROITS

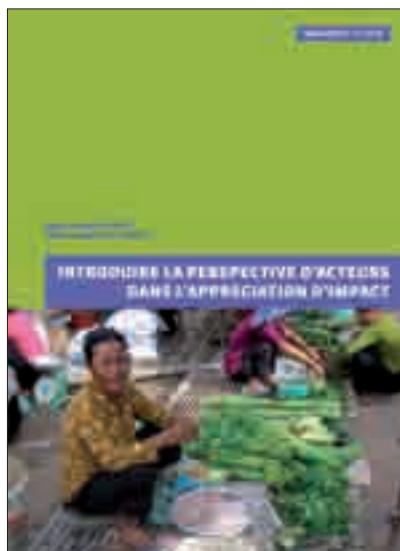
- La rédaction se réserve le droit de refuser de publier un texte si celui-ci ne correspond pas aux critères convenus entre elle et l'auteur ou si les délais de livraison ne sont pas respectés. L'auteur ne sera alors pas rétribué.
- L'auteur continuera naturellement à pouvoir disposer de son texte pour toute autre allocution et publication. Il devra toutefois s'engager à en référer au COTA et à signaler les références de la première parution dans les ECHOS.
- A moins que les parties en conviennent autrement, l'auteur concède le droit au COTA d'utiliser son texte comme bon lui semblera. Il va de soi que le COTA veillera à toujours mentionner l'auteur original et les références initiales de son texte.

→ PUBLICATIONS SUR LE SITE

A la demande du COTA et si l'auteur y consent, un article refusé pourra éventuellement être publié sur le site en format Pdf dans la section dossiers thématiques. L'auteur ne sera alors pas rétribué financièrement mais pourra bénéficier d'un abonnement gratuit d'un an.

** Les sujets peuvent encore changer ou leur traitement reporté en fonction des activités du COTA, des suggestions des auteurs et lecteurs...*

» DERNIERE PARUTION



INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS DANS L'ANALYSE D'IMPACT

IRAM - COTA, HORS SÉRIE N°7, 2008, 60 PAGES, 5€

Les acteurs de la coopération sont de plus en plus questionnés sur l'efficacité et l'impact de leurs interventions. La notion d'impact n'est guère nouvelle, néanmoins aborder l'impact reste complexe et soulève plus d'interrogations que de réponses.

Ce document pose les bases d'une réflexion sur la notion d'impact et propose une démarche d'analyse qui essaie d'intégrer la prise en compte des perspectives d'acteurs dans leur diversité et dans leur complexité. Cette réflexion est illustrée par deux exemples d'analyse d'impact, l'une basée sur une étude d'impact ponctuelle réalisée à une étape clef pour une institution financière, résultant d'un projet de micro-finance, l'autre sur une démarche de suivi qui accompagne une intervention de développement dès le démarrage. Cet ouvrage cherche à susciter le débat et appelle la réaction des lecteurs.

» DERNIERES PUBLICATIONS



HORS SERIE N°7
INTRODUIRE LA PERSPECTIVE D'ACTEURS
DANS L'ANALYSE D'IMPACT
H.HADJAJ-CASTRO, A. LAMBERT



HORS SERIE N°6
LA PAUVRETE EN REFERENCES
M. TOTTÉ



HORS SERIE N°5
RADIOS COMMUNAUTAIRES EN
AFRIQUE DE L'OUEST
S. BOULCH



HORS SERIE N°4
HISTOIRES D'EVALUATION
S. DESCROIX



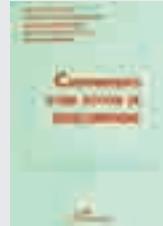
HORS SERIE N°3
NORD-SUD, SE DOCUMENTER ET
ORGANISER UNE RECHERCHE
P. GERADIN, C. SLUSE



HORS SERIE N°2
ORGANISER L'EVALUATION D'UNE ACTION
DE DEVELOPPEMENT DANS LE SUD
C.LELOUP, S. DESCROIX



LES ONG QU'EST-CE QUE C'EST ?
COTA, COULEUR LIVRES



**CHEMINEMENT D'UNE ACTION DE
DEVELOPPEMENT**
E. BEAUDOUX, G. DE CROMBRUGGHE, F. DOUX-
CHAMPS, M.C. GUENEAU, M. NIEUWKERK



MEDIA RESISTANCE
S.BAILLY, D. BEAUFORT



**TECHNOLOGIES WALLONNES POUR
UN DEVELOPPEMENT DURABLE**
AWEX



**PAROLES D'AFRIQUE CENTRALE :
BRISER LES SILENCES**
INSTITUT PANOS, COTA



**LA DECENTRALISATION EN AFRIQUE DE L'OUEST :
ENTRE POLITIQUE ET DEVELOPPEMENT**
ED. KARTHALA